

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Niina Salmela

ARVOILLA JOHTAMINEN JULKISEN HALLINNON VIITEKEHYKSESSÄ

Pohdinta Nolanin komitean arvojen merkityksistä ja soveltamisen haasteista

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset	10
1.2. Tutkimusmenetelmä	12
2. EETTINEN JOHTAMINEN	16
3. ARVOJEN TUOMINEN OSAKSI ORGANISAATION ARKIPÄIVÄÄ	22
3.1. Arvojohtaminen	24
3.2. Esimerkkinä toimiminen	26
3.3. Selkeiden odotusten asettaminen eettiselle toiminnalle	28
3.4. Palaute, koulutus ja tuki	30
3.5. Organisaation arvoja tukevan toiminnan tunnistaminen ja tukeminen	32
3.6. Johdettavien yksilöllisten piirteiden tiedostaminen	33
3.7. Valmennus ja mentorointi	34
3.8. Yhteenveto	36
4. NOLANIN KOMITEAN ARVOJEN SISÄLTÖ JA TULKINTA	38
4.1. Epäitsekkyys	39
4.2. Integriteetti	40
4.3. Objektivisuus	42
4.4. Vastuullisuus	43
4.5. Avoimuus	44
4.6. Rehellisyys	45
4.7. Esimerkillinen johtajuus	47
4.8. Yhteenveto	48

5. ARVOJEN SOVELTAMISEEN LIITTYVÄT HAASTEET	50
5.1. Epäitsekkyyys: yleisen edun määritelmä, ylpeys, ahneus ja narsismi	51
5.2. Integriteetti: korruptio, pelkuruus, taloudelliset sidokset ja vakaumus	55
5.3. Objektiivisuus: menneisyys, tunteet ja yleistyksset	59
5.4. Vastuullisuus: vastuullisuuden kohde ja vastuun jakaminen usealle taholle	61
5.5. Avoimuus: luottamuksellisuus, monimutkaiset vastaukset ja pakollinen hiljaisuus	65
5.6. Rehellisyys: eettisen kompassin puuttuminen, puolusteleminen ja tietämättömyyteen vetoaminen	69
5.7. Esimerkillinen johtajuus: johtajien omat eettiset säännöt, osapuolten eriarvoisuus ja esimiehen kaukaisuus	73
5.8. Yhteenveto	77
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	81
LÄHDELUETTELO	87

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. Tutkielman rakenne.	11
Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen tyypit.	13
Kuvio 3. Käsitteiden yhteys.	16
Kuvio 4. Eettinen kivijalka.	18
Kuvio 5. Arvojen jalkauttaminen.	37
Taulukko 1. Arvojen tulkinta.	48
Taulukko 2. Arvoihin liittyvät haasteet.	77
Taulukko 3. Johtopäätökset: Haasteet arvojen soveltamisessa, arvojen jalkauttamisen keinot ja arvojohtamisen luomat mahdollisuudet.	82

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

Niina Salmela

Pro gradu -tutkielma:

Arvoilla johtaminen julkisen hallinnon viitekehyksessä: Pohdinta Nolanin komitean arvojen merkityksistä ja soveltamisen haasteista

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Olli-Pekka Viinamäki

Valmistumisvuosi:

2012

Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ:

Arvojen ja arvojohtamisen merkitys julkisessa hallinnossa on korostunut. Johtaminen ei ole koskaan arvoneutraalia, joten arvojohtamisen tärkeys voidaan helposti havaita. Arvojohtamista pidetään nykyisin yhtenä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Arvoja käytetään johtamisen välineenä.

Tutkielmaan on valikoitunut brittiläisen Nolanin komitean eli Committee on Standards in Public Life'n julkiselle toiminnalle asettamat arvot: epäitsekkyys, integriteetti, objektiivisuus, vastuullisuus, avoimuus, rehellisyys ja esimerkillinen johtajuus. Komitean asettamat arvot ovat yleisesti hyväksytyt ja vastaavia arvoja esiintyy myös monissa muissa eettisissä säännöstöissä.

Tutkielma pyrkii selvittämään, millaisia haasteita Nolanin komitean arvoihin sisältyy. Toisena tutkielman tavoitteena on selvittää, millä tavoin arvot voidaan tuoda organisaation arkipäivään sekä millaisia tulkintoja arvoihin voidaan liittää. Viimeisenä tavoitteena on selvittää, millaisia keinoja arvojohtaminen luo. Tutkielman aineistona käytetään alalla aiemmin julkaistuja tutkimuksia, joiden avulla tehdään kirjallisuuskatsaus, tarkemmin määriteltynä normatiivinen yleiskatsaus, aiheeseen. Aineisto on laaja käsittäen suomalaisten lähteiden ohella runsaasti kansainvälisiä tutkimuksia.

Eettisten arvojen noudattaminen arkipäivässä on monin tavoin haastavaa. Arvojen haasteellisuutta on pyritty selvittämään alan kirjallisuuden ja konkreettisten esimerkkien avulla. Haastavuutta lisää myös arvojen moniselitteisyys eli erilaisten tulkintojen suuri määrä. Lisäksi niiden tulkinta on usein jätetty yksittäisten toimijoiden vastuulle, jolloin tilanteissa käytetyt tulkinnat vaihtelevat suuresti.

Organisaatioilla on omat eettiset arvonsa ja lisäksi toimintaa ohjaamaan on kehitetty useita erilaisia eettisiä säännöstöjä, jotka koostuvat erilaisista yleisesti hyväksytyinä pidetyistä arvoista. Säännöstöissä annetaan arvoille usein selitys, jonka tarkoituksena on selventää niiden tarkoitusta ja sisältöä. Selitykset ovat kuitenkin hyvin yksiselitteisiä ja arvojen tulkinta jätetään pinnalliseksi. Arvoille voidaan tilanteesta ja tulkitsijasta riippuen löytää erilaisia tulkintoja, joiden sisällöt poikkeavat usein merkittävästikin toisistaan.

Yksi tutkielman keskeisimmistä johtopäätöksistä on, että johtajan vaikutus organisaation ja alaisten eettisyyteen on merkittävä. Arvojohtaminen on hyvä keino, kun tavoitteena on pyrkiä ohjaamaan organisaatio oikeaan suuntaan ilman pakottavia keinoja. Lisäksi organisaation arvojen voidaan havaita olevan erittäin tärkeässä asemassa.

AVAINSANAT: arvojohtaminen, arvot, eettisyys, moniselitteisyys

1. JOHDANTO

Johtajuutta käsiteltäessä täytyy erottaa toisistaan muodollinen ja epämuodollinen johtajuus. Muodollinen johtajuus perustuu henkilön asemaan organisaatiossa. Epämuodollinen johtajuus taas muotoutuu yksilön toiminnan kautta esimerkiksi vastuun ottamisen kautta. Muodollisen aseman omaavan johtajan visio ja tavoitteet on yleensä hyväksytty ilman suurempaa kyseenalaistamista ja johtajalle jää näin ollen vain toimeenpanovaltaa. Epämuodollinen johtajuus on moraalista johtajuutta ilman auktoriteettia. (Robinson 2011: 13–14.) Muodollisen ja epämuodollisen johtajuuden lisäksi johtamisessa on havaittavissa kaksi eri tasoa. Nämä tasot erottuvat erityisesti englanninkielisten termien avulla: *management* ja *leadership*. Kumpikin voidaan suomentaa tarkoittamaan johtajuutta. Niiden välillä voidaan kuitenkin havaita eroja. *Management* tarkoittaa hallitsemista, hoitamista, hallinnoimista ja johtamista kun taas *leadership* tarkoittaa ohjaamista, opastamista, vetämistä ja johdattamista. Onkin sanottu, että edellinen termi tarkoittaa asioiden johtamista kun taas jälkimmäinen tarkoittaa ihmisten johtamista. (Salminen 2004: 14.) Asioita ei voi kuitenkaan johtaa ilman, että saisi ihmiset tarpeeksi motivoituneiksi hoitamaan ne.

Julkista johtamista käsiteltäessä on lisäksi otettava huomioon, että julkiseen johtamiseen liittyy aina vallankäyttö. Vallankäyttö taas on luonteeltaan moraalinen kysymys. Sillä pyritään vaikuttamaan ihmisten toimintaan muuttamalla sitä haluttuun suuntaan. Julkisen vallankäytön perusta on lainsäädännössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että valtaa ei koskaan käytettäisi väärin. Muuttamalla ja poistamalla epäeettisiä toimintatapoja ja huonoa hallintoa voidaan pyrkiä kehittämään eettistä johtajuutta. Julkiseen johtamiseen kuuluu tärkeänä osana myös yleisen edun toteuttaminen. Tämän takia yleinen etu määrittelee julkisen johtamisen sisältöä niin, että johtamisen tulisi pyrkiä muun muassa kaikille kuuluvan hyödyn varmistamiseen ja kansalaisten edun toteuttamiseen. (Salminen 2010: 2–3.)

Arvojen osuus johtamisessa on nykyisin erityisen korostunut. Henkilöiden arvot, asenteet ja käsitykset vaikuttavat tilanteiden havainnointiin (Havunen & Lavikkala 2010: 41). Johtamisen näkökulmasta katsottuna arvot voidaan nähdä asenteina ja uskomuksi-

na, jotka auttavat yksilöiden toiminnan määrittelyssä (Barnard 1938: 279). Arvot ovat tapa vaikuttaa käyttäytymiseen ilman, että täytyy turvautua virallisiin rakenteisiin ja ohjausmekanismeihin (Viinamäki 2009: 7). Ne auttavat johtajia ohjaamaan organisaatiota haluttuun suuntaan ilman autoritääristä otetta (Buchko 2007: 38). Johtajien on arvioitu käyttävän organisaation arvoja johtamisessaan ja luovan näin ollen arvoihin perustuvan näkökulman johtamiseen (Pruzan 1998: 1379–1381). Arvojohtamista voidaan pitää nykyaikaisen johtajan tärkeimpänä ominaisuutena sekä yksityisellä että julkisella sektorilla (Van Wart 1998: 319). Yhteisten arvojen olemassaolo auttaa vahvan organisaatiokulttuurin rakentamisessa (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005; Schein 1985) ja käyttäytymisen motivoimisessa (Schwartz 1992). Tämän lisäksi ne tarjoavat standardit, joiden mukaan erinäisiä toimia voidaan tuomita ja oikeuttaa (Mills & Spencer 2005).

Nykyisin on hyvin tyypillistä, että organisaatioilla on omat arvonsa. Arvoilla on tarkoitus korostaa kyseiselle organisaatiolle tärkeitä piirteitä, joiden voidaan olettaa näkyvän myös organisaation käytännön toimissa. Organisaatioiden lisäksi esimerkiksi järjestöt ja valtiot ovat kehittäneet omia eettisiä säännöstöjä, joiden tarkoituksena on ohjata esimerkiksi julkisen sektorin toimijoita. Nämä säännöstit sisältävätkin kyseisen järjestön tai valtion kannalta tärkeitä arvoja. Kansainvälisten järjestöjen luomat säännöstit käsittelevät korruption vastaista toimintaa, eettistä johtajuutta ja päätöksentekoa sekä hyvää hallintotapaa ja vastuuta. (Salminen 2010: 27.) Esimerkiksi Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Euroopan Unioni (EU) ja Yhdistyneet Kansakunnat (YK) ovat organisaatioita, joilla on omat eettiset säännöstönsä. OECD:n säännöstössä painotetaan esimerkiksi lojaaliutta ja itsenäistä päätöksentekoa, puolueettomuutta, hienotunteisuutta sekä integriteettiä. EU:n (2000) komissaarien virkamieseettinen säännöstö puolestaan painottaa esimerkiksi oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta, objektiivisuutta ja puolueettomuutta sekä tasapuolista kohtelua. YK:n (United Nations 1997) säännöstöstä löytyvät muun muassa seuraavat arvot: puolueettomuus, tasapuolinen kohtelu, integriteetti, lojaalius kansaa kohtaan ja tehokkuus.

The American Society for Public Administration eli ASPA (2011) on yksi kansallisista organisaatioista, joka on tehnyt virkamieseettisen säännöstit. Siinä ovat esillä julkisen intressin palveleminen, lakien kunnioittaminen, integriteetti, eettisyyden edistäminen

sekä ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittäminen. Lisäksi monella valtiolla on omat eettiset säännöstönsä, joissa korostetaan juuri kyseiselle valtiolle tärkeitä arvoja. Viinamäki (2008: 10) on eritellyt julkiselle toiminnalle asetettuja arvoja eri Euroopan valtioissa. Esimerkkeinä niistä mainittakoon Iso-Britannia, Itävalta ja Suomi. Isossa-Britanniassa korostetaan riippumattomuutta, rehellisyyttä, uskollisuutta, objektiivisuutta ja puolueettomuutta. Itävallassa taas korostetaan ennustettavuutta, luotettavuutta, responsivisuutta, tilivelvollisuutta, transparenttiutta, avointa dialogia, yhteistyötä, riippumattomuutta ja tavoitteellisuutta. Suomen julkiselle toiminnalle asetetut arvot ovat tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus, riippumattomuus, tasa-arvo ja vastuullisuus.

Organisaatioiden, järjestöjen ja valtioiden lisäksi eettisiä säännöstöjä voidaan löytää monilta erityisaloilta. Esimerkiksi asianajajien ja lääkäreiden ammatinharjoittamiseen liittyviä toimia on pyritty ohjeistamaan eettisillä säännöstoilla. Asianajajien toimintaa koskevat ohjeet on vahvistettu jo vuonna 1972 ja ne käsittelevät muun muassa velvollisuutta vastata kirjeisiin, uskollisuutta ja lojaaliutta, keskustelujen kuuntelemista ja tallentamista sekä tilintekovelvollisuutta (Ylöstalo 1988: 128–156). Lääkärin eettiset säännöt pohjautuvat Hippokrateen valaan ja ne sisältävät säännöksiä koskien esimerkiksi ihmiselämän suojaamista ja kivun lievittämistä, potilaiden tasa-arvoista kohtelua, vaitiolovelvollisuutta sekä perusteettoman oman edun tavoittelemista (Suomen Lääkäriliitto 2005: 9–11).

Yllämainituissa organisaatioiden, järjestöjen ja valtioiden eettisissä säännöstoissä on loppujen lopuksi hyvin vähän eroja. Niissä toistuvat samat tai samankaltaiset yhteisesti hyväksytyinä pidetyt arvot. Säännöt ovat siis harmonisoitumassa eli samankaltaistumassa. Samankaltaistuminen ulottuu kansainvälisten organisaatioiden vaikutuksen avulla myös kansallisiin arvojärjestelmiin, jolloin myös valtioiden virkamieseettiset säännöt samankaltaistuvat keskenään. (Viinamäki 2008: 71.) Ammattieettiset säännöt käsittelevät kunkin alan erityispiirteitä, joten nämä säännöt ovat pysyneet omanlaisinaan ja muista erilaisina.

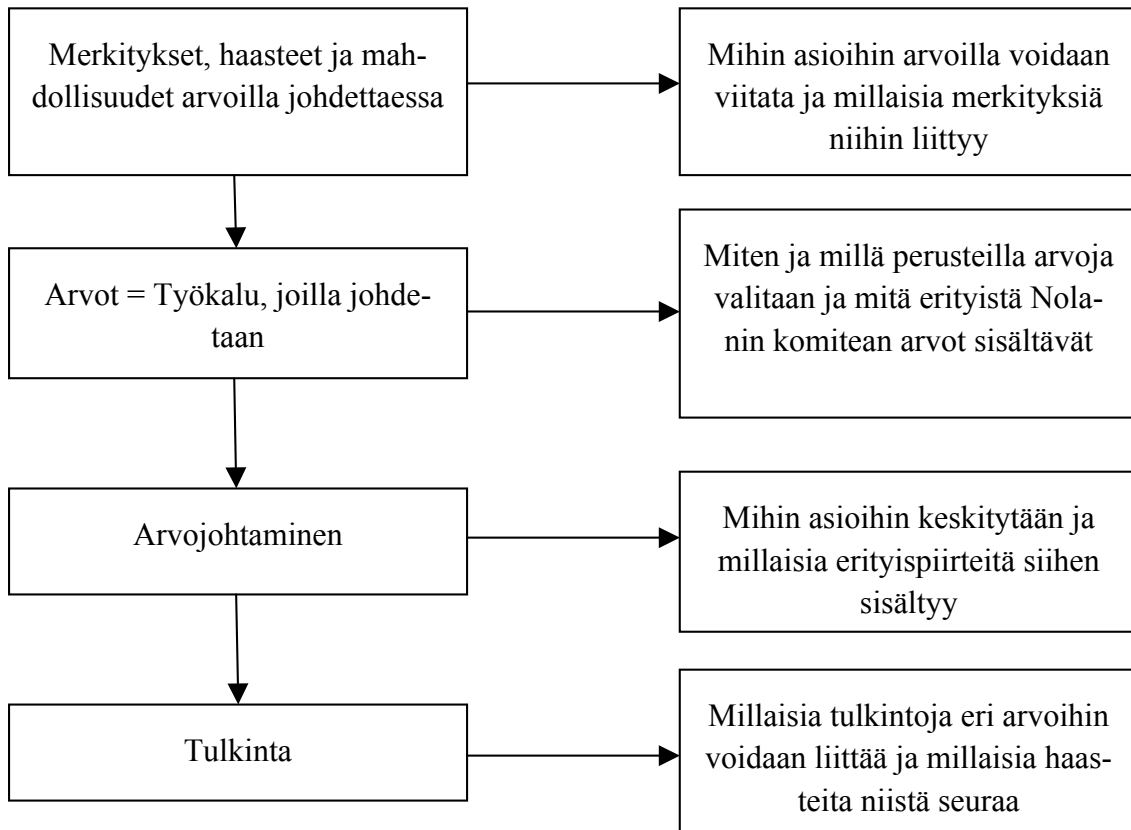
Eettisten säännöstöjen on tarkoitus toimia käyttäytymistä ohjaavana ja neuvoa antavana ohjenuorana. Niiden sisältämiä eettisiä arvoja noudattamalla voi olla varma toimiensa oikeutuksesta ja hyväksymisestä muidenkin ihmisten näkökulmasta. Erityisesti julkisen johtamisen saralla arvojen noudattaminen on tärkeää. Julkisen sektorin johtamiseen liittyy aina julkisen vallan käyttöä, joka tarkoittaa muihin ihmisiin kohdistuvan päättäjävallan käyttöä. Eettisen johtamisen tärkeys korostuu, koska johtajien tekemät päätökset vaikuttavat suoraan kansalaisten elämään. Näin ollen päätösten ja johtajan toimien tulisi olla eettisiä ja lakiin perustuvia, jotta voidaan taata oikeat päätökset oikeille henkilöille ja myös päätösten oikeudenmukaisuus. Epäeettistä toimintaa ja epäeettisiä päätöksiä kuitenkin esiintyy. Jotta niistä päästäisiin eroon, on julkista johtamista ja erityisesti julkisen johtamisen eettisyyttä pyrittävä kehittämään. Tämä onnistuu parhaiten havaitsemalla ja tiedostamalla vääryydet sekä tietoisella pyrkimyksellä niistä pois.

1.1. Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa käsitellään johtamiseen ja johtamisen etiikkaan liittyviä kysymyksiä eettisen johtamisen ja arvojohtamisen näkökulmista (luku 2.). Luvussa 3. käsitellään arvojen tuomista organisaation arkipäivään eli, mitä keinoja voidaan käyttää hyväksi, kun arvot pyritään jalkauttamaan onnistuneesti. Lisäksi käsitellään isobritannialaisen Committee on Standards in Public Life –komitean, josta jatkossa käytetään myös nimitystä Nolanin komitea, julkiselle toiminnalle asettamat arvot yksitellen. Tavoitteena on nostaa esiin ensin jokaiselle annettun yksiselitteisen määritelmän ja muita mahdollisia tulkintoja (luku 4.). Tämän jälkeen paneudutaan jokaisen arvon soveltamiseen liittyviin haasteisiin (luku 5.).

Tutkielman kantavana voimana on arvojohtaminen, jonka perusteella tehdään oletus, että arvoja voidaan käyttää ja käytetäänkin johtamisen välineenä. Ilman arvoja ei olisi arvojohtamista, mutta kuitenkin arvojohtaminen pitää sisällään arvot. Arvoille täytyy antaa jonkinlaiset merkitykset ja tulkinnat ennen kuin niitä voidaan soveltaa käytännössä. Niiden käyttäminen johtamisen apuvälineenä tuo mukanaan haasteita ja mahdollisuuksia. Nämä tulisi pystyä huomioimaan, jotta niihin voidaan varautua tai jotta ne voi-

daan käyttää hyväksi. Tutkielman rakenne voidaan esittää tiivistetysti seuraavanlaisen kuvion muodossa:



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

Tutkielman tutkimuskysymykset voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Millaisia haasteita Nolanin komitean arvojen soveltamiseen sisältyy?
2. Millä tavoin arvot voidaan tuoda organisaation arkipäivään ja millaisia tulkintoja niiden sisällöstä esiintyy alan kirjallisuudessa?
3. Mitä keinoja ja mahdollisuuksia arvojohtaminen luo?

1.2. Tutkimusmenetelmä

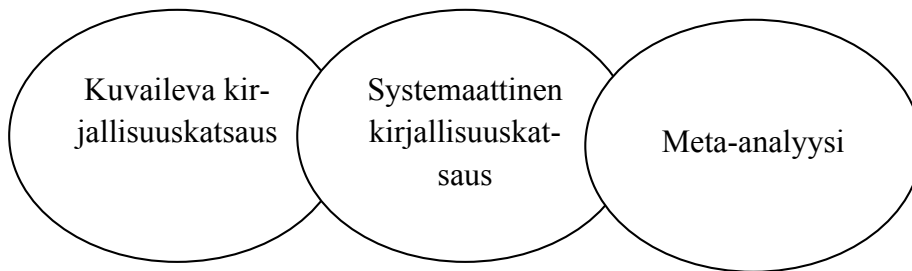
Tutkielman menetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta. Tutkimusmenetelmänä ja metodina kirjallisuuskatsausta voidaan kuvailla aiempaa tutkimusta kuvailevaksi tutkimukseksi. Sen avulla saadut uudet tutkimustulokset perustuvat jo tehtyjen tutkimusten tuloksiin. (Salminen 2011: 2.) Kirjallisuuskatsauksella voidaan nähdä olevan neljä osittain kunnianhimoista tavoitetta. Ensinnäkin voidaan todeta, että kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kehittää vanhaa teoriaa sekä luoda uutta teoriaa. Toiseksi metodia voidaan käyttää myös teorian arvioimiseen. Lisäksi kirjallisuuskatsaus auttaa kokonaisvaltaisen kuvan luomisessa. Lopuksi voidaan todeta, että metodi luo mahdollisuuden tarkastella tietyn teorian kehittymistä ajan kuluessa. (Baumeister & Leary 1997: 312.)

Kirjallisuuskatsauksen luonnetta voidaan kuvata kahdesta eri näkökulmasta käsin. Bearfield ja Eller (2008: 63–64) ovat maininneet intellektuaalisen historian ja ideoiden historian. Intellektuaalinen historia korostaa kirjallisuuskatsauksen puitteina omalla tieteenalalla pitäytymistä ja sen alueen tutkimusten kehityksen kuvaamista. Ideoiden historia painottaa tutkimusongelman idean kehittymisen kuvaamista ilman, että välitetään tieteen luomista rajoista. Tämän avulla saadaan esille mahdolliset poikkeavuudet ja samankaltaisuudet.

Metodina kirjallisuuskatsaus on kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen yhdistelmä eli niin sanottu *mixed method*. Mitä kuvailevampi katsaus on sitä laadullisempi tutkimus on kyseessä. Toisaalta mitä enemmän katsaus suuntautuu meta-analyysiin sitä määrällisempänä tutkimusta voidaan pitää. Kirjallisuuskatsaus ei nimestään huolimatta ole luonteeltaan lyhyt kuvaus tietystä kirjallisuudesta ilman analyttistä tai muuten perusteellista otetta. Kirjallisuuskatsausta kuvaavina englanninkielisinä termeinä voidaan pitää sanoja: *review*, *literature review* ja *research literature review*. Sana *review* kertoo kirjallisuuskatsauksen luonteesta, koska se viittaa arviointiin, joka on tehty kriittisesti tai uudelleen. Se voi tarkoittaa arvioinnin lisäksi myös arvostelua, selontekoa, tarkastusta tai historiikkaa. (Salminen 2011: 4–5.)

Kirjallisuuskatsausta luonnehdittaessa on huomioitava myös se, mitä tämä metodi ei ole. Sen ei tule olla kirja-arvostelu tai lähdeluettelo, johon on lisätty selitykset. Voidaan todeta, että kaikki luettelon kaltaiset tekstit, jotka sisältävät tiivistelmän jonkin aihealueen kirjoista tai artikkeleista, eivät täytä kirjallisuuskatsauksen kriteereitä, koska ne eivät sisällä kriittistä arviointia, mitä yleisesti pidetään katsauksen kriteerinä. (Bearfield & Eller 2008: 62.)

Kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin: kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin kuvion 2. osoittamalla tavalla. Tutkielma asettuu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen piiriin ja on näin ollen luonteeltaan ennen kaikkea kvalitatiivinen.



Kuvio 2. Kirjallisuuskatsauksen tyypit (Salminen 2011).

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jota voidaan kuvata myös nimellä traditionaalinen kirjallisuuskatsaus, on yleiskatsaus ilman tarkkoja ja tiukkoja sääntöjä. Se onkin yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen muodoista. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimii hyvin itsenäisenä metodina, mutta sen voidaan nähdä luovan uusia ilmiöitä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkittavaksi. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta tehdessä aineistot ovat laajoja eikä niiden valintaa ole rajaamassa metodisia sääntöjä. Katsauksen kohteena oleva ilmiö pystytään kuitenkin kuvaamaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa myös sen ominaisuuksia pystytään kuvaamaan. Tutkimuskysymykset ovat kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa väljempää kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tai meta-analyysissä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan lisäksi jakaa narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen. Näistä erityisesti integroivalla katsauksella on useita yhtymäkohtia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa. (Salminen 2011: 6.)

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on katsauksista metodisesti kevyin. Se pyrkii antamaan joko laajan kuvan käsiteltävästä aiheesta tai kattavan kuvan aiheen kehityksestä ja historiasta. Narratiivinen muoto voidaan jaotella kolmeen osaan tutkimuksen toteuttamistavan perusteella: toimitukselliseen, kommentoivaan ja yleiskatsaukseen. Toimituksellinen toteutustapa viittaa julkaisun toimittajan toteuttamaan lyhyehköön kirjallisuuskatsaukseen, joka tukee aiempaa teemaa. Kommentoiva toteutustapa taas viittaa keskustelua herättävään katsaukseen, joka ei seuraa tarkkoja metodisia sääntöjä ja saattaa olla luonteeltaan puolueellinen ja kantaa ottava. Yleiskatsaus on laajin tapa toteuttaa narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja usein puhutaankin narratiivisesta yleiskatsauksesta. Se on luonteeltaan edellisiä tapoja laajempi ja sen tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjen tutkimuksien tuloksia. Analyysin muoto on kuvaileva synteesi, jonka yhteenveto on ytimekäs ja johdonmukainen. (Salminen 2011: 7.) Narratiivinen katsaus auttaa ajantasaistamaan tietoa, mutta ei välttämättä tarjoa analyttisintä tulosta (Green, Johnson & Adams 2006: 103).

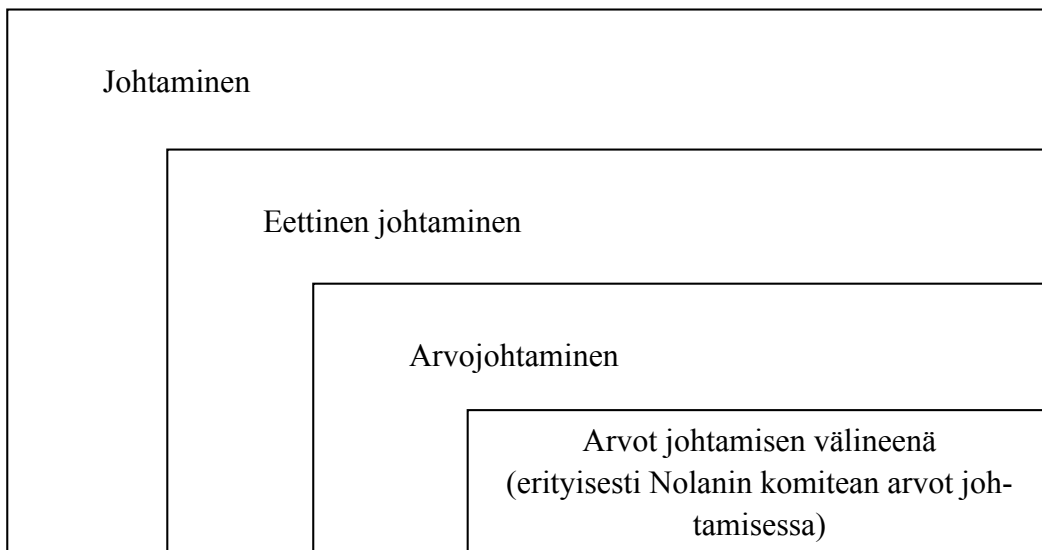
Integroiva kirjallisuuskatsaus sijoittuu narratiivisen ja systemaattisen väliin. Sen tarkoituksena on antaa mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Se tuottaa usein uutta tietoa aiemmin tutkitusta aiheesta. (Torraco 2005: 356.) Integroiva kirjallisuuskatsaus eroaa systemaattisesta, koska se tarjoaa tutkittavasta ilmiöstä laajemman kuvan (Evans 2008: 137). Integroiva kirjallisuuskatsaus erottuu narratiivisesta siinä, että sen piirteisiin kuuluu kriittisyys, mikä ei kuulu narratiiviseen muotoon (Birmingham 2000: 33–34).

Yllä olevan kuvailun perusteella voidaan todeta tutkielman olevan kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tarkemmin määriteltynä tutkielma kuuluu narratiivisen yleiskatsauksen piiriin. Näin ollen tutkielman voidaan todeta pyrkivän tiivistämään aiempien tutkimuksien tuloksia ja saamaan tällä tavoin vastaukset aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman tavoitteita voidaan kuvata ideoiden historian valossa, koska käsiteltävä aineisto ei sijoitu pelkästään hallintotieteellisen alan tutkimuksiin vaan aineiston joukossa on myös muiden tieteenalojen tutkimuksia, esimerkiksi kauppatieteiden alalle sijoittuvia tutkimuksia. Kirjallisuuskatsaukselle asetettiin tämän alaluvun alussa neljä

tavoitetta. Tutkielman tavoitteena näistä neljästä voidaan pitää kokonaiskuvan luomista käsiteltävästä aiheesta. Jonkin verran tutkielmaan sisältyy myös vanhan teorian kehittämistä ja uuden teorian luomista, mutta päätavoite on kuitenkin hyvän kokonaiskuvan luomisessa.

2. EETTINEN JOHTAMINEN

Johtannossa käsiteltiin lyhyesti johtamista, eettistä johtamista, arvojohtamista ja arvoja. Nämä asiat voidaan esittää myös alla olevassa kuviossa 3, joka auttaa selventämään kyseisten käsitteiden välistä yhteyttä.



Kuvio 3. Käsitteiden yhteys.

Johtaminen toimii yläkäsitteenä tutkielmassa käsiteltäville aiheille. Johtamisen sisällä voidaan erotella erilaisia johtamisen osa-alueita, joista tutkielman kannalta tärkein on eettinen johtaminen. Nimensäkin perusteella se käsittelee etiikan vaikutusta johtamiseen. Eettisen johtamisen osa-alueista tutkielmassa korostuu arvojohtaminen, joka on keskittynyt erityisesti arvoihin ja niiden vaikutukseen johtamisessa. Näin ollen arvot ja tutkielman kannalta erityisesti Nolanin komitean asettamat arvot muodostuvatkin viimeiseksi käsiteltäväksi alueeksi. Tutkielman kannalta johtamisen käsittely laajemmassa mittakaavassa ei ole tarpeellista, joten painopiste ajautuu eettisen johtamisen ja arvojohtamisen kautta arvoihin.

Eettinen johtaminen voidaan määritellä lyhyesti tarkoittamaan hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Työntekijät vaativat johtajiltaan oikeudenmukaisuutta

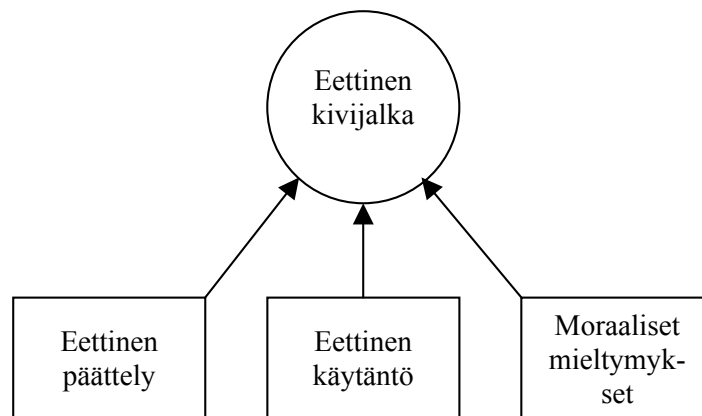
ja reiluutta. Eettisen johtajan on onnistuttava tekemään sekä yleistä hyvää että hyvää taloudellista tulosta. Vain toisen tavoitteen saavuttaminen ei riitä. Esimerkiksi hyvä taloudellinen tulos keinolla millä hyvänsä ei ole oikein, mutta toisaalta myöskään yleinen hyvä taloudellisen tuloksen kustannuksella ei ole oikein. (Heiskanen & Salo 2008: 16.) Julkisen johtamisen etiikassa ja yleisesti myös johtamisen etiikassa tärkeitä teemoja ovat eettiset valinnat oikean ja väärän tai hyvän ja pahan välillä. Useimmiten tämä tarkoittaa sitä, että tarkastellaan kahta toisistaan poikkeavaa näkemystä ja sitä kumpi näkemyksistä vastaa eettistä käyttäytymistä ja kumpi vastaa epäeettistä tai ainakin vähemmän eettistä käyttäytymistä. Myös erilaiset moraalijärjestelmät eli eettiset säännöt ja niiden noudattaminen ovat tärkeässä asemassa. (Salminen 2010: 3–4.)

Etiikan perussääntönä voidaan pitää seuraavaa: teko tai päätös on eettinen, jos sen voivat kaikki sen vaikutuspiirissä olevat rationaalisesti hyväksyä. Tämä voi johtaa Kultaisen säännön kaltaisen normin muodostamiseen: ”Tee toisille niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän.” Etiikka ei pyri siihen, mikä on laillista vaan siihen, mikä on oikeutettua. Teko tai päätös on oikeutettu silloin, kun sen voivat hyväksyä kaikki, joihin se vaikuttaa. Näiden perusteella eettinen arvo voidaan määritellä tarkoittamaan arvoa, joka on hyväksytty avoimessa keskustelussa ryhmän sisällä tai ryhmien välillä ja joka on jaettu kaikkien jäsenten kesken. (Pruzan 2009: 47–48).

Johtamisen etiikassa voidaan erottaa kaksi eettisyyden tasoa: johtajan eettisyys ja ryhmän eettisyys. Johtajan eettisyyttä käsiteltäessä keskiössä on erityisesti kysymykset siitä, mikä on hyväksyttävää vallankäyttöä, ja miten ylipäätään tulisi johtaa. Johdettavan ryhmän eettisyyttä käsiteltäessä tärkeää on se, miten arvojen ja eettisyyden annetaan kehittyä ryhmässä johtamisen avulla. (Robinson 2011: 33.) Northousen (2004) mukaan eettinen johtajuus perustuu siihen, että johtajuudella pyritään rakentamaan eettistä yhteisöä, kunnioittamaan eri osapuolia, palvelemaan toisia, pitämään kiinni oikeudenmukaisuudesta ja osoittamaan rehellisyyttä. Esimies toimii työyhteisössään esimerkkinä muille. Näin ollen eettisen yhteisön rakentaminen ja eri osapuolten kunnioittaminen lähtee nimenomaan johtamisesta. Toisten palveleminen tarkoittaa sitä, että esimiehen tulisi laittaa muiden tarpeet omiensa edelle työyhteisössä. Tämä tarkoittaa johdettavien

merkityksen korostamista ja johtajan aseman keskeisyyden haastamista. (Robinson 2011: 54–55.)

Eettisesti oikein toimiminen vaatii lujaa eettistä kivijalkaa. Eettisen kivijalan osa-alueita ovat eettinen päättely, eettinen käytäntö ja moraaliset mieltymykset. Tukevan kivijalan rakentaminen vaatii kaikkia näitä ominaisuuksia. Eettinen päättely tarkoittaa kykyä nähdä tilanteissa piilevät eettiset näkökulmat ja niiden merkitys. Eettinen käytäntö muodostaa kokonaisvaltaisen vastuullisen toimintatavan, jossa eettisyys aktualisoituu ja näkyy ympäröivään maailmaan. Moraaliset mieltymykset viittaavat henkilön yksilöllisiin eettisiin periaatteisiin ja niiden tinkimättömään noudattamiseen elämässä. Kivijalkaa saattavat nakertaa heikommaksi esimerkiksi puolusteleva järkeily, reaktiivinen sopeutuminen ja egoistinen strateginen ajattelu. (Heiskanen & Salo 2008: 43–45.) Eettistä kivijalkaa voidaan kuvata tiivistetysti kuviolla 4.



Kuvio 4. Eettinen kivijalka (Heiskanen & Salo 2008 mukailleen).

Heiskasen ja Salon (2008: 55) mukaan eettinen kivijalka toimii pohjana eettisen johtamisen kehittämiseksi. Eettisen johtamisen kehittämiseen kuuluu viisi vaihetta:

1. Tietoisuuden lisääminen ja päättelytaitojen kehittäminen.
2. Moraalisen mielikuvituksen rakentaminen.
3. Omien arvojen ja johtamistyylin selventäminen.
4. Yksilön henkilökohtaisen integriteetin vahvistaminen.

5. Yllä olevien tuominen käytännön johtamiseen.

Tietoisuuden lisäämiseen ja päättelytaitojen kehittämiseen liittyy olennaisena osana se, että pyrkii tiedostamaan arkipäiväisten tilanteiden sisältämät valinnat sekä millaisia arvovalintoja ja eettisesti vaikeita asioita valintoihin sisältyy. Moraalisen mielikuvituksen rakentaminen vaatii johtajalta uusien näkökulmien ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen etsimistä. Painopisteenä tässä vaiheessa on sen tiedostaminen, että vaihtoehtoja on jokaisessa valintatilanteessa enemmän kuin yksi. Moraalisen mielikuvituksen kehittämiseen kuuluu uusien mahdollisten ratkaisujen löytäminen ja ratkaisujen sisältämien seurausten tiedostaminen. Kolmannen vaiheen tavoitteena on luonteva johdonmukaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksenteon kriteerit ja omat arvot auttavat johdonmukaisen toiminnan saavuttamisessa. Kriteerien ja arvojen on oltava kirkkaina mielessä, jotta tavoitteeseen olisi mahdollista päästä. Yksilön henkilökohtaisen integriteetin vahvistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilö kantaa vastuunsa teoistaan ja sanoistaan. Lopulta, toiminta on se, mikä ratkaisee johtamisen eettisyyden, joten kaikki tämä tulisi myös pystyä viemään käytännön tekoihin. (Heiskanen & Salo 2008: 57–60.)

Eettisen johtamisen painotukset poikkeavat eri maiden välillä. Tämä johtuu maiden kulttuurisista piirteistä, jotka pitkälti vaikuttavat siihen, mitä asioita pidetään tärkeänä eettisen johtamisen saralla. Anglo-kulttuuripiiriin kuuluvat maat painottavat eettisessä johtamisessa suorittamista ja keskittyvät tulevaisuuteen. Lisäksi individualismi on tärkeä piirre. Yhdysvalloissa tärkeitä eettistä johtamista määrittäviä arvoja taas ovat karismaattisuus, osallistavuus, tiimikeskeisyys ja humanisuus. Irlantilaiseen johtamiskulttuuriin kuuluvat samat piirteet kuin Yhdysvalloilla, mutta karismaattisuus on erityisen korostunut. Saksalaiseen kulttuuripiiriin kuuluvissa maissa taas painotetaan osallistamista ja korkeaa autonomiaa. (Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan & Peng 2011: 439–440.)

Erilaisia kulttuuripiirejä yhdistäviä piirteitä voidaan kuitenkin löytää. Eettisessä johtamisessa tärkeimpinä pidettyjä teemoja on kuusi: vastuullisuus, kunnioitus muita kohtaan, reiluus ja syrjimättömyys, eettinen luonne, kollektiivinen keskittyminen organisaatioon ja yhteiskuntaan sekä avoimuus ja joustavuus. Epäeettisen johtamisen kannalta

voitiin myös havaita kulttuuripiirejä yhdistäviä piirteitä, näitäkin kuusi kappaletta: valan väärinkäyttö ja omien intressien ajaminen, petos ja epärehellisyys, vastuullisuuden ja avoimuuden puute, henkilökohtaisten arvojen puute, epäkohteliaisuus sekä liian kaipa tai liian lyhytaikainen tähtäin. (Resick ym. 2011: 442.)

Etiikkaa voidaankin pitää johtamisen perusolemuksena. Etiikan tärkeä rooli johtamisen kannalta voidaan havaita viiden näkökulman kautta:

- etiikka asian ytimessä
- etiikka perimmäisenä tilana
- etiikka pysyvänä osana organisaation käytäntöä
- etiikka äärimmäisen tärkeänä
- etiikka epävakana aineksena, jolla on erityisiä ominaisuuksia.

Etiikka näyttäytyy asian ytimessä jokapäiväisessä toiminnassa. Erityisesti johtaminen ei ole ikinä arvoneutraalia, joten etiikka pyrkii pintaan. Lisäksi etiikka voidaan havaita tämän näkökulman kautta tärkeiden arvojen tunnistamisen ja edistämisen avulla. Organisaatioilla on nykyisin tapana julkistaa oman toimintansa kannalta tärkeät arvot. Näiden lisäksi eettisyys voidaan havaita jokapäiväisessä toiminnassa moraalisen käyttäytymisen ja moraalisten päätösten kautta (Manning 2003: 7).

Etiikka asioiden perimmäisenä tilana tulee esille organisaation tarkoituksen ja mission kautta sekä niin sanotun moraalisen perustuslain kautta (Manning 2003: 7). Julkisella sektorilla organisaatioiden tarkoitukset ja missiot liittyvät hyvin usein jollain tapaa hyvän tuottamiseen mahdollisimman monelle. Tätä kautta organisaatioille muodostuu moraalinen perustuslaki. Se määrittelee, miten organisaatiossa voidaan toimia tavoitteisiin pyrittäessä. Etiikka on aina pysyvä osa organisaation käytännön toimia. Tämä näkyy eettisen kulttuurin, käytäntöjen ja rakenteiden kautta. (Manning 2003: 7.) Oli eettinen kulttuuri sitten hyvä tai huono eli toimittiin organisaatiossa sitten eettisesti tai epäeettisesti voidaan tämä havaita organisaation käytännön toimia tarkkailtaessa. Ennen pitkää eettiset teot näkyvät arjessa myös aikomuksen kautta (Manning 2003: 7).

Etiikka voidaan nähdä äärimmäisen tärkeänä osana johtajuutta, koska se yksinkertaisesti on tärkeää (Manning 2003: 7). Etiikan tärkeys korostuu ennen kaikkea oikeudenmukaisen työympäristön kautta. Etiikan epävakaas ja erityiset ominaisuudet näkyvät siinä, että etiikka toteutuessaan luo uutta energiaa ja uniikkia voimaa (Manning 2003: 7). Tämä tarkoittaa sitä, että toimiessaan ja johtaessaan eettisesti johtaja saa aikaan hyvää oloa ja hyvinvoivan työyhteisön. Tämä heijastuu uutena energiana ja voimana kollegoissa ja muissa työyhteisön jäsenissä. Tilanne on kuitenkin epävakaas, koska pieni erehdys eettisestä toiminnasta epäeettisen puolelle saattaa aiheuttaa päinvastaisen reaktion yhteisössä.

3. ARVOJEN TUOMINEN OSAKSI ORGANISAATION ARKIPÄIVÄÄ

Arvojen saamisesta osaksi organisaation arkipäivää käytetään usein nimitystä arvojen jalkauttaminen. Tämän lisäksi tästä voidaan käyttää nimityksiä arvojen juurruttaminen ja arvojen sisäistäminen. Myös arvoprosessi kuvaa hyvin aihetta.

Jokaisella organisaatiolla on olemassa toimintaa ohjaavat arvot. Näitä ei kuitenkaan aina tiedosteta organisaation henkilöstön keskuudessa. (Pasanen 2009: 21.) Arvojen jalkauttamisen tarkoituksena on, että jokainen organisaation henkilöstön jäsen ymmärtää niiden merkityksen oman työn kannalta sekä osaa toimia niiden edellyttämällä tavalla. Tiedottaminen on tässä erityisen tärkeässä osassa. Kun organisaation arvot ovat selvillä ja julkistettuna, tulisi niistä pyrkiä puhumaan jatkuvasti. Suurimpana ongelmana arvojen jalkauttamisen kannalta on arvojen unohtuminen, kun uutta asiaa tulee esille. (Puohiniemi 2002: 19.)

Arvojen jalkauttaminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Kauppinen (2002: 156, 180–181) on kuvannut tätä prosessia arvojen jalkauttamisen designilla. Tähän kuuluu hänen mukaansa neljä vaihetta: arvojen sisällön määrittäminen, niiden kiteyttäminen organisaation uskomuksiksi, jalkautussuunnitelma sekä esimerkillinen esimiestoiminta. Arvojen muuttaminen arjen tehtäviä ohjaaviksi tapahtuu normittamisen kautta. Tällöin arvoista tehdään työyhteisön omia, konkreettisia sääntöjä. Arvolle asetetaan virallinen määritelmä ja tähän liitetään käytäntöön sopivia esimerkinomaisia ohjeita, joita noudattamalla jokainen henkilöstön jäsen pystyy toimimaan tehtävässään arvojen edellyttämällä tavalla. Arvojen jalkauttamisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa harjoitetaan toimivaa arvojohtamista. Tämä vaatii erityisesti esimieheltä monipuolista osaamista. Esimiehen tulee esimerkiksi osata johtaa ryhmäkeskusteluja, antaa rakentavaa palautetta ja kyetä edistämään avointa keskustelua.

Arvojen jalkauttamiseen ja sisäistämiseen tähtävää prosessia voidaan kutsua myös arvoprosessiksi. Arvoprosessin kulkua voidaan kuvata kahden erilaisen organisaatiomallin avulla. Mekaanisessa organisaatiossa tiedonkulku tapahtuu ylhäältä alas, jolloin henkilöstö ei ole mukana päättämässä organisaation arvoista. Organisaation johto päättää

arvot ja julistaa ne henkilöstölle. Tämän jälkeen arvot ohjeistetaan henkilöstölle, minkä jälkeen heidän oletetaan omaksuvan arvot osaksi toimintaansa. Mekaanisessa ympäristössä arvojen juurtumiseen vaadittava dialogi kaikkien organisaation jäsenten välillä ei ole mahdollista. Näin ollen mekaanisessa ympäristössä vaaditaan esimiesten esimerkillisyyttä, jotta arvot voisivat juurtua organisaatioon. Mekaanisen organisaation lisäksi voidaan erottaa orgaaninen organisaatio. Tällaisessa organisaatiossa vallitsee keskusteleva ja valtuuttava johtamiskulttuuri, joka edistää hyvin arvojen sisäistämistä. Orgaanisessa ympäristössä dialogi jäsenten välillä on mahdollista, mikä osaltaan auttaa arvojen juurtumisessa. Esimiesten esimerkkinä toimiminen on tärkeässä asemassa myös orgaanisessa organisaatiossa. (Väkevä-Harjula 2002: 55–57.)

Jotta arvot saadaan juurtumaan organisaation arkipäivään, niiden täytyy olla mukana kaikessa organisaation henkilöstöön liittyvässä toiminnassa aina työntekijän palkkauksesta ylennyksen kriteereihin. Henkilöstöä tulisi muistuttaa arvojen tärkeydestä ensimmäisestä työpäivästä viimeiseen. (Lencioni 2002: 117.) Yhtenä eettisen johtamisen tärkeimpänä piirteenä voidaankin pitää organisaation arvojen jalkauttamista henkilöstön keskuuteen. Johtajalla on tässä tärkeä rooli ja hän voi edistää tätä seitsemällä tavalla:

1. Arvojohtaminen
2. Esimerkkinä toimiminen
3. Selkeiden odotusten asettaminen eettiselle toiminnalle
4. Palaute, koulutus ja tuki
5. Organisaation arvoja tukevan toiminnan tunnistaminen ja tukeminen
6. Johdettavien yksilöllisten piirteiden tiedostaminen
7. Valmennus ja mentorointi. (Millar, Delves & Harris 2010: 111.)

Voidaan todeta, että arvojen jalkauttamisella pyritään motivoimaan henkilöstöä halutunlaiseen toimintaan. Motivoiminen voi tapahtua monella tavalla kuten esimerkiksi käyttämällä yllä mainittuja keinoja. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokaisen henkilökohtainen motivaatio on myös tärkeässä asemassa eikä siihen voida ulkoisilla toimilla vaikuttaa. Voidaan puhua niin sanotusta 50-50 säännöstä, jonka mukaan 50 prosenttia henkilön motivaatiosta koostuu sisäisistä tekijöistä ja toiset 50 prosenttia tulevat ympäristös-

tä. Tämä ympäristöstä tuleva motivaation osa on se, johon johtamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan. (Adair 2006: 37–38.)

3.1. Arvojohtaminen

Kuten johdannossa jo mainittiin, arvojen merkitys johtamisessa liittyy erityisesti käyttäytymiseen vaikuttamiseen ilman pakottavia keinoja. (Viinamäki 2009: 7.) Ne ovat myös johtajan apuna organisaation ohjaamisessa oikeaan ja haluttuun suuntaan (Buchko 2007: 38). Arvot ovatkin avainasemassa johtamisen eettisyyttä käsiteltäessä. Ne on kuitenkin erotettava esimerkiksi asenteista, mielipiteistä ja odotuksista. Arvot ovat luonteeltaan vakaampia kuin muut yllä mainitut, ja ne ovat myös pidemmän kehityksen tulosta. (Pruzan 2009: 134–135.) Lisäksi on tärkeää erottaa yksilön arvot organisaation arvoista, etenkin, kun käsitellään arvojohtamista. Yksilön arvot ovat usein kasvatuksen tulosta ja organisaation arvot ovat organisaatiolle luodut arvot. Yksilön arvot ovat vakaampia ja vaikeammin muutettavia kuin organisaation arvot. (Pruzan 2009: 135.) Näiden arvojen välillä voi olla myös ristiriitoja. Arvojohtamista voidaan myös tästä syystä pitää tärkeänä keinona, jolla voidaan pyrkiä vaikuttamaan arvojen jalkauttamiseen organisaatiossa.

Johtaminen ei ole koskaan arvoneutraalia. Tämä tarkoittaa sitä, että arvot ovat aina läsnä johtamisen arkipäivässä. Arvot on pystyttävä perustelemaan ja oikeuttamaan johtamisen kohteille. Toisaalta on kuitenkin muistettava, että arvot voidaan myös haastaa. (Robinson 2011: 17.) Arvojen jalkauttamisella pyritäänkin saamaan arvot henkilöstön mielestä hyväksyttäviksi ja osaksi arkipäivää. Johtamisen kohteena olevat voivat kuitenkin olla erimieltä vallitsevien arvojen asemasta ja oikeutuksesta ja näin ollen he voivat haastaa arvojen olemassaolon perustan. Arvojen haastaminen on epätoivottavaa ja sitä pyritäänkin usein välttämään ja vähentämään arvojen jalkauttamisen sekä johtamisen keinoin. Arvojohtamista on pidetty korvaavana vaihtoehtona niin sanotulle normaalille sääntöjohtamiselle (Pruzan 2009: 131).

Johtajan tehtävä organisaatiossa on vaativa. Laajasti voidaan määritellä, että johtajan tehtävät jakautuvat kahteen osaan: tavoitteiden määrittelyyn ja organisaation ohjaamiseen näihin tavoitteisiin. Tavoitteet täytyy saada organisaation jäsenten mielestä haluttaviksi. Tämän takia tehokas johtaminen liittyy läheisesti ihmisten perusarvoihin. Arvot selittävät ihmisten toiminnan kohteen ja suunnan, joten niillä on suuri merkitys johtamisen ymmärtämisessä. Arvojen ja johtamisen yhteyttä tutkittaessa voidaan havaita neljä erilaista arvojohtajaa: strategisti, analysoija, mentori ja innovaattori. (Fernández & Hogan 2002: 25.) Näitä arvojohtamisen erilaisia tyyppisiä kuvataan lyhyesti seuraavassa.

Strategistille valta, tunnustus ja innostus ovat tärkeimpiä toimintaa ohjaavia tekijöitä. He ovat luonteeltaan päättäväisiä ja voimakkaita. Lisäksi heidän luomansa ympäristö on kilpailullinen ja jopa hyökkäävä. Strategistille on erittäin tärkeää luoda paras strategia ja tämän takia organisaation ulkopuoliset asiat eli esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat ja trendit, ovat erityisen mielenkiinnon kohteena. Tällaiset johtajat keskittyvät alaisiin, joille he voivat delegoida päivittäisiä tehtäviä ja joilla on hyvät analyttiset- ja suunnittelutaidot. Analysoijan kannalta tärkeää on valvonta, ennustettavuus ja vakaus. Luonteeltaan he ovat kohteliaita ja ammattimaisia. Tämän lisäksi organisaatiossa vallitseva ilmapiiri on virallinen ja jäsentynyt. Analysoijan päähuolena on luoda järjestelmä, jolle he voivat tarjota asiakkaille jatkuvan ja riskittömän kokemuksen. Suuri osa ajasta kuluukin tarkkojen ja yksityiskohtaisten toimintatapojen suunnitteluun ja palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. (Fernández & Hogan 2002: 25–26.)

Mentori arvostaa yhteistyötä, muiden auttamista ja korkeiden standardien ylläpitämistä. Luonteeltaan he ovat avoimia, lämpimiä ja ystävällisiä. He luovat ympärilleen mukavan ja hyvántahtoisen ilmapiirin. Heidän tärkeimpiä tehtäviään ovat henkilöstön palkkaaminen ja kehittäminen. Tämän takia henkilöstöön liittyvät tehtävät ovatkin tärkeässä roolissa. Innovaattorille tärkeimpiä arvoja ovat tieto ja mielikuvitus. Luonteeltaan he ovat älykkäitä, uteliaita ja innostuneita. He luovatkin ympärilleen ilmapiirin, joka arvostaa oppimista ja kokeilua. Innovaattorille määränpäättäjä ja tavoitteita tärkeämpää on itse matka ja prosessi, jolla tavoitteita kohti pyritään. Muutos on heille hyvin tärkeää ja osittain tämän takia toiminnan arvioiminen ja palkitsemisjärjestelmät ovat huomion kohteena. (Fernández & Hogan 2002: 26.)

Tutkimuksen mukaan tehokkaimpia johtajia ovat ne, joiden arvot vastaavat hyvin organisaation arvoja. Erityisesti verrattaessa johtajiin, joilla oli eniten tietoa organisaation alasta, mutta joiden henkilökohtaiset arvot poikkeavat organisaation arvoista. Tämä voidaan perustella sillä, että ahkeruus ja taito eivät voi korvata arvojen erilaisuudesta aiheutuvia puutteita. Rekrytoinnin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että olisi tärkeää huomioida kandidaattien arvot, koska organisaation ja ehdokkaan arvojen yhteensopivuus on tehokkaan johtamisen kannalta erityisen tärkeää. Johtajaa, jonka teot ja arvot ovat ristiriidassa, voidaan pitää tekopyhänä tai vilpillisenä. Tehokas johtaminen on siis seurausta yksilön ja organisaation arvojen yhtenäisyydestä. (Fernández & Hogan 2002: 26–27.)

3.2. Esimerkkinä toimiminen

Arvojohtamisen kanssa hyvin läheinen on esimerkkinä toimiminen, koska arvojen toteutumisen kannalta on tärkeää, että johtaja omalla esimerkillään innostaa muita organisaation jäseniä toimimaan arvojen osoittamalla tavalla. Johtajan toimiessa esimerkkinä, antaa hän organisaation muille jäsenille hyvän kuvan arvoista ja saa ne näyttämään noudattamisen arvoisilta. Lisäksi on muistettava, että jos ihminen uskoo tietynlaisen käyttäytymisen olevan yleistä organisaatiossaan, on todennäköistä, että hän itse käyttäytyy samalla tavalla. Käyttäytyminen voi olla joko eettisesti oikein tai eettisesti väärin. (Moi-lanen ja Salminen 2007: 39.) Tämän kanssa käsi kädessä kulkee se tosiasia, että johtajan toiminnan kautta voidaan nähdä organisaation arvot ja organisaation eettisyyden aste. Jos johtaja on eettinen, yleensä myös hänen edustama organisaatiokin on eettinen. (Ikola-Norrbacka 2010: 49, 54.)

Johtajan esimerkillisyys voi motivoida muita toimimaan halutulla tavalla. Motivaatioon vaikuttavat kaikki syyt, jotka aiheuttavat ihmisen halutunlaisen toiminnan olivat ne sitten positiivisia kuten tunnustuksen saaminen ja raha tai negatiivisia kuten pelko. Kuitenkin johtaja voi motivoida alaisiaan vain osittain. Osa motivaatiosta on aina kiinni henkilöstä itsestään, joten jos henkilö ei itsessään ole tarpeeksi motivoitunut toimimaan

eettisesti ei häntä voida siihen myöskään motivoida. Oma motivaatio ei kuitenkaan ole riittävä vaan sen lisäksi johtajan esimerkillistä toimintaa tarvitaan. Muiden motivoimisessa toivottuun toimintaan auttaa suuresti, jos on itse motivoitunut toimimaan oikein. (Adair 2006: 89–90.) Oma motivaatio auttaa johtajaa esimerkkinä toimimisessa: jos johtaja on motivoitunut toimimaan oikein, silloin hän myös toimii automaattisesti esimerkillisesti.

Esimiehen on tärkeää huomata vaikuttavansa ympäristöönsä koko ajan. Hän lähettää viestejä käytöksellään ja kehonkielellään. Ajatukset voidaan havaita kasvoista ja kasvojen ilmeistä, kehon asennoista sekä äänestä. Negatiiviset ajatukset ja puheet viestittävät niiden kohteen huonoudesta, mutta ne eivät tee esimiehestä muiden silmissä parempaa. Henkilöstön jäsenten on vaikeaa luottaa henkilöön, joka niin sanotusti puukottaa muita selkään. Tällainen käytös saa ihmiset olemaan varuillaan, etteivät joudu itse negatiivisten puheiden kohteeksi. (Hagemann 1992: 8–7.)

Harvat johtajat ajattelevat omaa rooliaan organisaatiossa. He ovat saattaneet saavuttaa asemansa aiemman menestyksensä myötä, useimmiten tarkasti erikoistuneella alalla. Aiemmin johtajat olivat usein niin sanottuja yksinäisiä susia, jotka johtivat yksin ylhäältä käsin ja alaiset tekivät, mitä heiltä pyydettiin. Nykyisin tällainen johtamistyyli ei toimi vaan johtajien täytyy luottaa enemmän alaisiinsa ja heidän kykyihinsä selviytyä tehtävistä ilman jatkuvaa ohjeistusta. Tämän lisäksi on tärkeää havaita, että johtajan omaksuma johtamistyyli vaikuttaa hyvin paljon alaisiin. Heidän motivaationsa, jaksamisensa ja vaivannäkönsä riippuu siitä, miten heitä johdetaan. Johtaja vaikuttaa alaisiinsa myös esimerkin kautta. Tapa, jolla hän kohtelee esimerkiksi tärkeitä asiakkaita, vaikuttaa myös alaisten tapaan kohdella heitä. Alaisten keskuudessa ja heidän läheisyydessään toimiminen auttaa johtajaa havaitsemaan helpommin, mitä ympäristössä tapahtuu. (Hagemann 1992: 12–14.)

3.3. Selkeiden odotusten asettaminen eettiselle toiminnalle

Modernin johtamisteorian mukaan henkilöstön tulee tietää, mitkä ovat organisaation tavoitteet. Nykyisin tämän voidaan katsoa tarkoittavan sitä, että henkilöstö voi olla mukana tavoitteiden asettamisessa. Tällöin johtaja asettaa organisaation tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa. Ideaalissa tilanteessa henkilöstölle annetaan lisäksi suhteellisen vapaat kädet valita keinot, joilla he näihin asetettuihin tavoitteisiin pyrkivät. Autoritääriinen johtamistyyli ei sovi yhteen tällaisen ajattelutavan kanssa: ihmisille täytyy antaa vastuuta ja pyrkiä luomaan heille vahva itsetunto, jotta he uskaltavat pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin. (Hagemann 1992: 95.)

Visio osoittaa, millainen organisaation odotetaan olevan tulevaisuudessa. Se tarkoittaa siis käytännössä mentaalista matkaa tunnetusta nykytilasta tulevaisuuden tavoitetilään. Vision asettaminen herättää ihmisissä henkisiä kuvia, fantasioita ja intuitioita sekä rohkaisee selkiyttämään tavoitteita ja vahvistaa uskoa niiden saavutettavuudesta. Vision tarkoituksena ei ole vain ennustaa tulevaa vaan myös aktiivisesti muokata sitä. Asettamalla tavoitteita ihminen saadaan työskentelemään niiden saavuttamiseksi. Tämän myötä ihmiset myös tuntevat hallitsevansa tulevaisuutta ja osaltaan myös omaa elämäänsä. Jokapäiväiset valinnat ja päätökset vaikuttavat vision toteutumiseen, joten on tärkeää, että kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vain jos henkilön sisäiset arvot ja ulkoinen käyttäytyminen ovat yhtenevät, voidaan asetetut tavoitteet saavuttaa. (Hagemann 1992: 6.) Vision asettamista voidaan hyödyntää myös organisaation eettisyyden tavoitetilaa hahmoteltaessa ja näin ollen oikeiden arvojen valinnassa sekä niiden jalkauttamisessa.

Normaalioloissa ihminen ei käytä kaikkea potentiaaliaan (Hagemann 1992: 6). Ihmiset pystyvät saavuttamaan vaativiakin tavoitteita. Tämä ilmenee usein niin, että ihmiset toimivat paremmin, kun heitä haastetaan. Toiminnalle asetetut odotukset eivät kuitenkaan saa olla epärealistisia. Niiden tulee olla saavutettavissa, mutta kuitenkin sellaisia, että niiden saavuttamiseksi joutuu näkemään vaivaa. On esimiehen tehtävä löytää tasapaino näiden välillä. On myös tärkeää, että odotukset hyväksytään henkilöstön keskuudessa ja että niitä pidetään tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisina. (Adair 2006: 97.) Odo-

tusten on siis oltava realistisia, selkeitä ja saavutettavissa olevia, jotta organisaatio kokonaisuudessaan saadaan tavoittelemaan niitä.

Myös Hagemann (1992: 7–8) on nostanut esiin, että tavoitteiden tulisi olla optimistisia mutta samalla realistisia. Vain jos tavoitteet ovat henkilöstön mielestä selkeät ja se voi hyväksyä ne sekä samaistua niihin, voidaan henkilöstön odottaa tekevän tavoitteiden toteutumisen kannalta oikeat ratkaisut spontaanisti. Kun tavoitteet ovat selkeät kaikille niiden tavoitteluun osallistuville, voidaan henkilöstön energia, tietämys ja periksi antamattomuus ohjata oikeisiin asioihin ja tärkeisiin tavoitteisiin. Tätä voidaan verrata matkustamiseen: ennen matkan aloittamista on aina selvitettävä, minne on menossa. Organisaation arjessa tämä tarkoittaa sitä, että jos organisaation halutaan menevän toivottuun suuntaan, täytyy tämä suunta ja tavoite olla selkeänä kaikkien matkantekoon osallistuvien mielessä.

On myös tärkeää huomata positiivisten tavoitteiden eli sen, mitä halutaan tai minne halutaan päästä motivoivan enemmän kuin negatiiviset tavoitteet eli se, mitä ei haluta tai minne ei haluta joutua. Positiivisten tavoitteiden myötä esimies saa avukseen henkilöstön luottamuksen ja tuen sekä hyvän ja positiivisen työympäristön. Jos tavoitteet olisivat negatiivisesti määriteltäviä, esimies joutuisi kamppailemaan henkilöstön halveksuntaa ja vihaa sekä huonoa johtamista vastaan. Tavoitteiden toteutumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstön jäsenet tuntevat todella voivansa vaikuttaa niiden saavuttamiseen. (Hagemann 1992: 8–9.)

Odotusten ja tavoitteiden täyttymisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö on motivoitunut tavoittelemaan ja työskentelemään kohti heille asetettuja tavoitteita. Motiivi ohjaa henkilön toimintaa ja käyttäytymistä. Asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa vain, jos henkilöstön toiminta ja käyttäytyminen suuntautuvat niitä kohti. Motivoitunut henkilöstö on organisaation kannalta erittäin tärkeä voimavara ja valmis tekemään parhaansa kaikissa toimissaan. (Chaudhura 2010: 148.) Hagemannin (1992: 32) referoiman tutkimuksen mukaan ihmiset motivoituvat eniten selkeistä strategisista ohjeista. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön motivaatiota voidaan nostaa asettamalla selkeät odotukset ja tavoitteet myös organisaation eettisyydelle sekä tuomalla ne henkilöstön tietoon.

Motivaation nostamisen voidaan olettaa vaikuttavan tavoitteiden toteutumiseen tai ainakin henkilöstön voidaan olettaa tavoittelevan niitä kovemmin.

3.4. Palaute, koulutus ja tuki

Ihminen on sosiaalinen eläin, joka toimii jatkuvassa yhteydessä ympäristönsä kanssa. Ihminen reagoi saamiinsa vaikutteisiin ja viesteihin. Palaute osoittaa henkilölle, että hänestä välitetään ja nostaa henkilön omanarvontuntoa. Jokaisella yksilöllä on omat tarpeensa palautteen saamisen suhteen. Jos nämä tarpeet tyydytetään, kasvaa henkilön tuottoisuus työtehtävissä. Palautteen avulla henkilöstö saa tietoa heidän toimintansa tärkeydestä. Se myös auttaa sitouttamaan henkilöstön jäsenet yhteisten tavoitteiden saavutteluun. Palautteen puuttuminen tai sen vähäisyys on kuitenkin suhteellisen yleistä. Tämä viestittää henkilöstölle välinpitämättömyyttä, halveksuntaa ja rangaistusta. Palautetta voidaan siis pitää tärkeänä osana organisaation toimintaa. (Hagemann 1992: 53–56.)

Palaute voi olla joko positiivista tai negatiivista. Positiivisen palautteen tarkoituksena on kannustaa palautteen vastaanottajaa jatkamaan eettistä toimintaa. Negatiivinen eli rakentava palaute tähtää siihen, että palautteen saajan tulisi muuttaa toimiaan. Tällaisen palautteen avulla pyritään osoittamaan tarkalleen, millä tavoin toimia tulisi parantaa, jotta lopputuloksena olisi mahdollisimman eettinen toiminta. Negatiivista palautetta on yleisesti ottaen vaikeampaa käsitellä kuin positiivista palautetta ja tämän takia onkin tärkeää, että palaute pyritään antamaan rakentavasti. Avoimesti annettu palaute poistaa henkilöstöltä tarpeen arvailla, mitä heiltä odotetaan ja miten heitä arvioidaan. (Hathaway 1997: 43.)

Jotta palaute rohkaisee ja miellyttää vastaanottajaa, sen tulee olla aitoa ja rehellistä, tarkkaa, kasvokkain annettua sekä suoraan sydäimestä annettua. Positiivinen palaute on yleisesti henkilöstön mielestä erittäin tärkeää. Tulee kuitenkin huomioida, että pelkääntään positiivisesti muodostetut sanat ja lauseet eivät toimi rohkaisijana ja miellyttäjänä, jos niiden tarkoituksena on manipuloida vastaanottajaa tai jos ne osoittavat, että palau-

tetta antavan asettamat vaatimukset ovat liian alhaisella tasolla. Vastaanottaja saattaa pitää tiettyjä tehtäviään itsestäänselvyytenä ja näin ollen niistä saatua palautetta pidetään helposti aliarvostamisena. Näin on etenkin silloin, jos vastaanottajan mielestä tärkeämmät saavutukset jäävät täysin huomiotta. Tällöin palautetta saatetaan pitää halveksunnan välineenä. (Hagemann 1992: 63–64.)

Myös negatiivisen palautteen ja rakentavan kritiikin saamista pidetään yleisesti henkilöstön keskuudessa tärkeänä. Niiden saaminen vaikuttaa myös positiivisen palautteen arvostamiseen. Saatuaan negatiivista palautetta tai rakentavaa kritiikkiä henkilö usein arvostaa positiivista palautetta enemmän ja kokee ansaitsevansa sen. Vaikka rakentavan kritiikin tarkoitus on hyvä, sen antamisesta pidättäydytään usein. Sen antamista ja toisen henkilön loukkaamista saatetaan jopa pelätä. Näin ollen olisi tärkeää pyrkiä antamaan rakentavaa kritiikkiä tavalla, joka ei loukkaa vastaanottajaa. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi tunnistamalla hyvät tarkoitukset, selvittämällä omat motiivit palautteen suhteen, sanomalla, mitä todella haluaa sanoa, olemalla konkreettinen, suora ja spontaani sekä valitsemalla oikea hetki negatiiviselle palautteelle. Lisäksi tulisi selvittää vastaanottajalle, mitä palautteella pyritään saavuttamaan. (Hagemann 1992: 67–75.)

Palautteen antamisen kannalta on olennaisen tärkeää, että henkilöstö on selvillä heille astetuista odotuksista. On mahdotonta antaa palautetta, jos ei tiedä, mihin nähden henkilöstön toimia tulee arvioida. Saatuaan palautetta palautteensaaja muuttaa ja korjaa toimiaan todennäköisemmin haluttuun suuntaan eli eettisimmiksi, kun odotukset ovat tiedossa. Tällöin palautteen vastaanottaja ei todennäköisesti ota saamaansa palautetta henkilökohtaisesti ja näin ollen loukkaannu saamastaan palautteesta, koska hän on itse ollut mukana asettamassa ja hyväksymässä odotuksia. (Hathaway 1997: 45.)

Yllä mainitun lisäksi on tärkeää, että esimies on selvillä siitä, mitä oikeasti on tapahtunut ja miksi näin on tapahtunut. Palautteen antamisen kannalta on tärkeää tietää kaikki tosiasiat, jotta palaute on mahdollisimman tarkkaa. On myös tärkeää ajoittaa palaute hyvin. Positiivinen palaute on kaikkein tehokkainta, kun se annetaan heti tapahtuman jälkeen. Negatiivisen palautteen antaminen voidaan ajoittaa samalla tavalla, mutta voidaan myös jättää myöhemmäksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että palaute annetaan

vasta juuri ennen seuraavaa tilannetta, jota muokkaamaan se on tarkoitettu. Täytyy kuitenkin muistaa, että annetun palautteen tulee olla mahdollisimman tarkkaa, jotta ei jää varaa epäilyille siitä, mitä palaute oikeasti koskee. (Hathaway 1997: 46, 49, 51.)

Arvojen jalkauttamisessa organisaation henkilöstön keskuuteen voidaan käyttää myös henkilöstön kouluttamista, mikäli tämä koetaan eettisen toiminnan toteutumisen kannalta tarpeelliseksi. Verbi kouluttaa (englanniksi *educate*) tarkoittaa kasvattamista niin, että koulutettavalle muodostuu tapoja, tottumuksia sekä älyllisiä ja fyysisiä kykyjä (Harrison 1988: 5). Kouluttamalla henkilöstöä voidaan organisaatiolle asetetut tavoitteet – myös eettiset – saavuttaa paremmin (Chaudhura 2010: 247). Kouluttamista voidaan myös käyttää hyväksi arvojen selkiyttämässä. Kokoamalla henkilöstö samaan tilaan voidaan arvojen sisällöstä ja merkityksestä arkipäiväisessä toiminnassa käydä keskustelua. Näin ollen myös niiden noudattaminen käytännön toimissa helpottuu, kun henkilöstö tietää, mitä organisaation arvot tarkoittavat juuri heidän tehtäviensä kannalta. Kouluttaminen liittyy läheisesti myöhemmin käsiteltävään valmennukseen ja mentorointiin (luku 3.7.).

3.5. Organisaation arvoja tukevan toiminnan tunnistaminen ja tukeminen

Rahaa parempana motivoivana tekijänä voidaan pitää oikeanlaisesta toiminnasta annettua tunnustusta. Ihmisten tunnustuksenkaipuu on universaalista ja juontuu esimerkiksi halusta saada mainetta ja kunniaa. Kiittämällä oikeista toimista saadaan aikaan motivaatiota toimia vastaavalla tavalla jatkossakin. Tällaista tunnustusta voidaan antaa myös horisontaalisella tasolla eli ei välttämättä vain esimieheltä alaiselle. Aiemmin tehdyn tutkimuksen perusteella tunnustuksen luonteella: positiivinen vai negatiivinen ei ole väliä vaan sillä, että tunnustusta ylipäättään saadaan. (Adair 2006: 72, 106–107.)

Tunnustuksen antamista pidetään yhtenä parhaimmista tavoista vaikuttaa henkilöstön toimintaan. Tämä vaatii kuitenkin sen, että henkilöstön jäsenten toimia pystytään arvioimaan suhteessa siihen, mitä heiltä on odotettu. (Chaudhura 2010: 246.) Tunnustuksen antamiseen pätee joitakin samoja sääntöjä kuin palautteen antamiseen. Myös tunnustuksen tulisi olla tarkasti kohdennettua: oikealle henkilölle, oikeasta asiasta. Tunnustuksen

saajan tulisi myös tietää tarkalleen, mitä hän on tehnyt hyvin ja mistä häntä nyt kehu-
taan. Positiivisen tunnustuksen antamisessa on kuitenkin tärkeää löytää tasapainoinen ja
sopiva määrä tunnustukselle. Liiallinen kehuminen aiheuttaa helposti sen, että tärkeät
palautteet ja tunnustukset jäävät huomiotta. Lisäksi työntekijöitä usein auttaa, jos he
saavat tietää, millä tavoin heidän panoksensa vaikuttaa organisaation toimintaan koko-
naisuudessaan. (Belker & Topchik 2005: 19–20.)

Harrison (1988: 64) on todennut teoksessaan, että tunnustuksen saaminen sekä henkilö-
kohtaisella tasolla että organisaation tasolla on tärkeää oppimisen suunnittelun ja onnis-
tumisen kannalta. Sanonnan mukaan ”virheistä oppii”. Tämä kuitenkin edellyttää, että
henkilö tietää tehneensä virheen, jotta voisi seuraavalla kerralla tehdä toisin. Sanonta
toimii myös toisella tavalla: ihminen oppii saamistaan kehuista ja tunnustuksesta. Saa-
dessaan tunnustusta oikeista toimista, on hyvin todennäköistä, että henkilö jatkaa oikein
toimimista.

3.6. Johdettavien yksilöllisten piirteiden tiedostaminen

Kaikkia henkilöitä motivoivat erilaiset asiat. Näiden tiedostaminen auttaa esimiestä mo-
tivoimaan henkilöstöä toivotunlaiseen toimintaan. Mikä henkilöä motivoi, muuttuu ajan
ja olosuhteiden myötä. Motivoivia tekijöitä ei voi saada selville ilman jatkuvaa dialogia
esimiehen ja henkilöstön välillä. Organisaatio koostuu yksilöistä. Tästä johtuen yksilöi-
den piirteet ovat tärkeitä, jotta organisaatio toimii hyvin. (Adair 2006: 95.) Henkilön
suoriutuminen työstään ja hänelle asetetuista odotuksista riippuu pitkälti hänen motivaatiostaan (Chaudhuri 2010: 147).

Myös Hagemann (1992: 25) on nostanut esiin yksilöitä motivoivien tekijöiden erilai-
suuden. Hän on tutkimuksessaan todennut, että yli 60 % vastanneista kokee sosio-
psykologiset tekijät tärkeinä. Näitä ovat esimerkiksi palaute, kuuluvuuden tunne, avoi-
muus, rehellisyys, uskottavuus, luottamus, reiluus, huomaavaisuus, vastuullisuus ja
osallistuminen. Noin 20 % vastanneista koki tärkeänä motivoivana tekijänä älyllisten
tarpeiden tyydyttämisen. Näihin kuuluvat esimerkiksi haasteet sekä mielenkiintoiset ja

vaihtelevat tehtävät. Vain 10 % vastanneista piti tärkeänä materiaalisia tekijöitä eli esimerkiksi palkkaa. Työympäristön merkitys oli vastauksissa vain noin 1 % tasolla, mikä viittaisi siihen, että yksilölliset piirteet ovat ympäristöä tärkeämpiä.

Hagemannin (1992: 25–26) tutkimuksen mukaan vain harvat organisaatiot ylläpitävät ajan tasalla olevaa rekisteriä henkilöstönsä taidoista, koulutuksesta, kyvyistä ja kokeemuksesta. Tämä voi johtaa siihen, etteivät henkilöstön jäsenet pääse hyödyntämään koko potentiaaliaan. Lisäksi usein henkilöstö pitää korkeita tavoitteita ja vaatimuksia kannustimena. Esimiehet ja johto suhtautuvat tähän kuitenkin välinpitämättömästi. Vastuullisempia työtehtäviä ei tarjota riittävän usein. Johdettavien henkilöiden yksilöllisten piirteiden tiedostaminen auttaa johtajaa arvojen jalkauttamisessa. Kun tiedetään henkilöiden tapa ajatella ja tulkita ympärillä tapahtuvaa sekä tapa toimia, voidaan löytää mahdolliset haasteet eettiselle toiminnalle, mutta myös henkilöiden vahvuudet eettisen toiminnan saralla. Mitä suurempi on organisaation henkilöstö sitä vaikeampaa on tiedostaa jokaisen yksilölliset piirteet. Yksilöt voivat myös antaa itsestään vilpillisen kuvan, jolloin yksilöllisten piirteiden tiedostaminen ei ole mahdollista. Lisäksi, jos kaikki organisaation jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja kuinka heidän odotetaan näihin tuloksiin pääsevän, he myös todennäköisemmin toimivat organisaation arvojen määrittelemällä tavalla.

3.7. Valmennus ja mentorointi

Verbi valmentaa (englanniksi *train*) tarkoittaa valmennuksen kohteena olevan henkilön neuvomista joltain tiettyä ammattia tai tehtävää varten, jotta henkilölle muodostuisi luja ammattitaito. Valmennuksen etuina voidaan pitää kannattavuuden parantumista, kulujen vähenemistä, henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kasvamista sekä henkilöstön koko potentiaalın käyttöönottamista. Näistä eduista huolimatta valmennuksen hyödyntäminen organisaatioissa jää usein vähäiseksi. (Harrison 1988: 5, 40.)

Johtajalla voi olla useita erilaisia rooleja valmennuksen suhteen: hän voi olla muutosagentti, tarjoaja, passiivinen tarjoaja, valmennuksen johtaja tai johtajan rooli voi olla

muutoksessa. Muutosagentti kantaa huolta organisaation ongelmista ja auttaa muita ratkaisemaan niitä organisaatiokulttuurin muutoksen avulla. Tätä ei yleisesti pidetä parhaana tai edes toivottavana, mutta sen suosio on lisääntynyt. Tarjoaja vastaa koulutuksen tarpeeseen sopivalla tavalla, mutta ei varsinaisesti ota aktiivista roolia organisaatiossa. Tarjoaja myötäilee organisaatiossa esiintyviä toiveita ja tarpeita. Näin ollen hän pidättäytyy organisaation rakenteen muuttamiselta. Passiivinen tarjoaja eroaa tarjoajasta, koska hänen vaikutuksensa organisaatioon on vähäisempi puuttuvan ammattitaidon takia. Valmennuksen johtaja tarkoittaa johtajaa, joka on ennen kaikkea kiinnostunut valmennuksen ja koulutuksen organisoinnista, suunnittelusta ja ohjauksesta. Johtajan valmennusrooli on muutoksen alaisena silloin, kun johtajan rooli muuttuu tarjoajasta muutosagentiksi. Näin ollen johtajan roolissa on havaittavissa piirteitä kummastakin roolista. (Harrison 1988: 39–40.)

Englanninkielisestä termistä *mentor* voidaan löytää mentorin rooliin kuuluvia tärkeitä tehtäviä: *model, encouragement, nurture, teacher (coach), organization* ja *reality*. Tämä tarkoittaa sitä, että mentorin on toimittava roolimallina muille. Mentorin on myös toimittava rohkaisijana eli käytännössä rohkaista opastettaviaan oikeaan suuntaan sekä organisaation kannalta että jokaisen henkilökohtaisen uran kannalta. Hänen on myös pyrittävä tunnistamaan kaikkien opastettaviensa kyvyt ja uniikit taidot. Mentori on opastettavilleen eräänlainen opettaja tai valmentaja, jonka yksi tärkeimmistä tehtävistä on tarjota rakentavaa palautetta. Lisäksi tehtävänä on ohjata ihmisiä organisaation sisällä niin, ettei kukaan pääse eksymään. Yksi tärkeimmistä mentorin tehtävistä liittyy kuitenkin siihen, että hänen tulisi kertoa ja ohjeistaa opastettavilleen, kuinka organisaatiossa toimitaan, ei pelkästään virallisten sääntöjen vaan myös epävirallisten ohjesääntöjen mukaan. (Stone 2004: 1–2.)

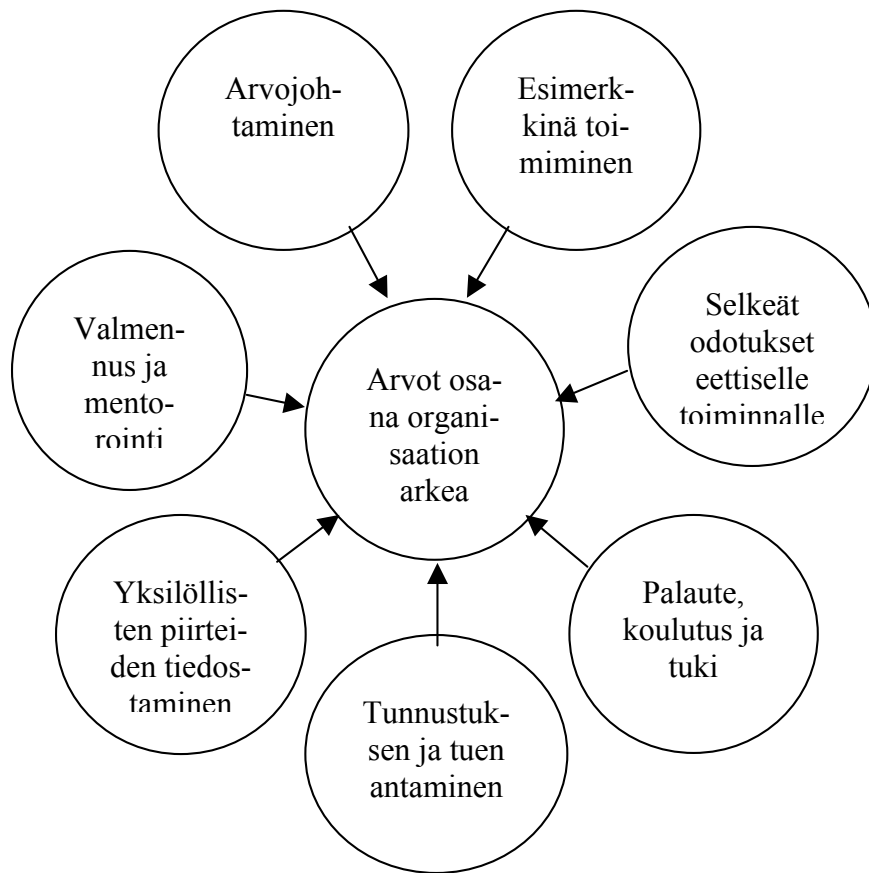
Yllä olevasta voidaan päätellä, että johtajan on tarkoitus toimia valmentajana ja mentorina alaisilleen. Lisäksi yllä kuvatuilla tavoilla on mahdollista ohjata ja opastaa alaisia toimimaan eettisesti. Valmentajan ja mentorin rooli voidaan erottaa perinteisestä johtajan roolista, koska ne painottavat enemmänkin oikeaan suuntaan neuvomista näyttämällä mallia ja sen jälkeen luottamalla siihen, että kaikki toimivat aiempien ohjeiden mukaan. Valmentaessaan alaisiaan johtaja toimii kuten urheilujoukkueen valmentaja. Val-

mentaja ei voi loputtomiin vain antaa käskyjä vaan hänen on keskityttävä ohjeiden antamiseen, jotta alaiset pääsisivät parempaan lopputulokseen ja hoitaisivat tehtävänsä paremmin.

3.8. Yhteenveto

Arvojen jalkauttaminen edesauttaa arvojen hyväksymistä osaksi organisaation arkipäivää. Yllä olevissa luvuissa on käsitelty seitsemää arvojen jalkauttamisen keinoa, jotka kaikki ovat omalta osaltaan tärkeitä. Arvojohtamisen merkitys korostuu, koska johtamisen on aina todettu olevan arvosidonnaista. Johtaja voi vaikuttaa arvojen jalkauttamiseen myös oman esimerkinsä kautta. Tämä on tärkeää, koska johtajan toiminta voi motivoida muita toimimaan halutulla tavalla. Eettiselle toiminnalle asetetut selkeät tavoitteet auttavat henkilöstöä toimimaan odotetulla tavalla ja tavoittelemaan vaativiakin tavoitteita. Haasteelliset tavoitteet, jotka ovat optimistisia ja samalla realistisia motivoivat ihmisiä tavoittelemaan heidän toiminnalleen asetettuja tavoitteita.

Palaute on erityisen tärkeää eettiseen toimintaan motivoimisen kannalta. Ihminen tarvitsee sekä positiivista että negatiivista palautetta toimiakseen jatkossa paremmin. Henkilöstön kouluttaminen tähtää tapojen, tottumuksien sekä fyysisten ja älyllisten kykyjen muodostumiseen. Se auttaa myös arvojen selkiyttämässä henkilöstön mielissä. Jokaisella ihmisellä on tunnustuksenkaipuu eli hän toivoo ja haluaa saada tunnustusta oikeista ja hyvistä toimistaan. Tämä onkin yksi parhaimmista tavoista vaikuttaa ihmisten toimintaan. Yksilöllisten piirteiden tiedostaminen on hyödyllistä, koska erilaisia ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Tämän lisäksi henkilöstön taitojen, koulutuksen, kykyjen ja kokemuksen rekisteröiminen yksilöllisellä tasolla auttaa henkilöstön koko potentiaalin hyväksikäyttämässä. Johtaja voi neuvoa henkilöstöä tiettyä ammattia tai tehtävää varten valmentamalla. Näin ollen henkilöstölle muodostuu vahva ammattitaito. Lisäksi mentorina toimiva johtaja voi edistää eettistä toimintaa muun muassa rohkaisemalla ja toimimalla esimerkkinä. Arvojen jalkauttamiseen liittyvät keinot voidaankin esittää yhteenvedona kuvion 5. osoittamalla tavalla.



Kuvio 5. Arvojen jalkauttaminen.

4. NOLANIN KOMITEAN ARVOJEN SISÄLTÖ JA TULKINTA

Johdannossa mainittiin joitakin kansainvälisestikin tunnettuja eettisiä koodistoja. Yksi tunnettu kansainvälinen eettinen koodisto on kuitenkin vielä jäänyt vähäiselle huomiolle. Sen on laatinut vuonna 1995 brittiläinen komitea, Committee on Standards in Public Life, josta käytetään myös nimitystä Nolanin komitea silloisen johtohahmon mukaan. Komitea on asettanut julkista toimintaa ohjaamaan seitsemän arvoa, jotka on tarkoitettu sovellettavaksi kaikkeen julkiseen toimintaan ja niiden on tarkoitus auttaa kaikkia julkisen sektorin toimijoita.

Tässä luvussa käsitellään Nolanin komitean arvot yksitellen. Jokaisen alaluvun alussa esitellään jokaiselle arvolle ensin tulkinta, jonka komitea on määritellyt. Tämän jälkeen tarkoituksena on antaa jokaiselle arvolle muita alan kirjallisuudessa esiintyviä tulkintoja, joiden avulla voidaan todeta niiden olevan vaikeaselkoisia ja moniselitteisiä. Nolanin komitean julkiselle toiminnalle asettamat arvot ovat:

- epäitsekkyys
- integriteetti
- objektiivisuus
- vastuullisuus
- avoimuus
- rehellisyys
- esimerkillinen johtajuus

Suomessa monet Nolanin komitean arvoista, esimerkiksi objektiivisuus ja riippumattomuus, joka on osa integriteetin käsitettä, on määritelty laissa. Julkisen sektorin toiminnan tulee aina perustua lakiin. Tämän ohella johdannossa mainittiin Suomen julkiselle toiminnalle asetetut arvot, joista avoimuus, riippumattomuus, puolueettomuus ja vastuullisuus esiintyvät myös Nolanin komitean arvoissa. Näin ollen voidaan helposti olettaa, että kyseisiä arvoja on helppo noudattaa käytännön toimissa. Näin ei kuitenkaan aina ole ja joskus virkamies sortuu epäeettiseen toimintaan syystä tai toisesta. Adams ja Balfour (2005: 116–125) ovat kirjoittaneet hallinnollisesta pahuudesta, jolla he tarkoit-

tavat tiedostamatta tapahtuvaa epäeettistä toimintaa. Heidän mukaansa on mahdollista, että virkamies toimii tehtävässään tiedostamatta väärin vedoten velvollisuuksiensa täyttämiseen. Kaikille johdannossa mainituille eettisille säännöstoille on yhteistä se, että niissä esitetyistä arvoista annetaan hyvin yksiselitteinen ja konkreettinen kuva. Niiden tulkitseminen ja soveltaminen esitetään yksinkertaisena. Tosiasiassa arvojen soveltaminen käytännön tilanteissa on usein vaikeaa ja moniselitteistä eikä eettisistä säännöstoistä löydy neuvoja, miten käytännön ongelmat tulisi ratkaista (Viinamäki 2008: 69).

Lencioni (2002: 114) on jakanut organisaatioiden arvot neljään eri kategoriaan: ydin arvot, tavoitteelliset arvot, lupa-pelata arvot sekä tahattomat arvot. Ydin arvot ovat juurtuneet syvälle organisaation arkipäivään ja kulttuuriin. Ne ovat organisaation kannalta kaikkein tärkeimmät ja halutuimmat arvot. Tavoitteelliset arvot ovat arvoja, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa. Nämä arvot kuitenkin puuttuvat organisaation nykyisistä arvoista. Niitä tarvitaan täyttämään esimerkiksi uuden strategian tai ympäristön asettamia vaatimuksia. Niin kutsutut lupa-pelata arvot viittaavat sellaisiin perusarvoihin, jotka jokaiselta henkilöstön jäseneltä vaaditaan. Ne edustavat arvojen minimitasoa käyttäytymisen ja sosiaalisen kanssakäymisen osalta. Nämä arvot eivät vaihtelee suuresti esimerkiksi samalla alueella tai toimialalla toimivien organisaatioiden välillä. Tahattomat arvot nousevat esiin spontaanisti ja valtaavat itselleen tilaa organisaation kulttuurista. Näitä arvoja ei tyypillisesti tuoda organisaation arkipäivään johtamisen keinoin vaan ne nousevat esimerkiksi henkilöstön yhteisistä tavoitteista ja kiinnostuksen kohteista. Ne saattavat olla joko hyväksi organisaatiolle tai ne saattavat vaikuttaa organisaatioon negatiivisesti.

4.1. Epäitsekkyys

”Holders of public office should act solely in terms of the public interest. They should not do so in order to gain financial or other material benefits for themselves, their family, or their friends.” (Committee on Standards in Public Life 1995.)

Nolanin komitean asettaman määritelmän mukaan epäitsekkyys tarkoittaa siis yleisen edun mukaan toimimista eli virkamiehen toimista ei saisi koitua minkäänlaista etua it-

selle tai lähipiirille. Epäitsekkyuden ihailu julkisella sektorilla juontuu yhteisen hyvän tavoittelusta. Julkisen sektorin organisaatioiden ja toimijoiden tarkoituksena on saada aikaan hyvää mahdollisimman monelle. Julkinen moraaliperustuu yleisen edun huomiointiin ennen yksityistä etua eli toiminnan tulee tapahtua yhteiseksi hyväksi (Waldo 1985: 100). Tällaiseen ajattelukuvaan itsekkyyden ei sovi, joten virkamiesten olisi pystyttävä jättämään omat itsekäät tavoitteensa taka-alalle tehdessään päätöksiä. Oman edun tavoittelun lisäksi läheisten etujen ajaminen on epäitsekkyuden käsitteen ulkopuolella. Tämä tarkoittaa sukulaisten, puoluetovereiden tai muulla tavoin läheisten henkilöiden suosimista esimerkiksi virkoihin valittaessa. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 652.) Yhteisen edun piiriin voidaan määritellä kuuluvaksi myös työyhteisön etu, jolloin esimiehen tulisi pyrkiä ajamaan työyhteisön etua ennen omaansa (Ikola-Norrbacka 2010: 147).

Epäitsekkyydellä voidaan tarkoittaa myös puolueettomuutta. Sitä voidaan lisäksi selvittää myös konkreettisten esimerkkien avulla. Johtajan harjoittama epäitsekkyyttä on vastuun ottaminen omista teoistaan eli syyttömien syyttämättä jättäminen, vaikka niin tehdessään säästyisi paljolta. Lisäksi johtaja on epäitsekäs antaessaan kunnian teoista ja ideoista henkilöille eli esimerkiksi alaisille, joille ne todella kuuluvat. (Price 2008: 65.) Epäitsekkyuden voidaan ajatella tarkoittavan myös heikompien edun laittamista vahvempien edelle, jos heikommat edustavat niin sanottua valtavirtaa tai enemmistöä.

4.2. Integriteetti

”Holders of public office should not place themselves under any financial or other obligation to outside individuals or organisations that might seek to influence them in the performance of their official duties.” (Committee on Standards in Public Life 1995.)

Nolanin komitean antaman tulkinnan mukaan virkamies ei saa asettaa itseään minkäänlaiseen velvoitteeseen ulkopuolisia kohtaan, koska nämä saattavat pyrkiä vaikuttamaan hänen tehtäviinsä tai päätöksiinsä. Integriteetti on käsitteenä vaikeaselkoinen. Sitä voidaan kuvata seuraavilla käsitteillä, jotka ovat kaikki hieman erisisältöisiä: rehellisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus. Latinankie-

linen sana *integritas* tarkoittaa kokonaista, koskematonta, ehjää ja lahjomatonta. Kansankielellä voidaan sanoa integriteetin tarkoittavan sitä, että on niin sanotusti selkäranka. (Heiskanen & Salo 2008: 139.)

Integriteetillä voidaan myös tarkoittaa moraalista asennetta, joka estää korruption, epäeettisen toiminnan ja vallan väärinkäytön. Johtamisen kannalta integriteetti tarkoittaa, että johtaja toimii omia arvojaan noudattaen ja aina samalla tavalla samanlaisissa tilanteissa. Henkilön integriteetti on loukkaamaton, kun hänen uskotaan toimivan oikein, noudattavan yhteisiä sääntöjä ja pitävän lupaukset. (Salminen 2010: 20.) Koska rehellisyys sisältyy Nolanin komitean arvoihin, käsitellään sitä myöhemmin omissa luvuissaan (luvut 4.6. ja 5.6.). Useimmiten integriteetillä tarkoitetaan nimenomaan lahjomattomuutta. Muiden merkitysten tiedostaminen auttaa hahmottamaan arvon vaikeaselkaisuutta. Lisäksi on tärkeää tietää, että lahjomattomuus ei tarkoita pelkästään tekojen lahjomattomuutta. Lahjomaton voi olla myös ajatuksissaan, puheissaan ja haluissaan. (Heiskanen & Salo 2008: 139.)

Kasulis (2002: 25) on määritellyt viisi integriteetin näkökulmasta tärkeää asiaa. Hänen mukaansa integriteetti on jotain, mikä korostaa objektiivisuutta yleisesti todennettavissa olevana. Toiseksi integriteetti korostaa sisäisiä suhteita ulkoisia enemmän. Kolmantena korostuksena on tiedon vaikutusvallattomuus. Neljänneksi se korostaa älyllisen ja psykologisen eroa somaattisuudesta. Viimeisenä integriteetti on jotain, joka korostaa tiedon heijastavuutta ja tietoisuutta omista perustuksistaan.

Lisäksi Kasulis (2002: 25, 53–55) toteaa integriteetin omaavan henkilön olevan kokonainen, jakamaton ja koskematon. Tällainen henkilö ei myöskään suostu myymään omia mielipiteitään ja tekojaan vääriä tarkoituksia varten. Integriteetin omaava on yksinkertaisesti sanottuna puhdas. Hänen mukaansa tällainen henkilö on kykenevä niin sanotusti seisomaan tekojensa takana jopa yksin. Kasulis erottaa myös asioiden ja henkilöiden integriteetin. Asioiden integriteetistä voidaan mainita esimerkiksi merivesi ja hiekka, jotka vaikuttavat kumpikin toisiinsa, mutta säilyttävät silti oman integriteettinsä ja olomuotonsa. Niistä kumpikaan ei voi missään olosuhteissa sekoittua toiseen niin, ettei niitä enää voisi erottaa toisistaan. Ihmisten integriteetti taas tarkoittaa, etteivät hen-

kilöt, joiden integriteetti on koskematon, missään tilanteissa tai suhteissa anna identiteettinsä korruptoitua tai vaarantua. Tällaisten ihmisten käytöksen voidaan olettaa olevan johdonmukaista tulevaisuudessakin. Integriteetillä on merkitystä vain henkilöiden välisen suhteiden myötä.

4.3. Objektiivisuus

”In carrying out public business, including making public appointments, awarding contracts, or recommending individuals for rewards and benefits, holders of public office should make choices on merit.” (Committee on Standards in Public Life 1995.)

Nolanin komitean määritelmän mukaan objektiivisuus tarkoittaa siis sitä, että päätösten tulisi perustua ansioihin. Objektiivinen on subjektiivisen vastakohta ja tarkoittaa näin ollen puolueettomuutta, yleispätevyyttä ja subjektista riippumatonta. Objektiivisuus periaatteena vaatii asian ratkaisemista niin, etteivät omat näkemykset tai ulkopuoliset seikat pääse vaikuttamaan ratkaisuun. Lisäksi objektiivisuus tarkoittaa samanlaisten tapausten samanlaista eli tasapuolista kohtelua. Objektiivisuuden vaatimus on kirjattu myös hallintolakiin (HL 6 §). Lain mukaan virkamiehen toimien tulee olla puolueettomia. Hildebrand (2008: 222–223) on määritellyt demokraattisen objektiivisuuden käsitteen tarkoittamaan enemmän kuin tavallinen objektiivisuus. Käsitteen mukaan esimerkiksi yleistäminen ei edesauta objektiivisuuden toteutumista, koska se ei ole demokraattista ja useimmiten yleistykset eivät ole totta kaikissa tapauksissa.

Objektiivisuutta vaaditaan myös tieteelliseltä tekstiltä ja joitakin määritelmiä voidaan löytää myös tätä kautta. Mäkinen (2005: 182, 202) on määritellyt objektiivisuuden yksilöstä riippumattomaksi totuudeksi. Tieteellisessä tekstissä tämä tarkoittaa usein sitä, että teksti kirjoitetaan yksikön kolmannessa persoonassa ja objektiivisuuteen pyritään myös muun muassa muilla tyylillisillä keinoilla. Tämä määritelmä voidaan johtaa myös eettisiin arvoihin. Erityisesti yksilöstä riippumaton totuus on käyttökelpoinen myös etiikassa. Virkamiehen toimien tulee pyrkiä palvelemaan totuutta ja ennen kaikkea yksilöstä eli virkamiehestä riippumatonta totuutta. Myös jälkimmäinen tieteelliselle tekstille asetettu määritelmä auttaa hahmottamaan objektiivisuutta. Virkamiehen tulisi pyrkiä teke-

mään päätökset niin sanotusti itsensä ulkopuolella eli tiettyjä sääntöjä ja ohjeita noudattaen ilman omien intressien vaikutusta asiaan.

4.4. Vastuullisuus

”Holders of public office are accountable for their decisions and actions to the public and must submit themselves to whatever scrutiny is appropriate to their office.” (Committee on Standards in Public Life 1995.)

Vastuullisuus tarkoittaa tilivelvollisuutta jotakin muuta tahoa kohtaan (Salminen 2010: 35). Kuten yllä olevasta lainauksesta käy ilmi, julkisen toiminnan ollessa kyseessä tämä jokin muu taho on kansa eli julkisten palveluiden käyttäjät. Kansa on antanut valtuutuksen poliitikoille ja virkamiehille toimia etujensa mukaan. Tällöin nämä valtuutetut ovat vastuussa toimistaan kansalle. Yksiselitteistä tämä ei kuitenkaan ole. Monimutkaisuutta lisää nykyaikaan kuuluva yhteistyö eri tahojen välillä. Vastuullisia on monia ja he ovat vastuussa useille eri tahoille. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 50–51.) Vastuullisuuden voidaan ajatella tarkoittavan myös sääntöjen noudattamista sekä rehellisesti ja luottavasti toimimista. Näiden lisäksi vastuullisuus voi olla myös vastuullista suhtautumista työhön ja työn tekoon.

Vastuullisuus voidaan jaotella neljään osa-alueeseen: poliittiseen, oikeudelliseen, hallinnolliseen ja professionaaliseen vastuullisuuteen. Tässä yhteydessä erityisen tärkeitä ovat poliittinen ja hallinnollinen vastuullisuus. Poliittisen vastuullisuuden perustana toimii parlamentarismi, jonka mukaan hallituksen ja sen ministerien tulee nauttia eduskunnan luottamusta. Hallinnollinen vastuullisuus tarkoittaa julkisen hallinnon vastuullisuutta. Johtavat virkamiehet ovat vastuullisia sekä heitä ohjaaville ministereille että laille. Poliittinen vastuullisuus on näistä kahdesta ensisijainen. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 50, 52.)

Vastuullisuus voidaan lisäksi jaotella kolmeen osa-alueeseen sen mukaan, kenelle vastuun katsotaan kuuluvan. Nämä kolme osa-aluetta ovat hierarkkinen, kollektiivinen ja henkilökohtainen vastuullisuus. Hierarkkisessa vastuullisuudessa vastuun poliittisten

päätösten lopputuloksesta katsotaan kuuluvan sille, joka on hierarkiassa ylimpänä. Kollektiivisessa vastuullisuudessa taas katsotaan poliittisten päätösten lopputulosten olevan monien henkilöiden toimien summa. Yksilöiden toimia tai vaikutusta kyseiseen lopputulokseen ei aina voida havaita eikä ainakaan erottaa muiden jäsenten vaikutuksesta, joten yksilöä ei voida saattaa vastuuseen ryhmän teoista. Näin ollen vain ryhmää kokonaisuudessaan voidaan pitää vastuullisena poliittisen päätöksen lopputuloksesta. Henkilökohtaisen vastuullisuuden mukaan yksilöä voidaan pitää vastuussa toimistaan kahden kriteerin täytyessä. Ensinnäkin yksilön toimien tai laiminlyöntien tulee olla syynä epäeettiselle lopputulokselle ja toiseksi tekoja tai laiminlyöntejä ei ole tehty tietämättömyydessä eikä pakon alaisena. (Thompson 2005: 12, 15, 18.)

4.5. Avoimuus

”Holders of public office should be as open as possible about all decisions and actions that they take. They should give reasons for their decisions and restrict information only when the wider public interest clearly demands.” (Committee on Standards in Public Life 1995.)

Nolanin komitean asettama määritelmä avoimuudelle tarkoittaa siis sitä, että päätöksistä ja teoista on oltava avoimia. Sen mukaan päätökset on lisäksi perusteltava ja tietoa on rajoitettava vain, jos laajempi yleinen etu sitä vaatii. Salminen ja Ikola-Norrbacka (2009: 9) ovat määritelleet avoimuuden tarkoittamaan avointa tiedonsaantia ja tiedonkulkua. Lisäksi avoimuus on heidän mukaansa läpinäkyvyyttä. Avoimen yhteiskunnan he määrittelevät vapaaksi, sallivaksi ja suvaitsevaiseksi. Virkamiesten tulisi toiminnassaan ja päätöksenteossaan olla mahdollisimman avoimia. Lisäksi päätökset tulisi voida perustella ja niitä koskevaa informaatiota ei normaaleissa oloissa saisi rajoittaa. Avoimuus voidaan määritellä myös päätösten perusteluna.

Avoimuus, vapaa tiedonkulku ja tiedon määrä ovat yksi tärkeimpiä ihmisten motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Hagemann 1992: 32). Näin ollen avoimuutta voidaan pitää tärkeänä myös organisaation toiminnan ja tuottavuuden takia. Avoimuus tarkoittaa myös sitä, että vaikeista aiheista puhuminen on sallittua tai että ihmisellä on oikeus omaan mielipiteeseen ja sen ilmaisemiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikkien

tulisi jakaa kaikki mahdollinen tieto itsestään. Jokaisella on oikeus päättää, mitkä asiat haluaa tuoda julki ja mitkä pitää salassa. Se tarkoittaa myös, että jokaisella on oltava oikeus näyttää omat tunteensa. (Hagemann 1992: 96–97.)

Tiedonkulkua organisaation sisällä ei myöskään saa unohtaa (Ikola-Norrbacka 2010: 151). Hagemannin (1992: 41, 44–45) mukaan avoimuus organisaation sisällä tarkoittaa avointa kommunikaatiota, jossa tieto kulkee avoimesti sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Avoin kommunikaatio edellyttää, että ihmiset ovat kiinnostuneita toisistaan ja kunnioittavat toisiaan. Johdon tehtävänä on luoda ympäristö, jossa vapaa tiedonkulku organisaation sisällä on taattu. Esimiehet toimivat tässä esimerkkeinä. Mikäli johto epäonnistuu tässä tehtävässään, on henkilöstön tehtävänä vaatia tietoa epäselviksi jääneistä asioista. Tämän lisäksi on tärkeää, että saatava tieto tulee ajallaan heti kun mahdollista, sisältää kaiken oleellisen sekä sisältää mahdolliset syyt. Hagemann (1992: 46–50) on lisäksi luetellut viisi erilaista väylää tiedonkululle organisaation sisällä. Näitä ovat viestiminen sähköisten viestimien, sisäisen radion, videoiden, kirjoitettujen dokumenttien välityksellä sekä henkilökohtainen viestiminen.

4.6. Rehellisyys

”Holders of public office have a duty to declare any private interest relating to their public duties and to take steps to resolve any conflicts arising in a way that protects the public interest.” (Committee on Standards in Public Life 1995.)

Salminen (2004: 106; 2010: 28) käytti alun perin tästä arvosta suomennosta totuudellisuus, mutta vaihtoi sen myöhemmin rehellisyyteen. Molemmat tarkoittavat samaa, mutta totuudellisuus on jonkin verran rehellisyyttä vaikeaselkoisempi sana. Rehellisyys on käytössä jokapäiväisessä kielenkäytössä ja tämän takia helpompi termi. Tutkielmaan on tästä syystä valikoitunut käytettäväksi rehellisyyden -käsite. On kuitenkin tärkeää huomata, että eettisistä arvoista puhuttaessa edes niistä käytettävät suomennokset eivät ole yksiselitteisiä. Ikola-Norrbacka (2010: 39) määrittelee rehellisyyden virkamiehen velvollisuutena ilmoittaa sidonnaisuutensa, kaiken toiminnan rehellisyytenä ja julkisen edun edistämisenä. Sidonnaisuuksien määrittelyminen ja ilmoittaminen on myös Nola-

nin komitean määritelmän yksi ulottuvuus. Lisäksi komitea on painottanut rehellisyyden määritelmässään konfliktien ratkaisemista yleisen edun nimissä.

Johnson ja Phillips (2003: 5–6) ovat nostaneet teoksessaan esiin absoluuttisen rehellisyyden käsitteen. He määrittelevät tämän tarkoittamaan kommunikoinnin standardia, jossa avoin keskustelu ja terve väittely ovat voimissaan. Lisäksi he liittävät tähän käsitteeseen totuuden kertomisen, sanojen kaunistelemattomuuden sekä eettisen ja moraalisena käsityksen oikeasta ja väärästä. Absoluuttinen rehellisyys ei kuitenkaan tarkoita toisia vastaan hyökkäämistä tai voittamista vain osoittaakseen olevansa parempi kuin muut. Sen perimmäisenä ajatuksena on totuuden käyttäminen korkeampien ja jalompien tavoitteiden saavuttamiseksi. Johnson ja Phillips liittävät käsitteeseen myös oikeiden tekojen tekemisen oikeista syistä. Heidän mukaansa yksi käsitteen tärkeimmistä sisällöistä on kuitenkin periaate ”ole eri mieltä ja sitoudu”. Tämän mukaan ihmisillä tulisi olla oikeus ilmaista eriävä mielipiteensä vapaasti ilman pelkoa rangaistuksesta. Tämän jälkeen kuitenkin henkilön on sitouduttava johdon päätöksiin, mikäli ne eivät ole eettisesti epäilyttäviä.

Johnson ja Phillips (2003: 55–241) määrittelivät myös kuusi absoluuttisen rehellisyyden kriteeriä: totuuden kertominen, ongelmaan tarttuminen, eri mieltä oleminen ja sitoutuminen, totuuden toivominen, sanantuojan palkitseminen sekä integriteetin pohjan rakentaminen. Totuuden kertominen ei ole aina helppoa tai vailla negatiivisia seurauksia. Se kuitenkin kannattaa, koska se luo luotettavuutta, on oikein, on harvoin niin tuskallista kuin ajatellaan, maksaa vähemmän kuin valhe, tukee tulevaisuudessa sekä pitää asiat yksinkertaisina. Ongelmaan tarttuminen ja sen voittaminen vaatii kuuden askeleen läpikäymistä: valmistautumista, keskustelun avaamista, korvien avaamista, suun avaamista, mielen avaamista sekä asian loppuun käsittelyä. Totuuden toivominen ja sen tervetulleeksi toivottaminen pyrkii vähentämään ihmisten puolustelemaa käytöstä kritiikkiä kohtaan. Sanantuojan palkitseminen tarkoittaa, että totuuden kertomisesta palkittaisiin, koska se ei aina ole helppoa tai kannattavaa. Jos henkilö näistä asioista huolimatta kertoo totuuden, tulisi tästä palkita. Integriteetin pohjan rakentaminen kannattaa, koska tällainen pohja organisaatiossa luo ja edesauttaa totuuden ja rehellisen ympäristön muodostumista.

4.7. Esimerkillinen johtajuus

”Holders of public office should promote and support these principles by leadership and example.” (Committee on Standards in Public Life 1995.)

Nolanin komitean viimeinen eettinen arvo on yksi vaikeimmista, koska sitä hyvin vastaavan suomenkielisen termin löytäminen on monimutkaista. Komitea käytti viimeisenä arvona termiä *leadership*, joka suoraan suomennettuna tarkoittaa johtamista tai johtajuutta. Tällaista eettistä arvoa ei kuitenkaan varsinaisesti ole olemassakaan. Salminen (2004: 106) on suomentanut termin teoksessaan tarkoittamaan johtajuutta ja antanut tämän jälkeen termille yllä olevan määritelmän. Tämä termi ei kuitenkaan ole pätevä arvona. Kuten yllä olevasta määritelmästä voidaan huomata, on Nolanin komitea tarkoittanut, että aikaisempien kuuden arvon käyttöä tulisi edistää ja tukea johtajuudella sekä esimerkillä. Käytännössä tämä siis tarkoittaa, että arvoja vahvistetaan esimerkillisellä käyttäytymisellä ja ennen kaikkea esimerkillisellä johtajuudella. Jatkossa arvosta käytetäänkin termiä esimerkillinen johtajuus, joka kattaa sekä esimerkillisyyden että johtajuuden, ja on näin ollen täsmällisempi kuin pelkkä johtajuus.

Johtajuus voi olla joko asioiden tai ihmisten johtamista. Esimerkillisen johtajuuden kannalta ihmisten johtaminen on tärkeämpää, koska juuri ihmisten käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan esimerkillisellä johtamisella tai esimerkillisyydellä ylipäätään. *Leadership* tarkemmin määriteltynä tarkoittaaakin juuri ihmisten johtamista. Urwickin mukaan johtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista ja koordinointia. Johtaminen on keino saada asiat hoidetuksi ihmisten avulla. (Salminen 2004: 27, lainaus teoksista Urwick 1943; 1956.) Esimerkillinen johtajuus on myös keino saada ihmiset käyttäytymään halutulla tavalla. Tämän periaatteen tulkinnanvaikeudesta johtuen sen voidaan ajatella tarkoittavan myös esimiestyön ja johtajuuden tukemista sekä esimies-alaisuuteeseen kuuluvaa molemminpuolista kunnioitusta.

4.8. Yhteenveto

Yhteenvetona edellisistä kappaleista esitetään seuraavalla sivulla taulukko 1, johon on kerätty kaikki Nolanin komitean arvot ja niille mahdollisia tulkintoja, joita luvussa on käsitelty. Arvojen monitulkintaisuus johtuu käytännössä siitä, että niille on tulkitsijasta riippuen mahdollista löytää useita erilaisia tulkintoja, joiden käyttökelpoisuus vaihtelee tilanteittain. Monitulkintaisuutta lisää se, että useimmiten arvoille ei tarjota selitystä, vaan niiden tulkitseminen jätetään yksittäisten henkilöiden tehtäväksi.

Taulukko 1. Arvojen tulkinta.

Arvo	Tulkintamahdollisuuksia
Epäitsekyys	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteinen etu oman ja läheisten edun edelle - Hyvän aikaansaaminen mahdollisimman monelle - Puolueettomuus - Työyhteisön etu ennen esimiehen etua - Vastuu omista teoista - Kunnian antaminen sen ansaitseville - Heikompien edun ajaminen
Integriteetti	<ul style="list-style-type: none"> - Rehellisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus - Epäeettisen toiminnan estävä moraalinen asenne - Yhteisten sääntöjen noudattaminen ja lupauksen pitäminen - Omien arvojen noudattaminen ja samalla tavoin toimiminen samanlaisissa tilanteissa - Selkäranka - Kokonainen, jakamaton, ehjä ja koskematon - Ajatusten, tekojen, puheiden ja halujen lahjomattomuus - Sanojensa takana seisominen ja omista mielipiteissä pysyminen - Asioiden ja henkilöiden integriteetti - Korostaa objektiivisuutta yleisesti todennettavissa olevana; korostaa sisäisiä suhteita; korostaa tiedon vaikutusvallattomuutta; korostaa älyllisen ja psykologisen eroa somaattisuudesta; korostaa tiedon heijastavuutta ja tietoisuutta omista perustuksistaan
Objektiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Puolueeton, yleispätevä ja subjektista riippumaton - Omien näkemysten ja ulkopuolisten seikkojen poissulkeminen - Demokraattinen objektiivisuus - Samanlaisten tapausten samanlainen kohtelu eli tasapuolisuus - Kaikkien faktojen huomioonottaminen - Yksilöstä riippumaton totuus

Vastuullisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Tilivelvollisuus jotakin toista tahoja kohtaan - Sääntöjen noudattaminen - Oikein, rehellisesti ja luotettavasti toimiminen - Vastuullinen työnteko ja vastuullinen suhtautuminen työhön - Poliittinen, hallinnollinen, oikeudellinen ja professionaalinen vastuullisuus - Hierarkkinen vastuullisuus - Kollektiivinen vastuullisuus - Henkilökohtainen vastuullisuus
Avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin tiedonsaanti ja tiedonkulku - Läpinäkyvyys - Avoin yhteiskunta on vapaa, salliva ja suvaitsevainen - Päätösten perustelu - Informaation rajoittamattomuus - Tiedonkulku organisaation sisällä - Oikeus omaan mielipiteeseen ja sen ilmaisemiseen - Oikeus näyttää tunteensa - Oikeus puhua vaikeistakin asioista - Avoin kommunikaatio ylhäältä alas - Avoin kommunikaatio alhaalta ylös
Rehellisyys	<ul style="list-style-type: none"> - Totuudellisuus - Sidonnaisuuksien ilmoittaminen - Kaiken toiminnan rehellisyys - Julkisen edun edistäminen - Absoluuttinen rehellisyys
Esimerkillinen johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> - Edellisten arvojen edistäminen johtamisen ja esimerkin avulla - Ihmisten johtaminen ja koordinointi - Keino saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla - Esimerkkinä toimiminen - Esimiestyön ja johtajuuden tukeminen - Esimies-alaisuuden molemminpuolinen kunnioitus

5. ARVOJEN SOVELTAMISEEN LIITTYVÄT HAASTEET

Moilanen ja Salminen (2007: 25) ovat todenneet EU:n jäsenmaita tutkiessaan, että käytännön toimissa toteutuvat arvot vastaavat kiitettävän hyvin virallisia arvoja. Eroja ja epäeettistä toimintaa kuitenkin esiintyy eikä arvojen soveltaminen käytäntöön ole aina helppoa. Marcy, Gentry ja McKinnon (2008: 4) ovat toisaalta todenneet, että johtajien vastaukset poikkeavat heidän käytännön toimistaan kysyttäessä, miten he toimisivat tietyissä eettisissä ongelmallisissa tilanteissa. Johtajat, jotka ovat aiemmin sortuneet epäeettiseen toimintaan vastaavatkin usein, että he toimisivat uusissa ongelmatilanteissa eettisemmin.

Price (2008: 4–5) on kirjoittanut epäeettisille toimille haetuista oikeutuksista. Johtajat, jotka rikkovat eettisiä sääntöjä joutuvat perustelemaan ja hakemaan oikeutusta toimilleen. Mahdollisia selityksiä epäeettiselle toiminnalle voidaan löytää useita, mutta ainakin seuraavat kahdeksan syytä voivat esiintyä:

- Johtajalla on oma moraali.
- Johtaja ei välitä moraalista.
- Johtaja on erityinen.
- Johtajan täytyi toimia epäeettisesti.
- Johtaja pystyi toimimaan epäeettisesti.
- Johtajalle oli sanottu, että hän voi toimia epäeettisesti.
- Johtajalla on erityisiä velvollisuuksia ryhmäänsä kohtaa.
- Johtaja toimi epäeettisesti korkeampaa tarvetta varten.

Erilaisia tapoja oikeuttaa epäeettinen toiminta voidaan pitää kaikille arvoille yhteisenä haasteena. Ne omalta osaltaan mahdollistavat epäeettisen toiminnan ja saattavat jopa toimia kannustimena epäeettiselle toiminnalle. Seuraavissa alaluvuissa paneudutaan arvojen soveltamiseen ja tulkittamiseen liittyviin haasteisiin. Jokaisen arvon kohdalla käytetään arkipäivän esimerkkejä, jotka selventävät kyseessä olevan arvon soveltamiseen liittyviä käytännön ongelmia. Konkreettiset esimerkit on pääasiassa otettu Helsingin Sanomista ja Pohjalaisesta. Ne ovat luonteeltaan niin yleisesti tunnettuja ja ovat

olleet uutisoinnin kohteena useaan otteeseen, joten niiden yhteyteen ei ole merkitty erilisiä lähdeviitteitä.

5.1. Epäitsekkyyden yleisen edun määrittely, ylpeys, ahneus ja narsismi

Epäitsekkyyden selkeimpänä haasteena voidaan pitää egoismia eli itsekkyyttä. Egoismi hylkää ajatuksen, että oman edun tavoittelussa olisi jotain väärää. Tämän näkökulman mukaan ihmisten luonteeseen kuuluu oman edun tavoittelu eivätkä he näin ollen voi asialle mitään. Ajattelutavan mukaan voidaan myös todeta, että itsekkyyden moraalisuuden perimmäinen lähde. Näin ollen ihmisten ei voida odottaa toimivan millään muulla tavalla, vaikka eettisissä säännöstöissä niin kehoitettaisiin. Ihminen toimii eettisten sääntöjen osoittamalla tavalla vain jos se on hänen oman etunsa mukaista. Useimmiten on oman edun mukaista toimia eettisten sääntöjen mukaan oikein, koska yhteiskunta on pyrkinyt pääsemään eroon yksilöiden itsekkyydestä monin eri tavoin. Epäitsekkäästi toimiminen on yksi tapa osoittaa olevansa kelvollinen yhteiskunnan jäsen. (Price 2008: 67.)

Yleisen edun tavoitteluun oman edun sijasta sisältyy yksi perustavaa laatua oleva ongelma. Yleinen etu on vaikea määrittellä. Kaikki kansalaiset eivät ole samaa mieltä asioista, joten mikä on eri mieltä olevien yleinen etu. Hyväksyttävästi ajatellaan yleisen edun olevan enemmistön etu, jos se ei aiheuta vähemmistölle merkittävää haittaa. Yleistä etua ei tästä määrittelmästä huolimatta ole helppo löytää. Julkisen sektorin toimijan on helppoa sortua oman edun tavoitteluun ja valita yleiseksi eduksi etu, joka ajaa eniten hänen tarpeitaan. Salminen (2004: 102) on todennut, että yksittäisessä organisaatiossa yleinen etu tulisi määrittellä kyseisen organisaation vision ja missioiden kautta.

Price (2008: 66) on todennut, että perinteiset näkemykset moraalista ja päivittäisistä keskustelut eettisyydestä käsittelevät usein oikein toimimisen ja itsekkäästi toimimisen välistä jännitettä. Näitä kahta pidetäänkin lähes toistensa vastakohtina, koska useimmiten henkilökohtaiset intressit ja edut eivät ole muiden etujen mukaisia. Hän myös toteaa, että on olemassa yleisesti hyväksytyjä sääntöjä, joiden mukaan odotamme ihmisten

jakavan omastaan sekä kunnioittavan toisen fyysistä ja henkistä omaisuutta. Näiden sääntöjen tarkoituksena on etteivät ihmiset sopimattomasti ajaisi omaa etuaan. Pricen mukaan eettisiä säännöstöjä ei välttämättä edes tarvittaisi, jos itsekkyyttä ja oman edun tavoittelua ei olisi.

Lisäksi epäitsekkyyttä tavoiteltaessa saattaa ongelmana olla tahaton tai tahallinen pyrkimys kaikkien miellyttämiseen. Käytännön esimerkkinä mainittakoon koulujen jouluja ja kevätjuhlien uskonnollisuus, joka nousee aika ajoin esille. Perinteiseen suomalaiseen joulun ja kevätjuhlaan on kuulunut tiettyjen virsien laulaminen. Muiden uskontojen edustajien ja ateistien mielestä näin ei saisi olla, kun taas valtaväestö kannattaa perinteisen joulun ja kevätjuhlan viettämistä. Julkisen sektorin toimijat ovat pyrkineet tässä asiassa kaikkia osapuolia miellyttävään ratkaisuun, mutta kuten sanonta kuuluu: ”jos yhdelle kumartaa, toiselle pyllistää.” Kun tällaisessa asiassa pyritään miellyttämään kaikkia, päädytään hyvin usein miellyttämään vähemmistöä ja niin sanotusti syrjimään valtaväestöä. Tämä ei sinänsä ole itsekästä, mutta ei myöskään yleisen edun mukaista.

Suosiminen voi perustua rotuun tai uskontoon ja voi näin ollen johtaa joidenkin syrjimiseen (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 652). Tutkimuksen mukaan suosimista tapahtuu Suomessa paljon. Niin sanotut hyvä veli -verkostot ovat arkipäivää, ja urallaan on helppo edetä, jos tuntee oikeat henkilöt ja on heidän suosiossaan. Suomessa on tehty hallinnollisia ja poliittisia uudistuksia, joiden päämääränä on ollut verkostoituminen ja sen etujen maksimointi. Hyvä veli -verkostot ovat kuitenkin vääristyneitä verkostoja, eivätkä ne aja alkuperäistä päämäärää. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 660, 663.)

Ylpeyttä, ahneutta ja narsismia voidaan pitää epäitsekkyyden ehkä jopa vaikeimpina haasteina. Itsekkäät johtajat ovat ylpeitä itsestään ja saavutuksistaan. He pitävät itseään muita tärkeämpinä eivätkä voi näin ollen tehdä kaikista vähäpätöisimpiä tehtäviä itse. Ahneus näkyy itsekkään johtajan toiminnassa siinä, että he ovat valmiita tekemään mitä tahansa ansaitakseen enemmän joko yksilönä tai organisaationsa jäsenenä. Narsistinen johtaja pitää huomiosta ja tuntee olevansa oikeutettu omaan asemaansa ja valtaansa eikä näin ollen voi toimia epäitsekkäästi. (Johnson 2009: 38, 40.)

Tutkimuksen mukaan kansalaiset suhtautuvat kriittisesti poliitikkoihin, jotka ovat ahneita ja itsekkäitä työssään. Poliitikoilla on tapana unohtaa kansalaisten tarpeet ja huolet. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 655.) Poliitikot näyttäytyvät kansalaisten silmissä ennen vaaleja lupauksia tekevinä ja vaalien jälkeen lupaukset unohtavina henkilöinä. Vaalien alla luvataan kaikkea mahdollista, jotta kansalaiset äänestäisivät lupauksen tehnyttä ehdokasta tai ainakin hänen puoluettaan. Ehdokkaiden on tehtävä näitä lupauksia ensinnäkin erottuakseen muiden ehdokkaiden joukosta ja toiseksi tullakseen valituksi eli saadakseen edes mahdollisuuden päästä toteuttamaan näitä lupauksia. Lupauksilla pyritään vetoamaan kansalaisten tunteisiin lupaamalla jotain heille hyvin tärkeää. Lupausten tekeminen on siis välttämätöntä, mutta usein, kun mahdollisuus niiden lunastamiseen tulee, ehdokas unohtaa luvanneensa toimia tietyllä tavalla. Tällainen käytös on itsekästä ja hyvin usein vaikuttaa siltä, että poliitikot ajavat vain omaa etuaan. He yrittävät näyttäytyä itselleen suotuisassa valossa. Vaalilupaukset liittyvät myös rehellisyyteen, joten asiasta lisää myöhemmin luvussa 5.6.

Vaalien tarkoituksena on saada puolueelle mahdollisimman paljon valtaa eli paikkoja esimerkiksi eduskuntaan tai kunnanvaltuustoon. Kilpailtaessa poliittisesta vallasta joudutaan nykyisin lupausten lisäksi turvautumaan yksityisen sektorin apuun. Yksityisen sektorin organisaatiot ovat usein vaalirahoituksen takana. Yhteydet yrityksiin johtavat enemmän tai vähemmän arveluttaviin suhteisiin. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 662.) Poliitikot joutuvat vaalirahoitusta saadakseen lupaamaan yritysten antamille rahoille vastinetta. Rahaa saadakseen he sortuvat itsekkäisiin tekoihin oman etunsa eli poliittisen vallan nimissä. Korruptio on Salmisen ja Ikola-Norrbackan (2010b: 197) mukaan julkisen vallan edustajalle uskotun vallan väärinkäyttöä oman edun tavoitteluun. Lahjuksen ottaessaan julkisen sektorin toimija toimii omaa taloudellista etuaan ajatellen. Tällöin hän jättää toiminnassaan huomiotta yleisen edun ja toimii lahjuksen antajan sanelemien tavoitteiden mukaan. Nolanin komitean antamassa määritelmässä on kiinnitetty huomiota juuri tähän rahallisen tai materiaalisen edun tavoitteluun. Korruptiosta lisää seuraavassa alaluvussa.

Kansalaiset luottavat saavansa julkiselta sektorilta puolueetonta palvelua, koska palvelut tuotetaan verovaroilla, ja niiden tarkoituksena on yleisen edun ajaminen (Salminen &

Ikola-Norrbacka 2010a: 649). Tästä johtuen virkamiesten puolueeton ja epäitsekkäs toimiminen virka-asioissa on suotavaa. Voidaan olettaa, että ajoittain toistuvilla taloudellisilla laskusuhdanteilla olisi vaikutusta virkamiesten toimintaan (Keskusrikospoliisi 2009: 32). Laskusuhdanne vaikeuttaa ihmisten elämää ja toimeentuloa. Korruptio ja erityisesti oman edun tavoittelu voivat tällöin vaikuttaa erityisen houkuttelevilta vaihtoehdoilta.

Epäitsekkyyden erityisenä muotona voidaan mainita lääkäri-potilas –suhteeseen liittyvä yleisen edun tavoittelu, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan potilaan edun laittamista lääkärin ja muun hoitohenkilöstön edun edelle. Tämä perinteinen tapa on edelleen vallitseva sosiaali- ja terveysalalla. (Thompson 2005: 280.) Silloin tällöin sosiaali- ja terveysalan työntekijät ovat uhanneet lakolla, koska työehtosopimusneuvotteluissa ei ole päästy heidän toivomaansa lopputulokseen. Tällöin on muodostunut yleiseksi huolenaiheeksi avun riittäminen ja saaminen akuuteissa tilanteissa ja esimerkiksi leikkausjonon pidentyminen. Lakonuhkaan liittyy myös eettisiä näkökulmia, joista yksi koskee juuri yleisen edun eli tässä tapauksessa potilaan edun laittamista henkilökohtaisen edun edelle. Tämän arvon valossa voidaan lakon todeta olevan epäeettinen, mikäli lakon toteutuessa potilaiden hoitaminen vaarantuu. Tällöin yleisen edun toteutuminen vaarantuu ja tilanne ajaa vain hoitohenkilöstön omaa etua.

Ikola-Norrbackan (2010: 147) tekemän tutkimuksen mukaan esimiesten tulisi keskittyä myös työyhteisön edun tavoitteluun ennen omaa etuaan. Tämä tarkoittanee työyhteisön hyvinvoinnista, toimivuudesta ja jatkuvuudesta huolehtimista. Tässäkin useamman henkilön edun tulisi siis mennä yksittäisen henkilön edun edelle. Työyhteisö ja sen henkilöstö ovat jossain määrin esimiehen vastuulla ja hänen tulisikin pystyä pitämään huolta, että kaikki toimii tarvittavalla tavalla. Jokaista ei voi tehdä tyytyväiseksi, mikä aiheuttaa ongelmia arvon toteutumisen kannalta. Työyhteisö on kuin yhteiskunta pienois-koossa, joten sielläkin tulee aina olemaan vähemmistöjä, joihin tietyt päätökset vaikuttavat negatiivisesti. Vähemmistö voi sanoa ymmärtävänsä, että esimies ajaa työyhteisön etua, mutta tosiasiasa he ovat häntä vastaan. Lisäksi työyhteisön yleisen edun ajaminen voi olla vaikeaa, jos esimiehen oma näkökulma kuuluu vähemmistön edustamaan aja-

tukseen. Näin ollen esimiehen tulisi tehdä päätös omaa ajatusmalliaan vastaan ja enemmistön edun mukaan.

5.2. Integriteetti: korruptio, pelkuruus, taloudelliset sidokset ja vakaumus

Integriteetin loukkauksista tunnetuin on korruptio. Laajasti määriteltynä korruptio voi tarkoittaa muun muassa intressikonflikteja, yritysten puoluerahoitusta, poliittista syrjintää, julkisten omaisuuksien ja rahastojen väärinkäyttöä. Näiden esimerkkien valossa voidaan sanoa, että korruptio on ongelma myös Suomessa. (Isaksson 1997.) Yhteiskunnista voi löytää korruptioon johtavia piirteitä. Näitä ovat vallitseva epätasa-arvo, epäterve kilpailu ja kansalaisosallistumisen vaje. (Dobel 1978.) Erityisesti vaalien aikaan kansalaisten passiivinen äänestäminen aiheuttaa huolta. Kansalaisosallistuminen on Suomessa monilla osa-alueilla, esimerkiksi järjestötoiminnassa, aktiivista, mutta erityisesti äänestämiseen liittyvä passiivisuus on huolestuttavaa. (Oikeusministeriön julkaisu 2009: 5.) Dobelin (1978) teorian mukaan, mitä vähemmän kansalaiset osallistuvat sitä todennäköisempää on korruption esiintyminen yhteiskunnassa.

Tasa-arvo on Suomessa yleisesti ajatellen hyvällä mallilla. Äskettäiset keskustelut homoseksuaalien oikeuksista sekä usein toistuvat keskustelut miehen ja naisen eurosta muistuttavat, ettei tasa-arvo vielä toteudu täydellisesti joka osa-alueella. Kilpailuasetelmia on Suomessa parannettu muun muassa purkamalla valtion monopoleja. Kilpailu ei voi kuitenkaan olla täysin tervettä ennen kuin kaikki vastaavanlaiset organisaatiot on purettu, ja kaikilla on ainakin teoriassa yhtäläiset mahdollisuudet kilpailussa. Suomesta löytyy siis edelleen piirteitä, jotka voivat johtaa korruptioon ja voivat ainakin jossain määrin helpottaa korruption kehittymistä. Integriteetin toteutumiselle aiheutuu luonnollisesti haasteita myös siitä, että yhteiskunnasta voidaan löytää korruptiolle altistavia piirteitä.

Jokin aikaa sitten oli Suomessa esillä niin sanottu vaalirahakohu, johon liittyviä uutisia tulee edelleenkin esille. Puolueiden ja ehdokkaiden rahoitus onkin ollut tarkastelun alaisena. Voidaan pohtia, onko oikein luokitella vaalirahoitus korruptioksi. Perusteita tälle

on muun muassa se, että yritykset ja muut puolueita ja ehdokkaita rahoittavat haluavat varmasti rahalleen vastinetta ehdokkaan tullessa valituksi tai puolueen päästessä hallitukseen. Tietysti on eri asia, miten vaatimukset ilmaistaan ja toimivatko ehdokkaat näiden vaatimusten mukaan. Puolueet ja ehdokkaat tarvitsevat toimintaansa rahoitusta, koska heillä ei itsellään välttämättä ole tarpeeksi varoja. Vaalirahoitus on oikeutettua, koska kaikilla tulisi olla mahdollisuus arvovalintoihin vaikuttamiseen ja rahoitus menee puolueen toiminnan rahoittamiseen. Ongelmaksi vaalirahoitus muodostuu, kun rahoja kierrätetään erilaisten organisaatioiden kautta. Tällainen toiminta viittaa siihen, että kyseiset toimijat tietävät tuen antamisessa olevan jotain epäilyttävää. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010b: 203–204.) Rahojen kierrättäminen asettaa ehdokkaiden lahjomattomuuden kyseenalaiseksi. Vaalirahakohu on horjuttanut Suomen mainetta yhtenä vähiten korruptoituneista maista.

Karahan, Razzolini ja Shughart (2006: 212–213) ovat tutkineet Missisipin osavaltion korruptioon johtaneita syitä ja mainitsevatkin, että mitä enemmän virkamiehellä on valtaa sitä helpompaa hänen on ajautua korruptiokierteeseen. Vallan hajottaminen useammalle taholle auttaa korruption estämisessä. Lisäksi täytyy muistaa, että kun korruptiokierteeseen on joutunut, siitä on vaikeaa päästä pois. Lahjottavaksi harvemmin haudutaan. Lahjottavaksi ennemminkin joudutaan ja altistutaan. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010b: 205.) Joidenkin ihmisten tai joillekin ihmisille on vain vaikeaa sanoa ”ei”.

Useimmiten korruptiosta on virkamiehelle loppujen lopuksi niin suuri hyöty, ettei hän edes halua lopettaa kyseistä toimintaa. Lisäksi joissakin ympäristöissä tai asioissa korruptio on helppo salata ja peittää. Yllämainittu Suomen vaalirahakohu on yksi tällaisista. Kohu alkoi erään kansanedustajan ilmoituksesta, jossa hän sanoi ilmoittaneensa saamansa vaalirahat väärin ja näin ollen rikkoneensa vaalirahalakia. Syyksi mainittiin rangaistuksen puute. Tämän tapauksen jälkeen moni muu kansanedustaja seurasi perässä täydentäen ilmoituksiaan. Käytännössä voidaan siis sanoa vaalirahalain rikkomisen olleen jokseenkin yleinen käytäntö kansanedustajien keskuudessa. Moilanen ja Salmi (2007: 39) ovat todenneet, että yleisenä pidetyllä käyttäytymismallilla on tapana levitä organisaation sisällä. Voidaan olettaa näin olleen myös vaalirahalain rikkomisen

yhteydessä. Vaalirahalain heikkous oli jo mainittu rangaistuksen puute. Rangaistuksen-pelon puuttuessa kansanedustajien on helppo ensin rikkoa lakia ja sen jälkeen vedota huonomuistisuuteen tai siihen, että joku toinen hoiti kyseiset asiat heidän puolestaan. Mainittakoon kuitenkin vielä, että sittemmin lakia on tiukennettu ja siihen on lisätty muun muassa uhkasakko.

Moilanen ja Salminen (2007: 40) jaottelevat korruption kolmeen kategoriaan, joista ensimmäinen on perinteinen lahjuksen ottamisena esiintyvä korruptio. Sitä on kuvailtu yllä. Toinen kategoria pitää sisällään korruption ilman ulkoista lahjojaa. Tällaista korruptiota voi olla osallistuminen päätöksentekoon asiassa, jossa lain mukaan olisi esteellinen. Virkamiesten esteellisyys on määritelty Hallintolaissa (HL 27–30 §), joten asiasta on olemassa tarkat ohjeet. Yleisesti voidaan sanoa, että näillä ohjeilla on pyritty estämään virkamiesten osallistuminen sellaisen asian käsittelyyn, mistä voisi olla heille hyötyä tai haittaa. Ohjeilla on lisäksi pyritty turvaamaan luottamus päätöksenteon puolueettomuuteen ja moitteettomuuteen. Aina esteellisyyden määrittelemine ei välttämättä ole niin yksinkertaista kuin laissa oletetaan. Tällöin virkamies saattaa tehdä väärän päätöksen ja osallistua päätöksentekoon ollessaan esteellinen. Lain tulkitseminen on monesti vaikeaa ja on usein jätetty virkamiesten harteille.

Moilasan ja Salmisen (2007: 40) viimeinen kategoria on suhteiden ja verkostojen väärinkäyttöön liittyvä korruptio. Tällaiseen korruptioon kuuluu esimerkiksi toisten suosiminen tai hyljeksiminen sekä paheksuttava lobbaus. Paheksuttavalla lobbauksella he tarkoittavat lobbausta, joka mennessään läpi voi vaarantaa yhteisen edun tapahtumisen. Salmisen (2010: 22) mukaan riippumattomuudella tarkoitetaan yleensä puolueettomuutta eli virkamies ei saisi antaa ulkopuolisten asioiden ja intressiryhmien vaikuttaa toimintaan. Virkamiehen riippumattomuus loukkaantuu, jos hän antaa asiaan liittymättömien asioiden vaikuttaa omaan toimintaansa tai päätöksentekoonsa.

Salminen ja Ikola-Norrbacka (2010a: 662) ovat todenneet, että kansalaiset pitävät jo aiemmin mainittuja hyvä veli -verkostoja korruption merkittävimpana muotona Suomessa. Verkostot toimivat korruption tavoin, koska tällaisen verkoston käyttämiseen turvautuvan julkisen sektorin toimijan voidaan olettaa odottavansa tulevaisuudessa vas-

tinetta omalle teolleen. Myös Suomen poliittisen eliitin loppujen lopuksi hyvin pieni koko vaikuttaa hyvä veli -verkostojen käyttöön. Pienessä piirissä tällaisen verkoston ylläpitäminen on helppoa ja käytännöllistäkin.

Heiskasen ja Salon (2008: 146–151) mukaan integriteetin toteutumisen kannalta haasteellisia ovat fanaattisuus, pelkuruus, uupumus ja leipääntyneisyys, tunteiden viетäväksi heittäytyminen, salaisuudet, alkoholi ja muut päihteet, luonnehäiriöt, taloudelliset sidokset sekä vakaumus. Fanaattisuus ja joustamaton jääräpäisyys ilman minkäänlaista dialogia ovat Heiskasen ja Salon mukaan johtajan eettisyyden tiellä. Hyve-etiikkaa lainaten: kaikessa tulisi pysyä kohtuudessa. Lisäksi voidaan todeta, että joskus yksinkertaisesti liika on liikaa. Pelkuruuden kannalta ongelmallista on päättämättömyys eli se, ettei uskalla seisoa sanojensa takana loppuun asti sekä se, että yrittää olla kaikille mieliksi koko ajan. Uupumus ja leipääntyneisyys johtavat kyynisyyteen ja välinpitämättömyyteen. Uupunut henkilö ei yksinkertaisesti jaksa ottaa kantaa ja puuttua huomaamiinsa epäkohtiin ja leipääntyneen kannalta epäkohdat vain tuovat perusteluja omalle pettymykselle.

Omien henkilökohtaisten asioiden vaikutus näkyy myös integriteetissä. Jotkut tulevat toimeen paremmin kuin toiset ja tämän lisäksi esimerkiksi romanttiset suhteet vaikuttavat ihmisten arvostelukykyyn. Mitä enemmän ihmisellä on salaisuuksia ja mitä enemmän niitä yrittää peitellä sitä enemmän ne herättävät mielenkiintoa ympäristössä. Salaisuudet voivat estää puuttumasta asioihin. Liiallinen alkoholin ja muiden päihteiden käyttö johtaa muun muassa salailuun ja ohuisiin sekä vaikutuksille alttiisiin harkintaprosesseihin. Johtajan luonnehäiriöt olivat ne sitten mielenterveydellisiä tai stressin, unettomuuden ja alkoholinkäytön aiheuttamia, voivat vääristää todellisuutta. Taloudellisten sidosten vaikutus on helppo ymmärtää. Oma taloudellinen tilanne tai esimerkiksi sukulaisten kautta muodostuvat sidokset voivat ohjata johtajan päätöksentekoa ja johtaa integriteetin murentumiseen. Taloudellisen tilanteen lisäksi myös johtajan henkilökohtaiset vakaumukset ja uskomukset voivat olla johtajalle tärkeitä sidoksia. Omista intresseistään tulee olla selvillä, jotta voi tietoisesti pyrkiä niistä eroon ja turvata integriteettinsä säilymistä. (Heiskanen & Salo 2008: 146–151.)

5.3. Objektiivisuus: menneisyys, tunteet ja yleistyksiset

Virkamiehetkin ovat vain ihmisiä. Heille on asetettu tarkat toimintaohjeet, mutta on silti mahdollista, ettei virkamies pysty toimimaan objektiivisesti. Juujärvi, Myyry ja Pessa (2007: 108) antavat esimerkin, jossa virkamiehen oli vaikeaa unohtaa ulkopuoliset seikat. Esimerkissä virkamiehen ja kansalaisen välille ei voinut syntyä luottamusta, koska heillä oli aiemmin ollut poliittisia erimielisyyksiä, eivätkä he näin ollen voineet toimia yhdessä. Virkamies ei saisi antaa poliittisten erimielisyyksien vaikuttaa työskentelyynsä, mutta inhimillisyydestä johtuen näin kuitenkin kävi. Näin ollen asiakkaan palvelu osoittautui mahdottomaksi.

Hildebrand (2008: 225) nostaa esiin ongelman, jonka mukaan virkamies ei tosiasiaassa voi ikinä olla objektiivinen. Tämä johtuu siitä, ettei virkamies voi pyyhkiä pois menneisyyttään ja niitä asioita, jotka ovat vaikuttaneet siihen, millainen hän on ja miten hänestä tuli sellainen. Virkamies ei yksinkertaisesti voi olla täysin objektiivinen päätöksissään, mutta silti häneltä vaaditaan sitä. Hän ei saisi antaa minkään muun kuin asiaan liittyvien tosiasioiden vaikuttaa päätöksentekoonsa. Päätöksenteossa kuitenkin törmätään moniin tunteisiin esimerkiksi myötätuntoon, inhotukseen tai vihaan. Tällaisten tunteiden noustessa pintaan päätöksenteko objektiivisesti voi olla tavoitteena, mutta ei välttämättä aina onnistu. Hildebrand (2008: 222–223) nostaa esiin myös demokraattisen objektiivisuuden käsitteen. Demokraattisen objektiivisuuden hän määritteli tarkoittavan jotakin enemmän kuin objektiivisuus tavallisesti. Esimerkiksi ”pojat ovat poikia” ei ole demokraattinen vastaus kysymyksiin, koska useimmiten se ei ole objektiivinen johtuen vastauksen yleistävyydestä ja myös siitä, että olemme tottuneet vastaamaan näin. Vastauksessa voi tuki piillä osa totuutta, mutta objektiivisuuteen pyrittäessä tämä ei riitä.

Objektiivisuus perustuu lisäksi samanlaisten tapausten samanlaiselle kohtelulle. Samanlaisille tapauksille tulisi olla samanlainen loppuratkaisu. Samanlaisten tapausten löytäminen on vaikeaa ja usein tapaukset ovatkin vain samankaltaisia. Samankaltaisia tapauksia usein niputetaan kuuluvaksi samanlaisten tapausten joukkoon. Näin ollen yleistetään aivan kuten edellisessä kappaleessa esitetystä esimerkissäkin tehtiin. Yleistämällä helpotetaan ratkaisuprosessia, vaikka todellisuudessa tapausten kaikki samanlaiset ja

erilaiset piirteet tulisi ottaa huomioon. Tämä on kuitenkin aikaa ja muita resursseja vievää. Yleistävyys ja vanhoihin tuttuihin vastauksiin turvautuminen on helppoa ja yleistä. Rutiinilla on osansa asiassa. Voidaan olettaa, että monia vuosia virassaan toiminut virkamies hoitaa tavalliset jokapäiväiset asiat rutiinilla eikä näin ollen välttämättä aina kiinnitä huomiota pieniin, mutta merkittäviin eroavuuksiin asioiden välillä. Uusien vastauksien etsiminen on paljon työläämpää kuin vanhaan, hyväksi havaittuun turvautuminen. Tällainen asioiden ratkaiseminen ja vanhojen vastausten kierrättäminen syö Hildebrandin määritelmän mukaista demokraattista objektiivisuutta, joka vaatii asioiden katsoamista puolueettomien silmin ilman ennako-oletuksia. Näin ei voi olla, jos asiat ratkaistaan rutiininomaisesti samoihin vastauksiin turvautuen.

Objektiivisuuden takaamiseksi julkisen sektorin toiminnassa on asetettu esteellisyyden käsite (HL 27–30 §). Mikäli julkisen sektorin toimija tuntee olevansa esteellinen asiassa eli toisin sanoen julkisen sektorin toimija ei tunne pystyvänsä objektiiviseen päätökseen asiassa, hänen tulee jäädä itsensä. Kuten edellä integriteettiä käsitelleessä luvussa mainittiin, esteellisyyden määrittelemisen eri tilanteissa ei välttämättä ole niin helppoa kuin annetaan olettaa. Useimmiten esteellisyys on täysin toimijan itsensä määriteltävissä ja päätettävissä. Toimijalla on velvollisuus huomata oma esteellisyytensä ja ilmoittaa siitä. Monet esteellisyyteen vaikuttavat tekijät kuten esimerkiksi läheisen määrittely eivät kuitenkaan ole monelle selkeitä. Näin ollen toimija voi virheellisesti kuvitella voivansa tehdä objektiivisen päätöksen asiassa, vaikka lain mukaan näin ei ole. On myös mahdollista, että toimija tietoisesti päättää jättää esteellisyyden huomiotta ja näin ollen myös tietoisesti vaarantaa objektiivisuuden. Tällainen toiminta vaarantaa objektiivisuuden lisäksi myös esimerkiksi epäitsekkyuden ja rehellisyyden toteutumisen.

Rehellisyyden yhteydessä (luku 5.6.) käytetään Kuntsin modernin taiteen museonjohtajan toimintaa esimerkkinä epärehellisestä toiminnasta. Tapausta voidaan käyttää esimerkkinä myös objektiivisuuden ollessa kyseessä. Museonjohtajan toiminta viittaa selkeästi oman edun tavoitteluun. Tässä vaarantuu myös hänen objektiivisuutensa. Tehdessään hankintoja, joista osa oli hänen mukaansa koekäytössä hänen kotonaan, voidaan hänen objektiivisuutensa kyseenalaistaa. Vaikka hankintojen oletettaisiin todella olleen vain koekäytössä, on objektiivisen päätöksen tekeminen kyseenalaista, koska voidaan

olettaa hänellä olleen ainakin osittaisena tavoitteena koekäyttötarkoitukseen sopivien hankintojen tekeminen. Päätöksien voidaan olettaa olleen ainakin osittain subjektiivisia.

5.4. Vastuullisuus: vastuullisuuden kohde ja vastuun jakaminen usealle taholle

Luvussa 4.4. mainittu kuvaus vastuullisuudesta voi vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta todellisuudessa sekin on vaikeaselkoinen. Tutkimuksen mukaan virkamiehet tietävät olevansa vastuullisia ja tietävät myös, ketä tai mitä kohtaan he ovat vastuullisia. Eroja kuitenkin ilmenee, eivätkä kaikki virkamiehet tunne olevansa vastuullisia samaa tahoa kohtaan. (Salminen 2006: 175–176.) Vaikeaselkoisuutta lisää myös se, että vastuullisuus vaihtelee tilanteittain: joissakin tilanteissa ollaan vastuullisia kansalaisia tai asiakkaita kohtaan ja toisissa tilanteissa esimerkiksi lainsäätäjiä kohtaan (Hague & Harrop 2007: 364–365).

Vastuullisuuden voidaan määritellä olevan myös sääntöjen noudattamista sekä oikein, rehellisesti ja luotettavasti toimimista (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 9). Sääntöjen noudattaminen on läheisessä yhteydessä eettisiin säännöstöihin. Molemmat antavat ohjeita arkipäivän elämään esimerkiksi työyhteisössä. Työyhteisöissä arkipäivää helpottamaan on luotu monenlaisia sääntöjä. Ne vaihtelevat eri työyhteisöjen välillä ja voivat liittyä asiakaspalvelusta taukokuoneen maidon hankintaan. Sääntöjen tarkoitus on helpottaa arkea ja jos joku poikkeaa säännöistä, aiheuttaa se vähintäänkin erimielisyyksiä työyhteisöön. Esimerkkinä voidaan mainita yllä oleva maidon hankinta. Monilla työyhteisöillä on omat sääntönsä siitä, kuka hakee maidon ja miten siihen tarvittavat rahat kerätään. Jotkut eivät kuitenkaan suostu näitä sääntöjä noudattamaan ja poikkeavat niistä. Sääntöjen noudattamatta jättäminen etenkin mitättömiltä tuntuissa asioissa on monesti helpompaa ja vaivattomampaa kuin niiden noudattaminen.

Luvussa 4.4. mainittiin poliittisen ja hallinnollisen vastuullisuuden käsitteet. Poliittinen vastuullisuus on Suomessa turvattu enemmistöhallituksilla. Tämä tarkoittaa sitä, että hallituksessa on edustettuna sellainen määrä puolueita, jotka edustavat eduskunnan enemmistöä. Käytännössä siis hallitus tuskin tulee saamaan epäluottamuslausetta kau-

tensa aikana, jos sillä on edustamiensa puolueiden tuki äänestyksissä. Tällaisesta järjestelmästä herää kysymys, onko hallitus todella vastuussa tekemisistään vai onko järjestelmällä vain pyritty helpottamaan arkipäivää, kun hallitusta tuskin tullaan hajottamaan. Kieltämättä järjestelmä helpottaa hallituksen toimia niin hyvässä kuin pahassakin. Hallitus voi enemmistönsä turvin tehdä haluamiaan päätöksiä ja olla luottavainen sen suhteen, että ne menevät läpi eduskunnassa. Huonoja päätöksiä tehdessään hallituksen vastuullisuus punnitaan, mutta hallitusta ei nykyisin enää hajoteta tämän järjestelmän takia.

Hallinnollinen vastuullisuus, eli virkamiehen vastuullisuus ylemmille virkamiehille, on toinen mahdollinen vastuullisuuden muoto. Virkamiesten voidaan olettaa silloin tällöin unohtavan hallinnollisen vastuullisuutensa päätöksiä tehdessään, koska riski jäädä kiinni on loppujen lopuksi ainakin yksittäisissä tapauksissa pieni. Päätösten seuraukset ovat luultavimmin pieniä ja vastuullisuuden laiminlyöminenkin liittyy varmasti usein yksinkertaisesti virkamiehen laiskuuteen. Tästä voidaan jälleen käyttää esimerkkinä Kuntsin modernin taiteen museonjohtajan tapausta. Jos kiinnijäämiselle olisi ollut suurempi riski, hän tuskin olisi toiminut niin kuin toimi.

Thompson (2005: 12–19) jaotteli vastuullisuuden kolmeen osa-alueeseen: hierarkkiseen, kollektiiviseen ja henkilökohtaiseen vastuullisuuteen. Gerth ja Mills (1958: 95, 196–197, 214–216) ovat koonneet Weberin käsityksiä muun muassa hierarkkisesta vastuullisuudesta. Weberin mukaan nykyaikaisessa hallinnossa voidaan tunnistaa tarkat toimialat ja –valtuudet sekä järjestelmä, jossa ylempi taso valvoo alempien tasojen toimia. Lisäksi Weberin mukaan virkamiesten ja poliitikkojen roolit voidaan selvästi erottaa – ensimmäisen toimiessa toimeenpanijana ja toisen toimiessa lain laatijana. Tämän takia viranhaltijan ja poliitikon kokemat vastuullisuuden käsitteet poikkeavat toisistaan: viranhaltijan vastuu käsittää kyvyn toimia säännönmukaisesti hänelle annettujen ohjeiden ja säädettyjen lakien mukaan, kun taas poliitikon vastuu käsittää kaiken sen, mitä hän tekee.

Vastuullisuuden toteutumisen kannalta hierarkkinen vastuullisuus aiheuttaa haasteita, koska sen tulkinnan mukaan viranhaltijat ovat useimmiten vastuullisuuden käsitteen ulkopuolella. Kun viranhaltija noudattaa hänelle annettuja ohjeita ja säädettyjä lakeja,

hän ei ole vastuullinen päätöstensä lopputuloksesta. Toisaalta taas poliitikot ovat vastuullisia viranhaltijoiden tekemien päätösten lopputulosten eettisyydestä. Tarkoin määriteltyjen toimialojen ja –valtojen vuoksi vastuussa olevan henkilön määrittämisen pitäisi olla suhteellisen helppoa. (Thompson 2005: 12–13.) Eduskunnan säätämien lakien tulkinta jää pitkälti viranhaltijoiden tehtäväksi, jolloin heidän tekemänsä päätökset eivät voi aina olla poliitikkojen tarkoittamia. Vastuullisuuden kannalta voidaan näin ollen sanoa, että kaiken vastuun siirtäminen hierarkian ylemmille tasoille eli poliitikoille ei anna totuudenmukaista kuvaa siitä, kuka oikeasti on päätöksen lopputuloksen takana. Lisäksi on huomioitava, että toimialojen ja –valtuuksien määrittäminen voi olla helppoa. Todellisuudessa kuitenkin sekä poliitikkojen että viranhaltijoiden toimet ylittävät näitä rajoja muun muassa verkostojen takia. (Thompson 2005: 13.)

Kollektiivinen vastuullisuus määriteltiin aiemmin tarkoittamaan ryhmän vastuullisuutta sen sijaan, että vastuu osoitettaisiin yhdelle henkilölle yhdestä toimesta tai päätöksestä. Tämä voidaan ymmärtää joko yllä mainitulla tavalla, jolloin ryhmä on tehnyt jotain epäeettistä tai niin että ryhmä on jättänyt jotain tekemättä ja näin ollen seurauksena on ollut epäeettinen lopputulos. Kumpikin muoto väärentää vastuullisuuden käsitettä. Ensimmäinen kuvailtu kollektiivisen vastuullisuuden muoto vähentää yksittäisen viranhaltijan vastuuta jakamalla sen, hierarkkisesta asemasta riippumatta, kaikille päätöksessä mukana olleille. Toinen muoto myös vähentää viranhaltijan vastuullisuutta, koska se olettaa kansalaisten ottavan vastuuta asioissa, joissa heidän olisi ollut mahdollista estää epäeettisten päätösten toteutuminen, mutta eivät näin toimineet. Lisäksi todettakoon, että kollektiivinen vastuullisuus jättää poliitikkojen eli lain säätämisessä mukana olleiden vastuun lopputuloksista täysin huomiotta. (Thompson 2005: 15–17.) Kollektiivisen vastuullisuuden voidaan kuvitella tarjoavan mahdollisuuden vastuun pakoilulle nykyaikaisessa verkostoituneessa maailmassa, jossa useimmat päätökset ovat monen tekijän summa. Näin ollen viranhaltijoiden ei tarvitse ottaa vastuuta tekemisistään.

Henkilökohtainen vastuullisuus määriteltiin aiemmin luvussa 4.4. kahden kriteerin avulla: henkilö on vastuussa teoistaan, kun ne selvästi johtavat vääränlaiseen lopputulokseen sekä kun teot on tehty tietoisesti. Ensimmäistä kriteeriä voidaan pitää kausaalina kriteerinä. Se olettaa henkilön olevan vastuullinen, kun voidaan osoittaa, ettei lopputulokseen

oltaisi päädytty ilman henkilön toimia. Tällaisen vastuullisuuden määritelmän ongelmana on, että kaikkia lopputulokseen osallistuneita voidaan pitää vastuullisina riippumatta siitä, kuinka paljon he lopulta vaikuttivat lopputulokseen. Vastuullisten määrä voi olla erittäin suuri riippuen siitä, kuinka moni lopputulokseen on vaikuttanut. Vastuussa olevan ei siis tarvitse olla suurin tai merkittävin vaikuttaja joutuakseen vastuuseen. (Thompson 2005: 18.)

Toista henkilökohtaisen vastuullisuuden kriteeriä voidaan pitää tahdonalaisena kriteerinä. Kriteerin tärkein sanoma liittyy siihen, että henkilöä voidaan pitää vastuullisena teoistaan, jos hän olisi voinut toimia toisin ja näin ollen välttää vääränlaisen lopputuloksen. Tämä edellyttää osaltaan kaikkien vaihtoehtoisten toimintatapojen tuntemista ja niiden väliltä valitsemista. Väriin tekoihin tai valintoihin sortuneet usein vetoavat siihen, ettei heillä ollut muuta vaihtoehtoa. Tätä voidaan kuitenkin tämän kriteerin perusteella pitää vääränä käsityksenä, koska jokaiseen tilanteeseen liittyy vaihtoehtoinen toimintatapa. (Thompson 2005: 18–19.)

Kumpaakin henkilökohtaisen vastuullisuuden kriteereistä voidaan pyrkiä kiertämään erilaisilla tekosyillä. Ensimmäiseen kriteeriin liittyvä tekosyy vetoaa siihen, että joku toinen olisi toiminut samalla tavoin. Tämä pyrkii vähentämään vastuullisen henkilön vastuuta siirtämällä sitä muille henkilöille, joita ei aina voida edes osoittaa. Näin ollen kukaan ei loppujen lopuksi ole vastuussa vääristä teoista ja lopputuloksista. Toiseen kriteeriin liittyvä tekosyy pyrkii vähentämään henkilön vastuuta tilanteissa, joissa vääränlainen toiminta on jonkun toisen henkilön aikaansaamaa, vaikkakin hänen alkuperäisestä päätöksestä johtuvaa. Tämän tekosyyntarkoituksena on saattaa henkilöt vastuuseen teoistaan vain silloin, kun he ovat itse sen tehneet. Muiden teot eivät ole alkuperäisen päätöksentekijän vastuulla, vaikka teot on tehty hänen päätökseensä perustuen. (Thompson 2005: 19–20, 23–24.)

5.5. Avoimuus: luottamuksellisuus, monimutkaiset vastaukset ja pakollinen hiljaisuus

Avoimuuden puute hallinnossa hankaloittaa virkamiesten ja poliitikkojen saamista vastuuseen epäilyttävistä toimistaan. Täydellisen avoimuuden tavoittelemisen tuo kuitenkin mukanaan ongelmia. Ensinnäkin se on kallista. Toiseksi täydellinen avoimuus voi vaarantaa kansalaisten turvallisuuden, yksityisyyden, omistamisen tai lainvalvonnan. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 61–63.)

Täydellistä avoimuutta ei ole helppoa toteuttaa etenkin terveys- ja sosiaalitoimissa. Terveys- ja sosiaalitoimen toiminta perustuu luottamukseen tietojen salassapidosta. Kansalaisille, asiakkaille ja potilaille on luvattu terveydenhuoltojärjestelmä, jossa heidän ei tarvitse huolehtia, saako joku ulkopuolinen henkilö heidän tietonsa. Joissakin tapauksissa täydellistä avoimuutta ja avoimuutta ylipäätään tärkeämpää on luottamus. Avoimuuden ja luottamuksellisuuden rajanveto on joskus hankalaa. (Ikola-Norrbacka 2010: 37–38, 50.) Luottamuksellisuus on määritelty jo Hippokrateen valassa. Kuitenkin nykyaikainen luottamuksellisuus poikkeaa perinteisestä määritelmästä, jonka mukaan lääkärin tulee käytännössä pitää kaiken kuulemansa ja näkemänsä omana tietonaan. Nykyisin potilaiden tiedot ovat avoimia hyvin monille hoitohenkilökunnan jäsenille. Tämän lisäksi tieto välittyy epävirallisia reittejä pitkin esimerkiksi käytävissä käytävien keskustelujen välityksellä. Lisäksi joissain tapauksissa potilaiden henkilökohtaisia ja luottamuksellisuuden piiriin kuuluvia tietoja kerrotaan avoimesti, koska näin uskotaan saavutettavan parempi yleinen turvallisuus. Esimerkkinä voidaan mainita HIV-positiivisten nimen ja kuvan julkaiseminen, jos voidaan olettaa kyseisen henkilön tartuttavan tautia tahallisesti muihin. (Thompson 2005: 279–280.)

Valtioiden sisällä on aina joitakin tietoja ja dokumentteja, jotka on luokiteltu salaisiksi ja näin ollen salassa pidettäviksi. Tällaisten tietojen olemassaoloa voidaan pitää selkeänä avoimuuden haasteena. Tämä liittyy yllä esitettyyn: demokratia vaatii avoimuutta, mutta jotkin demokratian osa-alueet vaativat luottamuksellisuutta ja salassa pitoa. Avoimuutta tarvitaan, jotta kansalaiset voivat olla selvillä edustajiensa tekemistä päätöksistä. Joitakin päätöksiä ei kuitenkaan voida tehdä julkisiksi, koska se vaarantaisi niiden toimeenpanon ja läpiviemisen. Tämä ei automaattisesti tarkoita, että kansalaiset

eivät hyväksyisi niiden toteuttamista. Useimmiten tällaiset päätökset liittyvät turvallisuuteen, puolustukseen ja esimerkiksi moniin poliisin peiteoperaatioihin. (Thompson 2005: 129–130.)

Fawcett ja Wardman (2008: 129) kuvaavat puutteelliseen avoimuuteen liittyviä ongelmia. Käytännön ongelmia avoimuudessa luovat virkamiesten usein välttelevät ja monimutkaiset vastaukset heille esitettyihin kysymyksiin. Virkamiehet ovat myös taipuvaisia salailemaan tietoja ja vastahakoisia delegeimaan päätöksentekoon liittyviä valtuuksia. Käytännön ongelmia avoimuudelle asettavat myös valtioiden olosuhteet. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi Suomen tapauksessa kahta virallista kieltä. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 64.) Tiedonsaanti onkin turvattu sekä suomeksi että ruotsiksi. Aina tiedonsaannin tai palveluiden kaksikielisyys ei kuitenkaan toteudu. Yksikielisillä kunnilla ei ole velvollisuutta tarjota palveluja vähemmistön kielellä. Lisäksi henkilökunnan kielitaito ei välttämättä ole riittävä, vaikka sitä teoriassa vaaditaankin. Muita esimerkkejä tiedonsaannin haasteellisuudesta ovat esimerkiksi monet erityisryhmät kuten kuulo- tai näkövammaiset (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 64).

Sähköisiä viestimiä pidetään yleisesti avoimuutta lisäävinä välineinä, koska niiden avulla julkisen sektorin organisaatiot ovat saaneet uuden väylän tiedottaa kansalaisia. Sähköiset viestimet tavoittavat yhä enemmän ihmisiä ja niiden avulla ihmiset voidaan tavoittaa heidän kotonaan. Julkiset organisaatiot ovat ottaneet sähköisten viestimien tarjoamat mahdollisuudet vastaan. Salminen ja Ikola-Norrbacka (2009: 66) mainitsevat, että sähköinen hallinto tarjoaa kansalaisille mahdollisuuden suoraan yhteydenottoon esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Tämä on lisäksi madaltanut yhteydenoton kynnystä. Lisäksi heidän mukaansa sähköinen hallinto antaa kansalaisille mahdollisuuden hakea tietoa haluamistaan ja tärkeinä pitämistään asioista silloin, kun he itse sitä tarvitsevat tai haluavat.

Avoimuus ei kuitenkaan automaattisesti lisäännä sähköisten viestinten käytön myötä. Hallinnon avoimuus vaatii joka tapauksessa demokraattisia periaatteita ja avoimuuden tukemista. Sähköisten viestinten avulla voidaan vastata kansalaisten tarpeisiin paremmin, mutta sähköinen hallinto luo kuitenkin haasteita tavallisille kansalaisille. Uusi tek-

nologia vaatii kansalaisilta jatkuvasti uusia taitoja ja uutta tietämystä. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 66.) Tällaiset haasteet eivät ole pelkästään tavallisten kansalaisten ongelma vaan ne koskettavat myös virkamiehiä.

Sellaista väylää, jonka kautta olisi mahdollista tavoittaa kaikki kansalaiset, tuskin on, joten kompromisseja joudutaan tekemään. Kehitystä on kuitenkin tapahtunut ajasta, jolloin esimerkiksi kunnanvaltuustojen pöytäkirjat olivat nähtävillä vain ilmoitustaululla. Salmisen ja Ikola-Norrbackan (2009: 70–72) tutkimuksessa esille tulleita kansalaisten kohtaamia ongelmia oli monia. Internet nähtiin pääasiassa hyvänä asiana ja tiedon lähteenä, mutta ongelmiakin nostettiin esiin. Esimerkiksi vanhusten ja sellaisten, jotka eivät Internetiä omista, tiedonsaannin puolesta oltiin huolestuneita. Lisäksi tiedonsaanti koettiin vaikeaksi, jos ei osaa esittää oikeita kysymyksiä tai jos ei osaa kysyä oikealta henkilöltä.

Avoimuuteen voidaan läpinäkyvyyden ja avoimen tiedonsaannin lisäksi laskea kuulu- vaksi myös päätösten perustelu (Ikola-Norrbacka 2010: 39). Yleisesti voidaan olettaa, että julkisten organisaatioiden päätösten tulisi olla perusteltavissa lailla. Julkinen toiminta perustuu lakiin ja laillisuuteen, joten sen päätösten ja toimintojenkin tulee olla perusteltavissa lailla. Kuitenkin joissain tapauksissa käytetty kieli on tavalliselle kansalaiselle vaikeaselkoista eikä näin ollen edistä avoimuutta (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 651). Vaikeaselkoisuus johtuu useimmiten juuri siitä, että päätökset perustellaan laeilla, jotka ovat kieleltään usein hyvin vaikeita.

Ikola-Norrbackan (2010: 151) tutkimuksessa haastatellut nostivat esiin yhden avoimuuteen liittyvän ongelman: tiedonkulun organisaation sisällä. Eräs vastanneista painotti, että on vaikeaa tehdä oikeita päätöksiä, jos ei tiedä kaikkia asiaan liittyviä tosiasioita. Esimiesten tulisi kertoa alaisilleen kaikki heidän tiedossaan olevat asian ratkaisemiseen vaikuttavat tiedot ja toisinpäin. Inhimillinen unohdus on toki mahdollinen, kuten myös kiire tekemään jotain muuta. Kaikkea ei voi myöskään muistaa tai kaiken ei voi ajatella vaikuttavan päätöksentekoon. Avoimuuden kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että päätöksentekijällä olisi oikeat tiedot, jotta hän voisi tehdä oikean päätöksen.

Tiedonkulku organisaation sisällä on myös Hagemannin (1992: 41–42) mukaan tärkeää. Hän painottaa erityisesti epätietoisuuden vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. Esimerkiksi organisaation rakenteen muuttuessa avoimuus tulee tärkeään osaan, koska epätietoisuus luo pelkoa tulevasta. Hän kirjoittaa, että tunnetun pahan mahdollisuuden kadotessa ihminen alkaa pelätä mahdollista tulevaa pahaa, joka on sillä hetkellä vielä tuntematon. Epätietoisuus antaa hyvän pohjan huhuille ja kuulopuheille. Henkilöstön tuottavuus laskee, koska sen jäsenet käyttävät suuren osan ajastaan spekulointiin ja arvailuun. Johdon on mahdotonta pyrkiä pitämään kaikki omana tietonaan, koska ainakin pieniä yksityiskohtia paljastuu aina. Näiden perusteella alkavat huhut kiertää ja todellisuus saattaa niiden myötä muokkautua ihmisten mielissä monella tapaa oikeasta poikkeavaksi. Avoin kommunikaatio onkin Hagemannin mukaan tärkeässä asemassa tämän välttämässä. Lisäksi hän painottaa, että jokaisella on oikeus kertoa mielipiteensä ja henkilökohtaisia asioitaan, mutta samalla olisi tiedostettava mahdollisuus käyttää näitä tietoja hyväksi.

Avoimuuden toteutuminen vaatii täydellistä julkisuutta ja rehellisyyttä. Tämän takia kaikki päätöksiin vaikuttaneet syyt tulisi pystyä avoimesti kertomaan julkisuudessa. Päätöksenteon syy ei kuitenkaan ole automaattisesti moraalinen, vaikka se on julkisesti kerrottu. Päätöksentekoon vaikuttanutta syytä ei voida yleisesti hyväksyä, jos sitä ei voida avoimesti kertoa. Tällöin päätökseen vaikuttanut syy on usein liiaksi hyödyksi päätöksentekijälle ja näin ollen se ei ole tarpeeksi yleinen ihmisten hyväksyttäväksi. Vaikka päätöksentekijä joutuisi joissain tapauksissa valitsemaan vaitiolon avoimuuden sijasta, täytyisi vaitiololle olla perusteltu syy ja tämä syy tulisi kertoa avoimesti, jotta voidaan todeta avoimuuden toteutuneen. Joissain tapauksissa kansalaisten passiivisuus tulee avoimuuden haasteeksi. Kansalaisten on osattava vaatia tietoa säädettävistä laeista ja eduskunnassa käsiteltävistä asioista. (Thompson 2005: 117–118, 119.)

Avoimuuden haasteena voidaan pitää myös niin sanottua pakollisen hiljaisuuden käsitettä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että teko on laiton, kun se tulee julkiseksi. Tunnetuin esimerkki tästä menettelystä on Yhdysvaltojen armeijassa vallitseva ”don’t ask, don’t tell” –sääntö. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön homoseksuaalisuus on hyväksyttävää, mutta vain salassa pidettynä. Näin ollen homoseksuaalisuus tulee kielletyksi, jos

joku tunnustautuu homoseksuaaliksi tai tällaiselta henkilöltä kysytään seksuaalista suuntautumista. (Thompson 2005: 137–138.)

5.6. Rehellisyys: eettisen kompassin puuttuminen, puolusteleminen ja tietämättömyyteen vetoaminen

Epärehellisyydestä on helppoa syyttää ahneutta tai niin sanotun eettisen kompassin puuttumista. Tutkimusten mukaan organisaatioissa johtajilla on suuri vaikutus henkilöstön rehellisyyteen tai epärehellisyyteen. Johtaja voi suunnitella rehellistä käyttäytymistä organisaatioon esimerkiksi luomalla reilun palkitsemisjärjestelmän ja yksinkertaisia vuorovaikutusstrategioita. (Mastilak, Mastuszewski, Miller & Woods: 2011: 35.) Vuonna 2009 The Ethics Resource Center toteutti tutkimuksen, johon osallistuneista työntekijöistä 23 prosenttia oli havainnut organisaation resurssien väärinkäyttöä, 19 prosenttia oli havainnut työntekijöille valehtelua, 12 prosenttia oli havainnut valehtelua ulkopuolisille, 10 prosenttia oli havainnut ajankäytön tai kustannuksien väärennystä sekä 9 prosenttia oli havainnut varastamista. (Tutkimusta siteerattu Mastilak ym. 2011: 36.) Kaikki edellä mainitut voidaan luokitella kuuluvaksi epärehelliseen toimintaan.

Ikola-Norrbacka (2010: 39) määrittelee rehellisyyden virkamiehen velvollisuutena ilmoittaa sidonnaisuutensa, kaiken toiminnan rehellisyytenä ja julkisen edun edistämisenä. Vaalirahain mukaan kansanedustajien on ilmoitettava, mistä he ovat vaalirahansa saaneet. Tämä on sidonnaisuuksien ilmoittamista. Haasteena tälle ovat epäilyttävät sidonnaisuudet. Kansanedustaja voi katsoa parhaimmaksi olla ilmoittamatta sidonnaisuuksia, jotka esittävät hänet huonossa valossa. Toinen haaste ovat epäilyttävät lahjoitukset. Tässäkin tapauksessa kansanedustajan mielestä voi olla parasta jättää nämä kertomatta.

Vaasan kaupungin alaisuudessa toiminut Kuntsin modernin taiteen museon ja Tikanojan taidekodin museonjohtaja toimi virassa ollessaan epärehellisesti käyttäessään kaupungin varoja epäilyttäviin hankintoihin. Hankinnoille ei ollut lupaa eikä kuittia, mutta ne oli silti hyväksytyt ja laitettu eteenpäin, usein museonjohtajan itsensä toimesta. Museonjoh-

tajan toiminnalle on löydettävissä monia selityksiä. Sisustusliikkeestä ostetut tavarat olivat olleet museonjohtajan sanojen mukaan koekäytössä hänen tyttärensä ylioppilasjuhlissa. Tällainen koekäyttö on todennäköisesti ollut tarpeetonta. Tavarat olisi varmasti voinut ottaa käyttöön heti siellä, missä oli tarkoituskin. Voidaan myös kyseenalaistaa, päätyivätkö tavarat lopulta käyttöön, johon ne oli alun perin tarkoitettu. Hankinnoista oli hänelle henkilökohtaista etua, joten kynnys epärehellisesti toimimiselle ei ollut liian suuri. Hankintaluvan puutekin on ollut tällaisessa tapauksessa varmasti helppo ohittaa.

Lisäksi museonjohtajan toiminta oli epärehellistä ja jopa laitonta, kun hän hyväksyi hankintoja, joille ei ollut kuittia. Se, että hän on itse laittanut luvattomia hankintoja eteenpäin viittaa siihen, että hän on mahdollisesti tiennyt toimineensa väärin. Noinkin korkeassa asemassa toimineen on ollut suhteellisen helppoa laittaa omia kuitittomia maksujaan eteenpäin. Usein kiinnijäämisen pelko estäisi tällaisen toiminnan alempien julkisen sektorin toimijoiden osalta, mutta näin korkeassa asemassa olevan on helpompaa toimia epärehellisesti taloudellisissa asioissa muiden huomaamatta. Aiemmin on mainittu yleisen edun edistäminen yhtenä rehellisyyden määritelmänä. Näin toimiessaan museonjohtaja ei ajanut yleistä etua.

Johnson ja Phillips (2003: 145–151) ovat maininneet puolustautumisen rehellisyyden haasteena. Puolustautumisen tarkoituksena on suojella ihmisten itsetuntoa ja itsearvon tuntoa kritiikiltä. Erityisesti itsearvoa muiden silmissä runsaasti vähentävältä kritiikiltä ja teoilta puolustaudutaan voimakkaasti. Oiva esimerkki tästä on henkilö, jonka täytyy aina saada olla oikeassa ja joka näin ollen puolustautuu ja väittelee turhistakin asioista pitkään. Puolustautuminen aiheuttaa organisaatiossa sosiaalisia kustannuksia. Se aliarvioi ihmisten välisten suhteiden aitoutta sekä vähentää todennäköisyyttä totuuden kertomiselle ja rehellisyydelle keskusteluissa. Adler ja Towne (siteerattu Johnson & Phillips 2003: 147) ovat määritelleet yhdeksän puolustautumiseen yleisesti käytettyä mekanismia. Heidän mukaansa ihmiset käyttävät puolustautumiseen sanallista aggressiota, sarkasmia, rationalisaatiota, hyvittelyä, taantumista, välttelyä, tukahduttamista, apatiaa sekä paikaltaan siirtämistä. Mitä lähempänä kritiikki on totuutta sitä todennäköisempää on, että kyseisiä mekanismeja käytetään puolustautumiseen. Seuraavassa käsitellään kutakin lyhyesti.

Sanallinen aggressio ilmenee usein kiivaissa keskusteluissa ja väittelyissä toisten syyttelämisinä, vaikka kritiikki olisi alun perin kohdistettu oikein. Sarkasmi ei aina ole pahasta: hyväluonteinen sarkasmi voi olla myös viite terveestä ihmissuhteesta. Väärin käytettynä eli tässä tapauksessa puolustelussa käytettynä sarkasmi kuitenkin vieraannuttaa osallisia henkilöitä ja vaikeuttaa mahdollisten ongelmien ratkaisua. Erityisesti vihamielistä ja niin sanotusti piikittelevää sarkasmia on usein käytetty puolustautumisen mekaniismina, jolla pyritään välttämään totuutta. Rationalisaatiota voidaan pitää kaikkien tekosyiden äitinä. Se vierittää syyn pois kritiikin kohteen harteilta väittämällä esimerkiksi, että tarvittavaa tutkimustietoa asiasta ei ole eikä todennäköisesti koskaan tule olemaankaan, joten syvempi analyysi ei yksinkertaisesti ole mahdollinen. (Johnson & Phillips 2003: 147–148.)

Hyvittelyä käyttävä kritiikiltä puolustautuja pyrkii osoittamaan muita vahvuuksiaan, kun hänen heikkoutensa joutuvat kritiikin kohteiksi. Taantuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kritiikin kohteena oleva taantuu lapsenomaiseksi eikä näin ollen suostu tai pysty ottamaan vastuuta tapahtuneesta. Yksi tapa selviytyä epämiellyttävistä tilanteista on olla käsittelemättä niitä eli välttelemällä niitä. Puolustuksena voidaan myös käyttää epämiellyttävän tiedon tukahduttamista. Tämä vie välttelyn uudelle tasolle: henkilö ei pelkästään välttä epämiellyttäviä tilanteita vaan työntää kaiken epämiellyttävän tiedon pois mielestään aivan kuin koko asiaa ei olisi olemassakaan. Tiedon tukahduttaminen asettaa puolustautuvan henkilön henkiseen ja moraaliseen vaaraan, koska totuutta ei ole selvitetty edes itselle. Lisäksi puolustukseen voidaan käyttää apatiaa, jota voidaan kuvata asenteella ”en välitä”. Se auttaa henkilöä säilyttämään oman itsearvon tuntonsa, koska se väittää, että jos en välitä, minua ei myöskään voida pitää vastuullisena. Kritiikki voidaan myös niin sanotusti siirtää paikaltaan. Tämä tarkoittaa sitä, että epämiellyttävä tieto henkilöstä itsestään siirretään koskemaan jotakuta toista. Tämä puolustusmekanismi syyttää muita henkilöiden omista virheistä. (Johnson & Phillips 2003: 148–150.)

Suomessa ja muuallakin maailmassa yleinen lausahdus ”lupaukset tulee pitää” sopii hyvin rehellisyyden käsittelyn yhteyteen. Tutkimuksen mukaan suurin osa kansalaisista ei usko tähän lausahdukseen varsinkaan, kun kyseessä on julkisen sektorin toimija.

(Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 655.) Erityisesti poliitikkojen suhteen tutkimuksen tulos on helppo ymmärtää todeksi. Poliitikoilla on tapana ennen vaaleja tehdä suuriakin lupauksia, jotka he sitten unohtavat vaalien jälkeen. Lupaukset tehdään kevein perustein eikä niiden takana ole todellista tahtoa muuttaa asioita. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 661–662.) Poliitikkojen rehellisyys kärsii rikottujen lupauksien takia. He pyrkivät lupauksillaan saamaan mahdollisimman monta äänestäjää puolelleen, mutta eivät rehellisesti voi kuitenkaan luvata toteuttavansa lupaamansa asiat. Poliitikkojen puolustukseksi on sanottava, ettei yhden henkilön ole helppo muuttaa asioita eduskunnassa. Toisaalta nykyisin poliitikoilla on tapana tehdä hyvinkin samankaltaisia lupauksia, jotta he vetoaisivat suurempaan osaan kansalaisista. Kuitenkaan suurempaan ryhmään he eivät todellisuudessa tee paljoakaan lupauksiensa täyttämiseksi. Tällaisesta epärehellisyydestä on tullut jokseenkin hyväksyttävä maan tapa (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010a: 662).

Erityisesti kansanedustajilla on tapana silloin tällöin vedota tietämättömyyteen, kun heiltä kysytään vaikeita tai arkoja kysymyksiä. Vastaukset kuten ”en tiedä”, ”en muista” tai ”en osaa sanoa” eivät ole rehellisyyden periaatteen mukaisia. Kun on kyse useimmiten mittavienkin vaalirahojen keräämisestä, voidaan olettaa, että kansanedustaja tietää, miten, mistä ja milloin hänen tukirahansa on kerätty. Vaalirahakohuun liittyy kansanedustajien osalta jonkinlaista häpeää, koska etenkin häpeällisissä tilanteissa on helpompaa vedota huonomuistisuuteen kuin selittää, kuinka asia oikeasti on. Erään entisen pääministerin kuuluisa lausahdus: ”Epätäydellinen muistikuva ei ole sama asia kuin valehtelu.” on sekin kyseenalainen rehellisyyden periaatteen osalta. Täytyy todeta, että jos asiasta todellisuudessa on ei ole lainkaan muistikuvia tai vain epätäydellinen muistikuva, on kannanotto rehellinen. Täytyy kuitenkin muistaa, että ihmiset ovat kykeneviä valehtelemaan ja silloin tällöin valehtelu on se helpoin ratkaisu. Epätäydelliseen muistikuvaan on siis helppoa vedota, vaikka todellisuudessa asian muistaisikin oikein. Lisäksi tähän liittyy ongelmia, jos todellisesta ja oikeasta muistikuvasta jätetään jotain kertomatta.

5.7. Esimerkillinen johtajuus: johtajien omat eettiset säännöt, osapuolten eriarvoisuus ja esimiehen kaukaisuus

Johtajan toiminnan kautta voidaan nähdä organisaation arvot ja organisaation eettisyyden aste. Jos johtaja on eettinen, yleensä myös hänen edustama organisaatiokin on eettinen. (Ikola-Norrbacka 2010: 49, 54.) Salmisen (2003: 55) mukaan esimiesten rooli on nykyisin korostunut korkean eettisen toiminnan toteuttajana. Tämä johtuu juuri esimiehen esimerkinomaisesta roolista työyhteisössä. Esimiehen esimerkin avulla on mahdollista tuoda yhteisöön esimerkiksi uusia arvoja. Tällainen asetelma voi kuitenkin kaataa esimiehen epäeettisyyteen. Yksi pienikin erehdys riittää murentamaan esimerkkiroolin alaisten silmissä. Tämä on suuri taakka yhden ihmisen harteilla ja useimmiten on lähes mahdotonta elää elämäänsä tai edes tehdä työtänsä täysin moitteettomasti ja aina vain hyvää esimerkkiä antaen. Moilanen ja Salminen (2007: 39) ovat todenneet, että jos ihminen uskoo tietyn käyttäytymisen olevan yleistä, oli se sitten hyväksyttävää tai paheksuttavaa, on vastaavanlaiseen käyttäytymiseen sortuminen todennäköistä. Juuri tämän takia esimiesten esimerkillisyys on tärkeää. Ei ole kuitenkaan aina helppoa käyttäytyä esimerkillisesti. Esimiesten yläpuolella on lähes aina toinen esimies ja jos alempi esimies uskoo tietynlaisen käyttäytymisen olevan yleistä ylempien esimiesten joukossa, on oravanpyörä valmis, ja koko organisaatio saattaa luisua epäeettiseen toimintaan.

Price (2008: 15, 17, 35) on todennut, että johtajilla näyttää olevan usein omat eettiset sääntönsä. Johtajilta sallitaan erilaisia – epäeettisiäkin – toimia kuin heidän alaisiltaan. Relativismin mukaan asioiden ja tekojen eettisyys vaihtelee henkilöiden ja kulttuurien välillä. Tämä osaltaan sallisi johtajien epäeettisen toiminnan. Relativismi ei kuitenkaan oikeuta epäeettistä toimintaa, se vain selittää sitä. Onko johtajien epäeettinen käyttäytyminen hyväksyttävissä tai oikein? Vaatiiko johtajan tehtävä ajoittaista sääntöjen rikkomista? Johtajuuteen voidaan liittää erityisiä vaatimuksia, ja voidaan jopa olettaa, että johtajuudessa on jotain moraaliselta kannalta hyvin erityistä. Näin ollen voitaisiin väittää johtajilla olevan omat eettiset sääntönsä ja ohjeensa.

Myöhemmin Price (2008: 119–121) lisää, että johtajilla on usein tapana liioitella omaa tärkeyttään ja omien piirteidensä erityisyyttä. Tämän takia tulisi olla erityisen tarkkana

sellaisien johtajien suhteen, jotka vetoavat erityisiin hyveisiin tai luonteenpiirteisiin oikeuttaessaan epäeettisiä toimiaan. Jos johtajilla on oma erityinen moraalinen status, ei tätä kuitenkaan voida johtaa heidän omista ominaisuuksistaan. Tämä johtuu osittain siitä, että johtajuus on moniulotteinen ilmiö, jossa on paljon muutakin kuin yksittäiset johtajat ja heidän luonteenpiirteensä. Lisäksi Price toteaa, että johtajakeskeistä näkemystä tärkeämpää olisi tarkastella asiaa ryhmäkeskeisestä näkökulmasta. Ryhmäkeskeisen näkökulman mukaan alaiset ja seuraajat ovat merkittävin oikeutuksen lähde. Näin ollen johtajien toimien oikeutus on kiinni alaisten ja seuraajien antamasta hyväksynnästä. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että johtajan toimet ovat oikeutettuja ja eettisiä, koska alaiset antavat hänelle luvan toimia tällä tavoin. Koska alaiset hyväksyivät johtajan käytöksen, voidaan todeta heidän tahtonsa tapahtuneen johtajan epäeettisten toimien kautta. Tässä pätee vanha sanonta: ”hiljaisuus on myöntymisen merkki” eli jos epäeettiseen toimintaan ei puututa, tulee siitä hyväksyttyä, oikeutettua ja jopa eettistä.

Niin sanotun kosmopoliittisen moraaliteorian mukaan ryhmille asetetut eettiset säännökset ovat loppujen lopuksi aina jonkin muun korkeamman tason eettisen säännösten esimerkiksi ihmisoikeuksien alaisia. Tämä teoria luo perusteet, joiden avulla johtajan epäeettiset toimet voidaan oikeuttaa. Teorian mukaan johtajan toimet saattavat olla epäeettisiä vain ryhmän keskuudessa, mutta laajemmassa mittakaavassa tarkasteltuna teot saattavat olla täysin oikeutettuja. Teot on kuitenkin pystyttävä perustelemaan ja niiden pohjalla olevat eettiset säännöt tulee pystyä osoittamaan. Näin ollen ajattelua täytyy laajentaa oman ryhmän ulkopuolelle kattamaan koko ihmiskunta. Johtajan epäeettisiä tekoja voidaan pitää eettisinä, mikäli voidaan osoittaa, että ne perustuvat moraalisesti ylempiarvoisiin eettisiin sääntöihin esimerkiksi edellä mainittuihin ihmisoikeuksiin. Lisäksi johtajan tulee pystyä osoittamaan, että hänen ajamansa tavoitteet ja asiat ovat organisaation tavoitteita laajemmat ollen samalla yleisemmin hyväksyttävät. (Price 2008: 191–192.)

Virkamieslaista (esimerkiksi VML 11 §) on löydettävissä esimiestä koskevia vaatimuksia. Esimiehen tulee esimerkiksi kohdella alaisiaan tasapuolisesti (Ikola-Norrbacka 2010: 46). Todellisuudessa tämä ei aina ole niin helppoa kuin sen ehkä pitäisi olla. Niin sanotuista henkilökemioista johtuen joidenkin henkilöiden kanssa tulee paremmin toi-

meen. Lisäksi on ennakkoluuloisia ihmisiä, jotka eivät pysty suhtautumaan jollain tapaa heistä itsestään poikkeaviin ihmisiin samalla tavoin kuin muihin. Ennakkoluulot ovat hyvin syvälle juurtuneita ja niitä on vaikea muuttaa. Juuri nämä ennakkoluulot ovat useimmiten syynä erilaiseen kohteluun ja vaikka virkamieslaissa todetaan, ettei ketään saisi asettaa eriarvoiseen asemaan esimerkiksi etnisyyden, sukupuolen tai uskonnon takia, näin kuitenkin todellisuudessa käy.

Esimies-alaisuuden kunnioitusta vaikeuttaa osapuolten eriarvoisuus. He eivät ole keskenään tasa-arvoisia. Esimies kuuluu työnantajien leiriin, joka tekee esimiehestä erilaisen alaisiinsa nähden (Ikola-Norrbacka 2010: 60). Keskusteluun perustuva johtaminen on yksi mahdollinen ratkaisu tähän tilanteeseen. Esimiesten ja alaisten välisillä keskusteluilla voidaan parantaa ainakin työyhteisön luottamusta ja vuorovaikutusta, miksei myös kunnioitusta. (Salminen 2003: 56.) Suomalaisessa kulttuurissa keskusteluun perustuva johtamistyyli on vielä aika uusi. Suomalainen johtaminen on perinteisesti perustunut niin sanottuun management-by-perkele -tyyliin, jolle on tyypillistä suorat käskyt ylhäältä alas ja vähäinen kommunikaatio alhaalta ylös. Esimiehen rooli tässä tyyliässä on toimia nimenomaan päätöstentekijänä ja käskyjenantajana. (Tienari & Meriläinen 2009: 145–146.) Tällainen johtamistyyli syö esimiehen ja alaisen välistä kunnioitusta. Lisäksi tyyli antaa alaiselle huonoa esimerkkiä siitä, kuinka organisaatiossa toimitaan. Management-by-perkele -tyyppisen johtamistyylin omaksuneelle esimiehelle uuden keskusteluvamman lähestymistyylin käyttöönotto ei ole helppoa.

Ikola-Norrbackan (2010: 151) tutkimuksessa eräs haastateltu nosti esiin esimiesten kaukaisuuteen liittyvän ongelman. Haastatellun mukaan esimiehet ovat kaukana eivätkä ole tarpeeksi tekemisissä alaistensa kanssa päivittäisissä asioissa. Hän nosti esiin termin management-by-walking. Jalkautuminen alaisten keskuuteen, heidän kanssaan keskustelu ja ajanvietto auttaisivat alaisia kunnioittamaan esimiehiään enemmän. Myös informaation parempi välittäminen organisaation alemmille tasoille vaikuttaisi asiaan positiivisesti. Tässäkin on tärkeää johtajan esimerkkinä toimiminen. Parempaan kunnioitukseen ja työyhteisöön pääsee, kun näyttää alaisilleen olevansa vain ihminen heidän joukossaan. Liiallinen eristäytyminen ei palvele kunnioitusta eikä tämän arvon toteutumista.

Esimerkillisen johtajuuden haasteita voidaan tarkastella myös huonoja johtajia kuvaavilla ominaisuuksilla. Huonot johtajat voivat olla joko tehottomia tai epäeettisiä tai molempia. Johtajan ei-toivottuina piirteinä ja ominaisuuksina voidaan pitää epäpätevyyttä, jäykkyyttä, kohtuuttomuutta, tunteettomuutta, korruptoituneisuutta, eristäytyneisyyttä ja pahuutta. Epäpätevällä johtajalla ei ole motivaatiota tai kykyä ylläpitää tehokasta toimintaa. Heiltä saattaa puuttua joko tunneälyä tai älykkyyttä tai he saattavat olla hermostuneita. Jäykät johtajat saattavat olla päteviä, mutta he eivät kykene ottamaan vastaan esimerkiksi uusia ideoita tai muuttuvia olosuhteita. Kohtuuttomilla johtajilla ei ole itsehillintää ja heidän seuraajansa ovat yleisesti haluttomia tai kykenemättömiä puuttumaan johtajan tekemisiin. Tunteeton johtaja on epämiellyttävä tai julma. Hän myös sivuuttaa seuraajiensa tarpeet, toiveet ja halut. Korruptoitunut johtaja laittaa oman etunsa muiden edelle. Tällainen johtaja ja ainakin osa hänen seuraajistaan valehtelee, huijaa ja varastaa. Eristäytynyt johtaja vetää selvän rajan oman ja hänen lähipiiriinsä kuuluvien sekä ulkopuolisten hyvinvoinnin välille. Hän kantaa huolta vain itsestään ja lähipiiriinsä kuuluvista. Pahat johtajat aiheuttavat niin fyysistä kuin henkistäkin vahinkoa hirmuteoilla. (Johnson 2009: 4–7.)

Lisäksi Johnson (2009: 5) on luetellut niin sanottujen myrkyllisten johtajien piirteitä ja näihin liittyviä käyttäytymismalleja. Myrkyllisinä piirteinä hän pitää integriteetin puutetta, kyltymätöntä kunnianhimoa, valtavaa egoa, ylimielisyyttä, moraalittomuutta, ahneutta, tekojen seurausten vähättelyä, pelkuruutta ja epäpätevyyttä tärkeissä johtamistilanteissa. Näihin liittyviä vahingollisia käyttäytymismalleja ovat muun muassa ihmisoikeusrikkomukset, riippuvuuden luominen, seuraajien harhaanjohtaminen, epäeettisiin, laittomiin ja rikollisiin tekoihin ryhtyminen, totalitaarisen valtion luominen, vihan ylläpitäminen ja luominen sekä itsensä korvaamattomaksi tekeminen.

Hyvän johtajuuden voidaan katsoa tarkoittavan myös motivaation säilyttämistä. Työuran alussa ja uuteen organisaatioon siirtyessään henkilöt ovat usein hyvin motivoituneita. Tämä kuitenkin laskee ajan myötä. Hyvällä johtajuudella voidaan säilyttää ja uusia motivaatiota. Joidenkin johtajien mielestä tämä on kuitenkin tarpeetonta eikä ole vaivannäön arvoista pyrkiä motivoimaan henkilöstöä. Tämä johtaa usein siihen, että

henkilöstö ei pääse käyttämään koko potentiaaliaan organisaatiossa. (Hagemann 1992: 25–26.)

5.8. Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin Nolanin komitean julkiselle toiminnalle asettamiin arvoihin liittyviä haasteita. Taulukossa 2 esitetään arvoihin aiemmin liitetyt tulkinnat ja näihin liittyviä konkreettisia esimerkkejä haasteista. Tulkinnat ja haasteet on rinnastettu taulukossa samalle riville niiden vastaavuuden mukaan.

Taulukko 2. Arvoihin liittyvät haasteet.

Arvo	Tulkintamahdollisuuksia	Konkretisoivia esimerkkejä haasteista
Epäitsekkyys	Yhteinen etu oman ja läheisten edun edelle ja heikompien etujen ajaminen	Yleisen ja yhteisen edun määritelmä, egoismi, potilaan edun ja lakonuhan välinen ristiriita
	Hyvän aikaansaaminen mahdollisimman monelle	Kaikkien miellyttäminen, omastaan jakamattomuus sekä fyysisen ja henkisen omaisuuden kunnioittamattomuus
	Puolueettomuus	Suosiminen, hyvä veli –verkostot, vaalirahoitus yksityiseltä sektorilta, lahjuksen ottaminen oman edun nimissä, taloudellinen laskusuhdanne
	Kunnian antaminen sen ansaitseville ja vastuu omista teoista	Ylpeys, ahneus ja narsismi
	Työyhteisön etu ennen esimiehen etua	Vähemmistön miellyttäminen, oman edun ajaminen

Integriteetti	Rehellisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus	Korruptio, korruptiota edistävät piirteet, virkamiehen suuri valta, esteellisyys, intressikonfliktit, paheksuttava lobbaus, hyvä veli -verkostot
	Kokonainen, jakamaton, ehjä ja koske-maton	
	Epäeettisen toiminnan estävä moraalinen asenne ja selkärangan omaaminen	Sanktion puute
	Sanojensa takana seisominen ja omissa mielipiteissä pysyminen	
	Yhteisten sääntöjen noudattaminen ja lupauksen pitäminen	Vaalirahoitus
	Omien arvojen noudattaminen ja samalla tavoin toimiminen samanlaisissa tilanteissa	Ulkopuolisten vaikuttaminen päätöksentekoon
	Ajatusten, tekojen, puheiden ja halujen lahjomattomuus	Fanaattisuus, pelkuruus, uupumus ja leipääntyneisyys, tunteiden vietäväksi heittäytyminen, salaisuudet, alkoholi ja muut päihteet, luonnehäiriöt, taloudelliset sidokset, vakaumus
	Asioiden ja henkilöiden integriteetti	
	Korostaa objektiivisuutta yleisesti todennettavissa olevana; korostaa sisäisiä suhteita; korostaa tiedon vaikutusvallattomuutta; korostaa älyllisen ja psykologisen eroa somaattisuudesta; korostaa tiedon heijastavuutta ja tietoisuutta omista perustuksistaan	
Objektiivisuus	Puolueeton, yleispätevä ja subjektista riippumaton	Poliittiset erimielisyydet, menneisyys ja tunteet (esim. myötätunto)
	Omien näkemysten ja ulkopuolisten seikkojen poissulkeminen	Objektiivisuuden mahdottomuus, yleistävyys, rutiini
	Demokraattinen objektiivisuus	
	Kaikkien faktojen huomioonottaminen	
	Samankaltaisten tapausten samanlainen kohtelu eli tasapuolisuus	Samankaltaisten tapausten ryhmittely samanlaisiksi
	Yksilöstä riippumaton totuus	Esteellisyys, kykenemättömyys objektiiviseen päätökseen

Vastuullisuus	Tilivelvollisuus jotakin toista tahoa kohtaan	Vastuullisuuden kohde ja sen vaihtuminen tilanteittain
	Hierarkkinen vastuullisuus	Hierarkian puute ja epäselvyys, virkamiehet vastuun ulkopuolella ja poliitikoiden vastuu virkamiesten päätöksistä
	Kollektiivinen vastuullisuus	Vastuun väheneminen ja jakaminen, vastuullisten suuri määrä, poliitikot täysin vastuun ulkopuolella
	Henkilökohtainen vastuullisuus	Vaihtoehtoisten toimintatapojen sivuuttaminen, tekosyyt, vastuullisten suuri määrä
	Poliittinen, hallinnollinen, oikeudellinen ja professionaalinen vastuullisuus	Enemmistöhallitus, vastuullisuuden laiminlyöminen ja laiskuus
	Sääntöjen noudattaminen	Sääntöjen rikkominen tai niistä poikkeaminen
	Oikein, rehellisesti ja luotettavasti toimiminen	
	Vastuullinen työnteko ja vastuullinen suhtautuminen työhön	
Avoimuus	Avoim tiedonsaanti ja tiedonkulku	Kallis, kansalaisten turvallisuus ja yksityisyys vaarantuvat, kaksikielisyys, erityisryhmät
	Avoim yhteiskunta on vapaa, salliva ja suvaitsevainen	
	Läpinäkyvyys	Luottamuksellisuus, salassa pidettävät tiedot ja dokumentit, salassapitovelvollisuus
	Päätösten perustelu	Välittelevät ja monimutkaiset vastaukset, vaikea kieli, uudet teknologiset taidot, täydellinen julkisuus ja rehellisyys
	Tiedonkulku organisaation sisällä	Huono tiedonkulku organisaation sisällä vaarantaa esim. päätösten oikeat perustelut
	Oikeus puhua vaikeistakin asioista, ilmaista mielipiteensä ja näyttää tunteensa	Henkilökohtaisia tietoja voidaan käyttää hyväksi, oikeus myös pitää asiat omana tietonaan, pakollinen hiljaisuus
	Avoim kommunikaatio ylhäältä alas	Epätietoisuus luo pohjan huhuille ja kuulopuheille
	Informaation rajoittamattomuus	
Avoim kommunikaatio alhaalta ylös	Kansalaisten passiivisuus	

Rehellisyys	Totuudellisuus	Vaalilupaukset, valehtelu ja muu epärehellinen toiminta
	Sidonnaisuuksien ilmoittaminen	Vaalirahoituksen ilmoittaminen, huonomuistisuuteen vetoaminen, epäilyttävät sidonnaisuudet
	Kaiken toiminnan rehellisyys	Eettisen kompassin puuttuminen
	Julkisen edun edistäminen	Ahneus
	Absoluuttinen rehellisyys	Puolustautuminen ja siihen käytetyt mekanismit
Esimerkillinen johtajuus	Edellisten arvojen edistäminen johtamisen ja esimerkin avulla	
	Ihmisten johtaminen ja koordinointi	Management-by-perkele, esimiesten kaukaisuus
	Keino saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla	
	Esimerkkinä toimiminen	Kosmopoliittinen moraaliteoria, epäpätevyys, jäykkyys, kohtuuttomuus, tunteettomuus, korruptoituneisuus, eristäytyneisyys ja pahuus sekä myrkylliset piirteet ja käyttäytymismallit, motivaation vähentyminen, ennakkoluulot
	Esimiestyön ja johtajuuden tukeminen	Relativismi, johtajien omat eettiset säännöt, usko toiminnan yleisyydestä
	Esimies-alaisuuden molemminpuolinen kunnioitus	Osapuolten eriarvoisuus

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa selvitettiin, millaisia tulkintoja Nolanin komitean arvot voivat saada ja millaisia haasteita niiden soveltamiseen liittyy. Lisäksi tavoitteena oli selvittää arvojohtamiseen ja arvojen jalkauttamiseen liittyviä näkökulmia. Tutkielman johtopäätökset esitetään seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 3. Aiemmissä luvuissa tuli esiin, että Nolanin komitean arvot ovat monitulkintaisia. Lisäksi voidaan todeta, etteivät ne suinkaan ole yksittäisiä ja erillisiä kokonaisuuksia vaan niihin sisältyy samoja ulottuvuuksia. Jokainen niistä voidaan tulkita useammalla kuin yhdellä tavalla. Tämän takia julkisen sektorin toimijoiden tulkinnat eettisyydestä saattavat poiketa toisistaan riippuen heidän valitsemastaan tulkinnasta. Oikean ja saman tulkinnan valitsemisen tärkeys korostuu, kun kiinnitetään huomiota yhdenmukaisuuteen ja eettisyyteen. Julkisen sektorin toiminnan eettisyyden turvaamisessa oikean tulkinnan löytäminen on tärkeässä roolissa.

Arvojen osalta yleisellä tasolla on tärkeää huomata, että erilaisissa kulttuureissa korostetaan erilaisia arvoja. Aiemmin lueteltiin myös kulttuureille yhteisiä arvoja, joita olivat vastuullisuus, muiden kunnioittaminen, reiluus ja syrjimättömyys, eettinen luonne, avoimuus ja johtajuus sekä kollektiivinen keskittyminen organisaatioon ja yhteiskuntaan. Myös epäeettisen toiminnan kannalta lueteltiin yhteisiä, toistuvia puutteita. Näitä olivat vallan väärinkäyttö ja omien intressien ajaminen, petos ja epärehellisyys, vastuullisuuden ja avoimuuden puute, henkilökohtaisten arvojen puute, epäkohteliaisuus sekä liian kapea tai lyhytaikainen tähtäin. On mielenkiintoista huomata, että sekä eettisen että epäeettisen toiminnan osalta voidaan löytää samoja yhteisiä piirteitä. Kumpaankin luetteloon kuuluu vastuullisuus ja avoimuus. Ensimmäinen luettelo väittää näiden olevan eri kulttuurien piirissä arvostetuimpia ja tavoitelluimpia eettisiä arvoja. Toinen luettelo taas huomauttaa näiden kuuluvan myös rikotuimpien arvojen joukkoon kulttuuripiiristä riippumatta.

Taulukko 3. Johtopäätökset: Haasteet arvojen soveltamisessa, arvojen jalkauttamisen keinot ja arvojohtamisen luomat mahdollisuudet.

Millaisia haasteita Nolanin komitean arvojen soveltamiseen sisältyy?	Millä tavoin arvot voidaan tuoda organisaation arkipäivään ja millaisia tulkintoja niiden sisällöstä esiintyy alan kirjallisuudessa?	Mitä keinoja ja mahdollisuuksia arvojohtaminen luo?
<ul style="list-style-type: none"> - Arvoille annettujen tulkintojen määrä - Eri toimijat valitsevat käyttöönsä eri tulkinnan - Soveltaminen vaikeaa ja moniselitteistä - Eettisissä säännöstöissä ei ole ohjeita arvojen toteuttamiseen käytännössä - Toteutuvat arvot vastaavat kiitettävän hyvin virallisia arvoja - Arvojen haastaminen organisaatiossa - Epäeettisten toimien oikeuttaminen - Hallinnollinen pahuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön motivoiminen arvojen noudattamiseen - Suunnan osoittaminen ja tavoitteen asettaminen - Jalkauttamista voidaan edistää erilaisin keinoin - Jalkauttaminen koostuu erilaisista vaiheista - Johtajan esimerkki avainasemassa - Arvoilla useita mahdollisia tulkintoja - Monet arvoista määritelty laissa - Eettiset säännöstit antavat arvoista yksiselitteisen ja konkreettisen kuvan - Arvot ovat kuitenkin abstrakteja - Arvoilla samoja ulottuvuuksia - Oikean suomennoksen löytäminen arvoille on vaikeaa - Arvoista voidaan käyttää erilaisia suomennoksia erilaisissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvojen hyväksyminen ja oikeutus henkilöstön keskuudessa - Johtaminen ei ole koskaan arvoneutraalia - Organisaation arvot avainasemassa - Arvojohtamisen avulla voidaan vaikuttaa käyttäytymiseen ilman pakottavia keinoja - Organisaation ohjaaminen oikeaan ja haluttuun suuntaan - Johtaja vaikuttaa henkilöstöön jatkuvasti - Neljä erilaista arvojohtajaa: strategisti, analyysoija, mentori ja innovaattori

Arvoille voidaan löytää lähes yhtä monta tulkintaa kuin on tulkitsijoitakin. Esitetyt tulkinnat tuskin ovat ainoat mahdolliset. Tutkielmassa on esitetty mahdollisimman monta toisistaan poikkeavaa tulkintaa, mutta tulkintoja jäi vielä monia mainitsematta. Arvojen monitulkintaisuus voidaan kuitenkin osoittaa jo kahdellakin poikkeavalla tulkinnalla. Lisäksi joidenkin arvojen kohdalla voidaan havaita, että niistä käytettävät suomennokset eivät ole aina samat. Tämäkin osaltaan vaikeuttaa tulkintaa ja julkisen sektorin toimijoiden on entistä vaikeampaa sisäistää arvojen merkityksiä. Toinen huomionarvoinen seikka on, että joillekin arvoille on vaikeaa löytää vastaavaa suomenkielistä käännettä, joka vastaisi hyvin alkuperäistä sisältöä. Tämä johtaa siihen, että eri henkilöt käyttävät eri

suomennoksia. Tässä tapauksessa tulkinta vaikeutuu, koska arvojen saama sisältö saattaa muuttua täysin tai ainakin huomattavasti eri suomennoksen myötä. Esimerkkinä tästä on esimerkillinen johtajuus, josta on käytetty myös termiä johtajuus. Aina arvon sisältö ei kuitenkaan muutu ratkaisevasti eri suomennoksen myötä. Esimerkiksi rehellisyydestä on käytetty myös suomennosta totuudellisuus.

Arvoihin liittyviä haasteita on monenlaisia ja ne ovat havaittavissa joiltain osin usean arvon kohdalla. Erityisesti tämä tulee esiin mainittujen esimerkkien kautta. Esimerkkeihin voitaisiin tarkemmassa tulkinnassa liittää useiden eri arvojen rikkomuksia. Arvot ovatkin luonteeltaan sellaisia, että niitä on vaikeaa, jos ei jopa mahdotonta rikkoa yksitellen. Esimerkiksi vaalilupauksiin liittyy mahdollisuus rikkoa epäitsekkyuden ja rehellisyyden lisäksi myös integriteettiä, avoimuutta ja jopa esimerkillistä johtajuutta. Julkisen sektorin toimijat rikkovat monia arvoja tehdessään yhden pienenkin rikkomuksen. On siis selvää, että mainitut esimerkit ovatkin monilta osin sellaisia, jotka rikkovat useampaa kuin yhtä arvoa. Monissa tapauksissa selkeät toimintaohjeet eettisissä säännöstöissä voisivat auttaa julkisen sektorin toimijoita toimimaan eettisesti. Arvot ovat moniselitteisiä eikä pelkkä luettelo ole omiaan takaamaan toimijoiden eettisyyttä. Ongelmaliset tilanteet vaativat ohjeita ja selkeitä ratkaisuja.

Tämän lisäksi esimerkit tuovat osaltaan samankaltaisia haasteita eri arvoihin liittyen. Esimerkiksi yllä mainitut vaalilupaukset rikkovat siis useampaa arvoa kuin voitaisiin kuvitella ja pitävät samalla sisällään samankaltaisia haasteita eri arvojen kohdalla. Haasteet joudutaan kuitenkin muotoilemaan hieman eri tavoin. Valehtelu vaalilupauksien muodossa aiheuttaa haasteita useamman arvon kohdalla. Se aiheuttaa rehellisyydelle haasteen, koska kyseinen periaate vaatii muun muassa rehellistä käyttäytymistä. Avoimuuden kannalta tämä esimerkki aiheuttaa haasteita, koska avoimuus vaarantuu, kun julkisen sektorin toimijat eivät kerro todellisia ja realistisia tavoitteitaan. Luetteloa voitaisiin jatkaa koskemaan montaa muutakin arvoa. Samanlainen luettelo voitaisiin tehdä monelle muullekin esimerkille.

Eettisyys on tällä hetkellä suuressa arvossa. Tutkielman aiheeksi olisi voinut valikoitua myös, kuinka hyvin kyseiset arvot toteutuvat Suomessa, mutta on tärkeää tuoda esille

esimerkkejä, joiden valossa voidaan todeta, että parannettavaa vielä on. Eettisyyden toteutumisen ja parantamisen kannalta haasteellisten esimerkkien ja tapausten osoittaminen on tärkeää. Eettiset arvot ja säännöt ovat luonteeltaan hyvin abstrakteja, ja suurin ongelma eettisyyden kannalta liittykin varmasti juuri tähän. Tutkielman myötä voidaan todeta, että esimerkiksi haastattelututkimus aiheesta tulisi tarpeeseen. Oikeiden ja sopivien tulkintojen löytäminen ei ole mahdollista ilman aiheeseen liittyvää tutkimusta. Lisäksi tutkimuksen avulla voitaisiin löytää eri aloihin liittyviä haasteita. Haasteiden löytäminen helpottaisi myös osaltaan arvojen noudattamista ja käytäntöön soveltamista.

Tulkinnan ohella arvojen tuominen organisaation arkeen ei ole aina yksiselitteistä tai helppoa. Arvojen jalkauttaminen helpottuu kuitenkin huomattavasti, jos organisaation arvot ovat hyväksytyjä koko henkilöstön mielestä. Lisäksi tehtävää auttaa, jos kaikki kokevat kyseiset arvot oikeutettuina. Näin ollen arvoilla on luja perusta ja niiden toteutuminen käytännön toimissa tulee todennäköisemmäksi. Arvojen jalkauttamisella pyritäänkin saamaan arvot henkilöstön mielestä hyväksyttäviksi ja osaksi arkipäivää. Johtamisen kohteena olevat voivat kuitenkin olla erimieltä vallitsevien arvojen asemasta ja oikeutuksesta ja näin ollen he voivat haastaa arvojen olemassa olon perustan. Etenkin, jos arvojen asemaa ei ole perusteltu tai oikeutettu tarpeeksi hyvin, tulevat arvot helposti haastetuiksi. Arvojen haastaminen on epätoivottavaa ja sitä pyritäänkin usein välttämään ja vähentämään arvojen jalkauttamisen sekä johtamisen keinoin. Tällaisen johtamisen ollessa kyseessä puhutaankin usein arvojohtamisesta.

On erityisen tärkeää saada koko organisaatio tavoittelemaan samoja arvoja ja työskentelemään niiden eteen. Eettisten odotusten ja tavoitteiden on oltava selkeitä ja saavutettavissa, jotta organisaatio kokonaisuudessaan saadaan toimimaan halutulla tavalla. Ennen kuin lähdetään tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita, on näiden tavoitteiden oltava selvillä kaikille. Eli käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien organisaation jäsenten on tiedettävä organisaation arvot ja mitä niiden noudattaminen tarkoittaa juuri hänen tehtävässään. Eettisen tavoitetilan eli vision asettaminen organisaatiolle selkiyttää, tavoitteita ja auttaa määrittelemään, millaisilla keinoilla kyseinen visio voidaan saada toteutumaan.

Esimiehen on tärkeää huomata vaikuttavansa henkilöstöön kaikilla tiedostetuilla tai tiedostamattomilla asioilla koko ajan. Esimies vaikuttaa henkilöstöön muun muassa omalla toiminnallaan, ilmeillään ja johtamistyyllillään. Johtamistyylin vaikutus henkilöstöön on erittäin suuri. Tutkielmassa on useaan otteeseen nostettu esiin, miten erilaiset johtamistyyli-tylit vaikuttavat henkilöstöön. Käsitellyt esimerkit ovat useimmiten olleet negatiivisia, joten positiivisesti henkilöstöön vaikuttavat johtamistyyli-tylit ovat näiden vastakohtia. Tärkein huomattava asia on kuitenkin johtajan oma eettisyys. Mikäli johtaja on selkeästi ja näkyvästi eettinen toimissaan, antaa hän muille hyvän esimerkin ja on hyvin todennäköistä, että muut ihailevat häntä ja näin ollen toimivat itsekkin eettisesti. Arvojohtamisen merkitys, ja kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut eikä sitä enää pidetä vain vaihtoehtona niin sanotulle sääntöjohtamiselle. Arvojohtaminen on yksi tärkeimmistä johtajalta vaadittavista ominaisuuksista.

Eettinen johtaminen määriteltiin aiemmin tarkoittamaan yksinkertaisesti hyvää johtamista. Lisäksi tuotiin esiin kultaisena sääntönäkin tunnettu kehotus: ”Tee toisille niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän.” Näiden on voitu havaita toimivan ihmisten välisessä kanssakäymisessä normaaleissa eli arkipäiväisissä tilanteissa. Näin ollen voidaan todeta niiden olevan käytännöllisiä myös työyhteisössä ja johtajan sekä alaisen välisessä kanssakäymisessä. Toisaalta näiden neuvojen ja kehotusten voidaan kuitenkin todeta olevan jopa liian yksinkertaisia, koska ne eivät varsinaisesti kerro, mikä on eettistä ja mikä epäeettistä. Tämä voisi käytännössä johtaa siihen, että johtaja voisi perustella toimensa sanomalla: ”En odottanut muidenkaan toimivan tässä tilanteessa eettisesti, joten miksi minunkaan pitäisi.” Eettisiin päätöksiin ja eettiseen toimintaan tähtäävässä yhteydessä tällaisia kehotuksia voidaan pitää hyvänä pohjana ja ohjenuorana, jolla pääsee hyvin alkuun. Arvojen merkitys korostuu kuitenkin viimeistään, kun nämä kehotukset toteutuvat.

Olivat päätökset ja teot sitten eettisesti oikein tai väärin, voidaan etiikka havaita arkipäiväisessä toiminnassa joko moraalisuuden tai moraalisuuden puutteen takia. Eettisissä teoissa tulisi tavoitteena olla tietoinen pyrkimys eettisyyteen eikä silloin tällöin lähes vahingossa tapahtuva asia. Eettistä toimintaa voidaan tukea monella tavalla esimerkiksi antamalla tunnustusta oikeasta toiminnasta, palautetta oikeasta tai väärästä toiminnasta

sekä kouluttamalla ja valmentamalla. Eri henkilöt kokevat erilaiset asiat motivoivina ja kannustavina. Näiden voidaan myös havaita muuttuvan ajan myötä eikä samaa henkilöä motivoi enää vanhemmiten samat tekijät. Näin ollen voidaan todeta, että jatkuva kommunikaatio johdon ja alaisten välillä on tarpeen, jotta johto voi olla tietoinen näistä tekijöistä ja käyttää niitä hyväkseen saadakseen henkilöstön toiminnan optimoitua.

Lopuksi voidaan mainita, että tehokkuus puuttuu Nolanin komitean asettamien arvojen joukosta. Osaksi tämä johtuu varmasti siitä, että vuonna 1995 tehokkuus ei ollut yhtä suosittu käsite julkisella sektorilla kuin nykyisin. Nykyisin New Public Managementin myötä tehokkuus on noussut tärkeäksi arvoksi julkisen sektorin toiminnassa. Tutkielmassa ei käsitelty tehokkuutta, mutta käsittelylle olisi aihetta. Tehokkuuden käsite on yhtä moniselitteinen julkisella sektorilla kuin kaikki edellä mainitut arvot ja siihen voidaan liittää monenlaisia haasteita. Tutkielmassa kuitenkin havaittiin tehokkuudesta yleisellä tasolla, että tehokkaiden johtajien henkilökohtaiset arvot ovat samanlaiset tai ainakin lähes samanlaiset kuin organisaation arvot. Näin ollen tehokasta johtajaa etsiessä olisi tärkeää kiinnittää huomiota ehdokkaiden omiin arvoihin ja niiden soveltumiseen organisaatioon.

LÄHDELUETTELO

Adair, John (2006). *Leadership and Motivation*. London: Kogan Page Ltd.

Adams, Guy B. & Danny L. Balfour (2005). Public Service Ethics and Administrative Evil: Prospects and Problems. *Teoksessa: Ethics in Public Management*, 114–138 Toim. H. George Frederickson & Richard K. Ghere. New York: M.E. Sharpe.

The American Society for Public Administration (2011). ASPA's Code of Ethics. Saatavissa 22.3.2012 : http://www.aspanet.org/public/ASPA/Resources/Code_of_Ethics/ASPA/Resources/Code%20of%20Ethics1.aspx?hkey=acd40318-a945-4ffc-ba7b-18e037b1a858

Barnard, Chester (1938). *Functions of the Executives*. Cambridge: Harvard University Press.

Baumeister, Roy F. & Mark R. Leary (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology* 1: 3, 311–320.

Bearfield, Domonic S. & Warren S. Eller (2008). Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. *Teoksessa: Handbook of Research Methods in Public Administration*, 61–72. Toim. Kaifeng Yang & Gerald J. Miller. Boca Raton: CRC Press.

Belker, Loren B & Gary S. Topchik (2005). *First-Time Manager*. Saranac Lake: AMACOM Books.

Birmingham, Peter (2000). Reviewing the Literature. *Teoksessa: Researcher's Toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research*, 25–40. Toim. David Wilkinson. Abingdon: Routledge.

- Buchko, Aaron A. (2007). The Effect of Leadership on Values-Based Management. *Leadership & Organization Development Journal* 28: 1, 36–50.
- Chaudhuri, K.K. (2010). *Human Resource Management: Principles and Practices*. Mumbai: Global Media.
- Committee on Standards in Public Life (1995). *Standards in Public Life. First Report of the Committee on Standards in Public Life*. Saatavissa 22.3.2012: <http://www.public-standards.org.uk/Library/OurWork/1stInquiryReport.pdf>
- Dobel, Patrick (1978). The corruption of a state. *The American Political Science Review* 72: 3, 958–973.
- Euroopan komissio (2000). *Code of Good Administrative Behaviour. Relations with the Public*. Saatavissa 22.3.2012: http://ec.europa.eu/civil_society/code/_docs/code_en.pdf
- Evans, David (2008). Overview of Methods. *Teoksessa: Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*, 137–148. Toim. Christine Webb & Brenda Ross. Oxford: Blackwell Publishing.
- Fawcett, Gillian & Mark Wardman (2008). Ethical governance in local government in England: a regulator's view. *Teoksessa: Ethics and Integrity of governance: Perspectives Across Frontiers*, 123–142. Toim. Leo W. J. C. Huberts, Jeroen Maesschalk ja Carole L. Jurkiewicz. Cheltenham: Elgar.
- Fernández, Jorge E. & Robert T. Hogan (2002). Values-Based Leadership. *The Journal for Quality & Participation* 25: 4, 25–27.
- Gerth, H. H. & C. Wright Mills (1958). *From Max Weber*. Oxford/New York: Oxford University Press.

- Green, Bart N., Claire D. Johnson & Alan Adams (2006). Writing Narrative Literature Reviews for Peer Reviewed Journals: Secrets of the Trade. *Journal of Chiropractic Medicine* 5: 3, 101–117.
- Hagemann, Gisela (1992). *The Motivation Manual*. Hants: Gower Publishing.
- Hague, Rod & Martin Harrop (2007). *Political Science. A Comparative Introduction*. 5. painos. New York: Palgrave Macmillan.
- Harrison, Rosemary (1988). *Training and Development*. London: Institute of Personnel Management.
- Hathaway, Patti (1997). *Giving and Receiving Feedback: Both Critical and Positive*. Menlo Park: Course Technology Crisp.
- Havunen, Risto & Anna Lavikkala (2010). *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Hämeenlinna: Talentum.
- Heiskanen, Erika & Jari Salo (2008). *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen*. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Hildebrand, David L. (2008). Public Administration as Pragmatic, Democratic and Objective. *Public Administration Review* 68: 2, 222–229.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. *Acta Wasaensia* no 222. *Julkisjohtaminen* 14.
- Isaksson, Paavo (1997). *Korruptio ja julkinen valta*. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. *Julkaisuja* 15.

- Johnson, Craig E. (2009). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership. Casting Light or Shadow*. 3. edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Johnson, Larry & Bob Phillips (2003). *Absolute Honesty: Building a Corporate Culture That Values Straight Talk and Rewards Integrity*. Saranac Lake: AMACOM Books.
- Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2007). *Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa*. Helsinki: Tammi.
- Karahan, Gökhan R., Laura Razzolini & William F. Shughart II (2006). No pretense to honesty: county government corruption in Mississippi. *Economics of Governance* 7: 3, 211–227.
- Kasulis, Thomas P. (2002). *Intimacy or Integrity: Philosophy and Cultural Difference*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Kauppinen, Tero J. (2002). *Arvojohtaminen*. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Keskusrikospoliisi (2009). *Korruptiotilannekuva: Hanke 490092 RTP 9122/213/08*. Saatavissa 22.3.2012: [http://www.poliisi.fi/poliisi/krp/home.nsf/files/Korruptiotilannekuva%202009/\\$file/Korruptiotilannekuva%202009.pdf](http://www.poliisi.fi/poliisi/krp/home.nsf/files/Korruptiotilannekuva%202009/$file/Korruptiotilannekuva%202009.pdf)
- Lencioni, Patrick M. (2002). Make Your Values Mean Something. *Harvard Business Review* 80: 7, 113–117.
- Manning, Susan Schissler (2003). *Ethical Leadership in Human Services: A Multi-Dimensional Approach*. Lontoo: Allyn and Bacon Inc.

- Marcy, Richard T., William A. Gentry & Rob McKinnon (2008). Thinking Straight – New Strategies Are Needed for Ethical Leadership. *Leadership in Action* 28:3, 3–7.
- Mastilak, Christian, Linda Matuszewski, Fabienne Miller & Alexander Woods (2011). Designing Honesty into Your Organization. *Strategic Finance* 93: 6, 35–40.
- Millar, Carla C. J. M., Roger Delves & Phil Harris (2010). Ethical and unethical leadership: Double vision? *Journal of Public Affairs* 10: 3, 109–120.
- Mills, Ann E. & Edward M. Spencer (2005). Values-Based Decision-Making – A Tool for Achieving the Goals of Healthcare. *HEC Forum* 17: 1, 18–32.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (2005). *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Moilanen, Timo & Ari Salminen (2007). *Comparative Study on the Public-Service Ethics of the EU Member States*. Helsinki: Valtiovarainministeriön julkaisuja.
- Mäkinen, Olli (2005). *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Helsinki: Tammi.
- OECD (i.a.) Code of Conduct for OECD Officials. Saatavissa 22.3.2012: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/38/45532776.pdf>
- Oikeusministeriön julkaisu (2009:5). Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Helsinki: Oikeusministeriö.
- Pasanen, Marja (2009). Arvojen jalkauttaminen Nordean Helsingin keskustan yritysalueen jokapäiväiseen toimintaan. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavissa 22.3.2012:

<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3136/Arvojen.pdf?sequence=1>

- Price, Terry L. (2008). *Leadership Ethics. An Introduction*. New York: Cambridge University Press.
- Pruzan, Peter (1998). From Control to Values-Based Management and Accountability. *Journal of Business Ethics* 17: 13: 1379–1394.
- Pruzan, Peter (2009). *Rational, Ethical and Spiritual Perspectives on Leadership by Peter Pruzan*. Toim. Peter Lang. *Frontiers of Business Ethics Vol. 7*. Bern: International Academic Publishers.
- Puohiniemi, Martti (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva –opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan*. Vantaa: Limor kustannus, Dank Oy.
- Resick, Christian J., Gillian S. Martin, Mary A. Keating, Marcus W. Dickson, Ho Kwong Kwan & Chunyan Peng (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics* 101: 3, 435–457.
- Robinson, Simon (2011). *Leadership Responsibility. Ethical and Organizational Considerations*. Toim. Peter Lang. *New International Studies in Applied Ethics Vol. 3*. Bern: International Academic Publishers.
- Salminen, Ari (2003). Hyvän hallinnon etiikka: Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 245. *Hallintotiede* 29.
- Salminen, Ari (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Salminen, Ari (2006). Accountability, values and ethical principles of public services: the views of Finnish legislators. *International Review of Administrative Sciences* 72: 2, 171–185.
- Salminen, Ari (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. 2. painos. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. *Hallintotiede* 3.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotietellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. *Hallintotiede* 4.
- Salminen, Ari & Rinna Ikola-Norrbacka (2009). Kuullanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. *Tutkimuksia* 288. *Hallintotiede* 37.
- Salminen, Ari & Rinna Ikola-Norrbacka (2010a). Trust, good governance and unethical actions in Finnish public administration. *International Journal of Public Sector Management* 23: 7, 647–668.
- Salminen, Ari & Rinna Ikola-Norrbacka (2010b). Korruptio eettisenä ongelmana poliittis-hallinnollisessa järjestelmässä. *Hallinnon tutkimus* 29: 2, 195–207.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, Shalom H. (1992). Universals in the Content and Structures of Values. Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. Teoksessa: *Advances in Experimental Social Psychology* 25, 1–65. Toim. Mark P. Zanna. San Diego: Academic Press.
- Stone, Florence (2004). *Mentoring Advantage: Creating the Next Generation of Leaders*. Chicago: Dearborn Trade.

- Suomen Lääkäriliitto (2005). Lääkärin etiikka. 6. painos. Toim. Samuli Saarni. Joensuu: PunaMusta Oy.
- Thompson, Dennis F. (2005). *Restoring Responsibility. Ethics in Government, Business, and Health Care*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tienari, Janne & Susan Meriläinen (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Torraco, Richard J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4: 3, 356–367.
- United Nations (1997). *International Code of Conduct for Public Officials*. Saatavissa 22.3.2012:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan010930.pdf>
- Van Wart, Montgomery (1998). *Changing Public Sector Values*. New York: Garland.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden eettisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 283. *Hallintotiede* 35.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2009). Intra-organizational challenges of values-based leadership. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 14: 2, 6–13.
- Väkevä-Harjula, Irene (2002). Arvojen sisäistäminen organisaatiossa – esteet ja edistäjät? Case: Stora Enson Anjalan tehtaas. Pro Gradu –tutkielma. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Saatavissa 22.3.2012:
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35719/nbnfi-fe20021271.pdf?sequence=1>

Waldo, Dwight (1985). *The Enterprise of Public Administration*. 3. painos. Novato: Chandler & Sharp Publishers Inc.

Ylöstalo, Matti (1988). *Asianajajan käsikirja*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.