

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Anniina Salo

EETTISYYS ON VAHVA VALTTIKORTTI NYT JA TULEVAISUUDESSA

Asiantuntijoiden näkemyksiä eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudennäkymistä

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
2. TUTKIMUKSEN TAUSTA, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	9
2.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	9
2.2 Tutkimusongelmat ja tutkimusprosessi	10
3. EETTISYYS HAASTAA PERINTEISET TAVAT JOHTAA	13
3.1 Etiikka käsitteenä	13
3.2 Hallinto ja etiikka	15
3.3 Johtamisen etiikka ja organisaatioteoriat	17
3.4 Eettinen johtajuus ja työyhteisö	19
4. EETTINEN JOHTAJA ON ROHKEA SUUNNANNÄYTTÄJÄ	27
4.1 Eettinen johtaja	27
4.2 Eettisyys on merkittävä kilpailuvaltti	32
4.3 Eettisen johtamisen tulevaisuus	33
4.4 Eettisen johtamisen haasteet ja kritiikki	38
5. TUTKIMUSPROSESSI	41
5.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat	41
5.2 Tutkimusaineisto	42
5.3 Tutkimuksen toteutus	45
5.4 Tutkimusaineiston analysointi	47
5.5 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia	49
6. TUTKIMUSTULOKSET	52
6.1 Asiantuntijoiden käsitys eettisestä johtamisesta ja sen periaatteista	52
6.1.1 Millaista on eettinen johtaminen	53
6.1.2 Mihin eettinen johtaminen perustuu	54
6.1.3 Eettinen ja epäeettinen johtaja	55
6.2 Miksi johtamisen tulisi olla eettistä	58

6.2.1 Miten eettisyys näkyy organisaatioissa ja tavoissa johtaa	59
6.2.2 Miten epäeettisyys vaikuttaa organisaatioihin?	60
6.3 Eettisen johtamisen tulevaisuus	61
6.3.1 Eettisen johtamisen kehittäminen ja haasteet	63
6.3.2 Megatrendien vaikutus eettiseen johtamiseen – etiikka innovaationa	65
6.4 Tutkimustulosten tarkastelua	66
7. POHDINTA	72
LÄHDELUETTELO	76
LIITTEET	
LIITE 1. Esimiestyön etiikan osa-alueet	88
LIITE 2. Saatekirje	89
LIITE 3. Teemahaastattelurunko	90
LIITE 4. Esimerkki tutkimusaineiston teemoittelusta	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. Tutkimusprosessi	12
Kuvio 2. Eettisen johtamisen ideaalimalli	21
Kuvio 3. Organisaation eettiset hyveet	24
Kuvio 4. Teema-alueet osana tutkimusprosessia	44
Taulukko 1. Etiikan neljä tasoa	14
Taulukko 2. Eettisen johtamisen toteutuminen työyhteisössä	33

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

Anniina Salo

Pro gradu -tutkielma:

Eettisyys on vahva valttikortti nyt ja tulevaisuudessa: Asiantuntijoiden näkemyksiä eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudennäkymistä

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveystieteiden maisteri

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä: 91

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudesta muiden johtamismallien rinnalla sekä kartoittaa eettisen johtajuuden kehittämistarpeita. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata eettisen johtamismallin piirteitä, niin teorian kuin empiirisen aineiston kautta, sekä lisätä tietoa eettisestä johtamisesta nyt ja tulevaisuudessa hyödynnettäväksi ja nostaa esiin muuttuvan työelämän johtamishaasteet eettisen johtamisen kautta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee eettistä johtamista ja eettistä johtajaa sekä paneutuu eettisen johtamisen tulevaisuuteen ja haasteisiin. Teoreettinen viitekehys on koottu systemaattisesti eri tieteenalojen kirjallisuudesta ja tieteellisistä julkaisuista. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla eettisen johtamisen asiantuntijoita eri tieteenaloilta (n=6). Tutkimushaastattelut toteutettiin puoli-strukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä. Tutkimuksen haastatteluteemat nostettiin teoreettisen viitekehysten ja tutkimuskysymysten pohjalta. Litteroinnin jälkeen tutkimusaineisto teemoiteltiin teemakortistoihin ja sen jälkeen toteutettiin varsinainen teoriaohjaava analyysi tutkimusaineistolle, sekä tehtiin tulkintoja ja pohdintoja tutkimusongelmista.

Eettinen johtaminen nähtiin asiantuntijoiden mukaan vaihtoehtona perinteiselle talous- ja tulosohjatuille johtamiselle, sillä tulevat sukupolvet haluavat elämässään enemmän arvoja ja pehmeitä kiinnittymiskohdita, perinteisen talous- ja tulosjohtamisen rinnalle. Eettiset periaatteet ja arvot tarjoavat vaihtoehdon perinteisten johtamismallien rinnalle, tuomalla inhimillisen näkökulman ja arvot osaksi organisaatioiden toimintaa, strategiaan sekä itse johtamistyöhön. Etiikan nähdään itsessään pysyvään samanlaisena, mutta kontekstin jossa etiikka, arvot ja inhimillinen ajattelu ovat, tulee muuttumaan. Etiikka ja eettinen johtaminen koettiin johtamisen peruskivijalaksi, joka kuuluu jokaiseen johtamismallin perustaksi. Asiantuntijat painottivat monialaisen johtamisosaamisen tukevan organisaation eettisyyttä.

Johtamisnäkökulmasta megatrendien tuomat muutokset tarkoittavat kykyä korostaa inhimillisiä voimavaroja ja arvojen sekä vastuun merkitystä osana johtamista. Tulevaisuuden muutokset voivat nostaa eettisyyden ja inhimillisyyden vahvan teknologian kehityksen ja digitalisaation rinnalle yhdeksi megatrendiksi, jossa ihmisyys ja inhimilliset valinnat, arvot ja päätöksenteko nähdään mahdollisuutena. Ihmisen ja robotiikan välinen suhde kehittyy ja etiikka pyrkii vastaamaan haasteisiin, joita digitalisaatio ja teknologian kehitys tuovat. Etiikka ei muokkautu itsestään, vaan se vaatii tutkimuksia, kehitystyötä ja kansainvälistä keskustelua, ihmisten välistä vuoropuhelua ja arvokeskustelua, jotta sen merkityksellisyys säilyy muuttuvassa yhteiskunnassa.

AVAINSANAT: eettisyys, etiikka, johtaminen, arvot, tulevaisuus,

1. JOHDANTO

Tällä hetkellä vain ihminen voi tehdä uniikkeja, eettisiä sekä inhimillisiä valintoja ja päätöksiä ja näin vaikuttaa tulevaisuuteen ainutlaatuisella tavalla. Voiko näistä ominaisuuksista tehdä innovaation; inhimillisyyden ja eettisyyden keskiön, jossa arvostetaan tätä ihmisen ainutlaatuisuutta. Tiukan taloudellisen tilanteen ja tuloksellisuusajattelun rinnalle haetaan yhä enemmän malleja vastuullisuudesta, inhimillisyydestä ja eettisyydestä. Megatrendiarvioiden mukaan nämä arvot ovat nousemassa tulevaisuudessa vahvasti osaksi työelämää ja johtamista, sekä pyrkivät haastamaan perinteisimmät johtamismallit. Muutos tulee haastamaan niin organisaatiot, kuin johtajatkin pohtimaan vastuullisuutta, inhimillisyyttä ja eettisyyttä sekä luomaan ne näkyväksi ja luontaiseksi osaksi organisaatiota ja sen johtamista. Tämä voi luoda paineita johtajuuteen; miten johdetaan eettisesti ja inhimillisellä tavalla hyvinvointia luoden, mutta kuitenkin tuottavasti ja tehokkaasti.

Lähtökohtana tutkimukselle on tulevaisuuslähtöinen ajattelu, jossa tarkastellaan aihetta muun muassa megatrendien kautta. Tutkimuksessa käsitellään eettistä ja inhimillistä johtamista erityisesti hallinnon sekä johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on ajankohtainen ja hallinnollisesti tärkeä, sillä työelämä on kansallisesti ja kansainvälisesti voimakkaassa murroksessa ja eettisestä johtamisesta on kiinnostuttu yhä enenevässä määrin. Eettistä johtajuutta on tutkittu niin kansallisesti, kuin kansainvälisestikin, tämä tutkimus syventää tietoa eettisestä johtamisesta ja tutkii eettisen johtamisen tulevaisuutta. Tässä tutkimuksessa käsitellään inhimillisyyden ja eettisyyden merkitystä johtamisessa ja osoitetaan, että myös tämä tapa voi olla tehokas ja tuottava johtaa organisaatiota vastuullisesti ja eettisesti sekä lisätä organisaation menestystä ja työhyvinvointia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee tutkimusongelman kannalta keskeisiä käsitteitä ja niiden määritelmiä, se kuvaa eettistä johtamista ja eettistä johtajaa sekä paneutuu eettisen johtamisen tulevaisuuteen ja haasteisiin. Teoreettinen viitekehys on koottu systemaattisesti eri tieteenalojen kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista, niin kotimaisista kuin kan-

sainvälisistäkin. Tutkimus on toteutettu haastatteleamalla eettisen johtamisen asiantuntijoita eri tieteenaloilta. Tutkimushaastattelut toteutettiin puoli-strukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä. Tutkimuksen haastatteluteemat nostettiin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Litteroinnin jälkeen tutkimusaineisto teemoiteltiin teemakortistoihin ja sen jälkeen toteutettiin varsinainen teoriaohjaava analyysi tutkimusaineistolle, sekä tehtiin tulkintoja ja pohdintoja tutkimusongelmista. Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, alkusanoista pohdintaan.

2. TUTKIMUKSEN TAUSTA, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Johtamista ja eri johtamismalleja on tutkittu ja kehitetty vuosien saatossa. Yksi keskeisimmistä ja suurta keskustelua herättävimmistä kysymyksistä on: Mitä on hyvä johtaminen ja mitä se pitää sisällään. Kiinnostus etiikkaa ja eettistä johtamista kohtaan on lisääntynyt, koska halutaan löytää vaihtoehtoisia malleja perinteisimpien johtamismallien rinnalle. Eettinen johtaminen on rohkeaa, esimerkillistä, kyseenalaistavaa, rakentavaa, pohtivaa, yhteisen hyvän tavoittelua sekä ennen kaikkea välittävää ja inhimillistä. Eettistä johtajuutta ei voida pitää pelkästään uutena ja trendikkäänä johtamistapana, vaan se on oikeudenmukaista, kestävää, tuloksellista ja yksinkertaisesti hyvä tapa johtaa. Eettisestä johtajuudesta ollaan yhä enenevässä määrin kiinnostuneita, niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

Eettisen johtamisen tarve on kasvanut ja tulee kasvamaan tulevaisuudessa, sillä työelämä on vahvassa murroksessa ja vanhat tavat työskennellä ja johtaa henkilöstöä muuttuvat yhä monipuolisemmiksi globalisaation, itseohjautuvuuden ja organisaatiomuutosten myötä. Perinteinen tapa johtaa ohjaamalla on mahdollisesti muuttumassa johtamiseksi arvoilla, eettisyydellä ja inhimillisyydellä. Lisäksi eri organisaatioissa havaitut moraaliset ongelmat ja epäeettiset toimintatavat ovat saaneet organisaatiot paneutumaan enemmän etiikkaan, arvoihin ja inhimillisyyteen sekä niiden merkitykseen osana johtamista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudesta muiden johtamismallien rinnalla sekä kartoittaa eettisen johtajuuden kehittämistarpeita. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata eettisen johtamismallin piirteitä, niin teorian kuin empiirisen aineiston kautta, sekä lisätä tietoa eettisestä johtamisesta nyt ja tulevaisuudessa hyödynnettäväksi ja nostaa esiin muuttuvan työelämän johtamishaasteet eettisen johtamisen kautta. Tutkimus perustuu teoreettiseen ja tieteelliseen painotukseen, jonka vuoksi teemahaastatteluihin vastaajiksi valikoitui eettisen johtamisen

asiantuntijoita ja tutkijoita eri tieteenaloilta. Eettisestä johtajuudesta kiinnostuneet voivat käyttää tutkimuksessa saatua tietoa hyväksi osana omaa johtamistyöskentelyään.

2.2 Tutkimusongelmat ja tutkimusprosessi

Tämän tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen perusteella tutkimuskysymyksiä on:

1. Mitä on eettinen johtaminen?
2. Miksi johtamisen tulisi olla eettistä?
3. Millaisessa tulevaisuudessa eettinen johtaminen on?

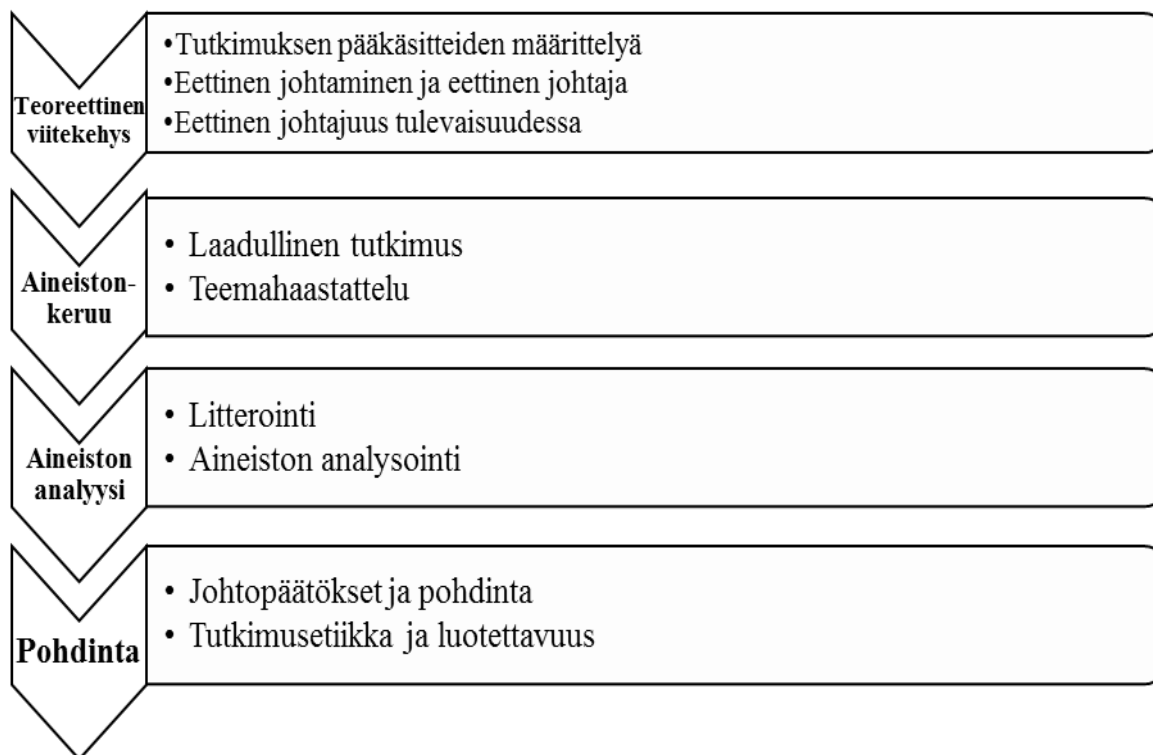
Tutkimuskysymykset valikoituivat tulevaisuuslähtöisesti ja tutkimus pyrkii kokoamaan yhteen katsauksen eettisestä johtamisesta, sen vahvuuksista, kuin haasteistakin sekä pyrkii luomaan kuvan eettisen johtamisen tulevaisuudesta muiden johtamismallien rinnalla. Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaus niin teoreettisen viitekehyksen, kuin empiriankin avulla. Teoriaosuus kuvaa eettistä johtamista ja eettistä johtajuutta tieteellisen kirjallisuuden kautta ja empiriaosuudessa asiantuntija- ja tutkijahaastattelut vahvistavat teoreettista viitekehystä ja näkemyksiä eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudennäkymistä.

Eettistä johtajuutta on tutkittu niin kansallisesti kuin kansainvälisesti eri tieteenaloilla. Kiinnostus eettistä johtajuutta kohtaan on nousussa ja eettisestä johtajuudesta on saatavilla laajalti erilaisia tieteellisiä artikkeleita sekä kirjallisuutta. Suomessa on myös tehty eettiseen johtajuuteen liittyviä eri tieteenalojen väitöskirjoja, pro gradu – tutkielmia, ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä sekä muita eettiseen johtamiseen liittyviä tieteellisiä julkaisuja.

Tutkimus on saanut innoituksensa aiemmista eettiseen johtamiseen liittyvistä tutkimuksista sekä megatrendianalyyseista ja tulevaisuusraporteista, joissa käsitellään muuttuvaa työelämää ja siihen liittyviä ulottuvuuksia. Tämä tutkimus tarjoaa yhden näkökulman ja

ajattelumallin eettisestä, arvostavasta ja inhimillisesti kestävästä tavasta johtaa, sekä tähän hetkeen, että tulevaisuuteen ja kuvailee eettistä johtamista muiden johtamismallien rinnalla. Teoreettinen viitekehys sekä asiantuntijahaastattelut luovat tutkimukselle tieteellisen painotuksen ja katsauksen eettiseen johtamiseen ja tarjoavat uusia näkökulmia ja ideoita eettiseen johtamiseen ja sen toteuttamiseen sekä sen viemiseen osaksi käytännön johtamista.

Tämä tutkimus koostuu neljästä eri osasta. Ensimmäisessä osassa on tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa määritellään tutkimuksen pääkäsitteet, käsitellään eettistä johtajuutta, sen tulevaisuutta ja haasteita sekä sitä, millainen on eettisesti toimiva johtaja. Toisessa osassa käsitellään tutkimuksen aineistonkeruuprosessia. Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus ja toinen osio perustelee valittuja tutkimusmenetelmiä, aineistonkeruutavaksi valikoitua teemahaastattelua ja itse teemahaastatteluprosessia. Kolmannessa osuudessa käydään läpi aineiston litterointi, teemoittelu ja teoriaohjaavaa analyysia, sekä tutkimuksen tutkimusetiikkaa ja luotettavuutta, jota arvioidaan myös tutkimuksen neljännessä osassa. Neljännessä ja viimeisessä osassa on tämän tutkimuksen tutkimustulokset johtopäätökset ja pohdinta. Päätösosauudessa analysoidaan keskeisimpiä tämän tutkimuksen tutkimustuloksia ja pohditaan, miten tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus, sekä käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia (ks Kuvio 1. Tutkimusprosessi.).



Kuvio 1. Tutkimusprosessi.

3. EETTISYYS HAASTAA PERINTEISET TAVAT JOHTAA

3.1 Etiikka käsitteenä

Etiikka ja eettisyys voidaan määritellä monin eri tavoin. Käsite ”etiikka” on lähtöisin muinaisesta kreikankielisestä sanasta ”ethos”, jonka merkitys tarkoittaa tapoja, käyttäytymistä tai luonnetta (Häyry 2002: 17; Sydänmaanlakka 2004: 57.) Etiikka ja moraali sekoitetaan usein käsitteinä toisiinsa. Moraali kytkeytyy latinan kieliseen sanaan ”mores”, joka tarkoittaa yhteisössä vallitsevia tapoja, valintoja oikean ja väärän sekä hyvän ja pahan välillä. Arkikielessä käsitteitä käytetään toistensa synonyymeinä, kuitenkin tieteellisessä tekstissä ne erotetaan toisistaan ja etiikka tarkastelee teoriaa, oikeuksia, velvollisuuksia, systeemejä sekä sisältöä, kun taas moraali käytännön toimintaa. (Häyry 2002: 17; Aaltonen & Junkkari 2000: 141.)

Aristoteleen (1989: 32) mukaan eettisyydellä tarkoitetaan hyvän elämän etsimistä kun arvot ovat käsityksiä toivottavasta, on eettisyys pyrkimys etsiä hyvää. Päämääränä on elää hyvä elämä ja olla oikeudenmukainen, rohkea ja rehellinen. Kant (1990: 76–85) kuvaa etiikkaa velvollisuuksien noudattamisena etiikkaa järjenkäytön avulla, on velvollisuus toimia oikein. Jossa moraalin perustana on hyvä tahto, mikä perustuu moraalilakeihin, jotka ovat universaaleja. Weberin (1978: 325) mukaan etiikka arvo, sekä usko hyveeseen mikä ohjaa toimintoja. Wittgenstein (1986: 77) määrittelee etiikkaa seuraavasti:

”Etiikka on tutkimusta siitä, mikä on hyvää... mikä on arvokasta tai todella merkityksellistä... etiikka on tutkimusta elämän merkityksestä tai siitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoista, tai se on tutkimusta oikeasta elämäntavasta.”

Arkikielessä sana ”eettinen” kuvaa tapoja, joita pidetään oikeina; hyviä tapoja elää ja suhtautua elämään sekä toimia maailmassa. Etiikka kehittyy yhteiskunnassa ja se muokkautuu sukupolvien, lakien, asetusten sekä opetuksen myötä. Sen lähtökohdat ovat moraalifilosofiassa, mutta se ei silti yksistään vaikuta etiikkaan. Etiikan perimmäisenä tarkoituksena on auttaa valinnan tekemisessä sekä ohjata ja arvioida niin omia kuin kanssaihmistenkkin tekemiä valintoja sekä niiden perusteita. Käsitys hyvästä ja pahasta

on usein yleismaailmallista, mutta niiden painotukset vaihtelevat esimerkiksi kulttuurin tai poliittisten tilanteiden mukaan. (Menzel 2006: 5; Yukl 2009: 350; Häyry 2002: 12–13; Salminen 2010: 1; Pollitt 2003: 133.) Perinteisesti etiikan teorioilla on ollut käytännöllinen päämäärä opastaa ihmisiä toimimaan oikein ja hyvin sekä ohjata onnelliseen elämään (Pietarinen & Poutanen 2003: 9).

Etiikka ei silti tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan erilaisia mahdollisuuksia ja tapoja parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseen. (Evans, Allen & Clayton 2016: 215; Etene – julkaisu 1, 2001.) Lindqvist (2002: 78–80) erottelee etiikan neljän eri tason mukaan (ks. Taulukko 1. Etiikan neljä tasoa.). Perinteisesti länsimainen etiikka on yksi filosofian osa-alueista. Tutkimusalana etiikan alalla tutkitaan moraalialueita ja siihen liittyviä kysymyksiä: eettisen toiminnan periaatteita, hyvää elämää, oikeaa ja väärää sekä eettisten väittämien luonnetta. Etiikkaa voidaan määritellä hallintotieteen, politiikan, kasvatustieteen, lainsäädännön sekä uskontotieteen kautta, kaikki nämä tieteenalat tutkivat etiikkaa omalta näkökannaltaan. (Häyry 2002: 11–13; Salminen 2010: 1; Pietarinen & Poutanen 2003: 9–11.)

Taulukko 1. Etiikan neljä tasoa (Lindqvist 2002: 78–80).

Etiikan neljä tasoa	Tasojen eettiset kysymykset
Yksilötaso	Hyveet, omatunto, vastuu ja moraalinen eheys
Suhdetaso	Vastavuoroisuus ja kohtaaminen
Yhteisö- ja ryhmätaso	Kollektiiviset yksiköt, sopimukset, rajat, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus
Kosminen taso	Elämäntarkoitus, kollektiivinen alitajunta, myytit, traditiot, evoluutio, pyhyys ja kauneus

Aaltosen ja Junkkarin (2000: 141) mukaan länsimaisen etiikan kolme tunnetuinta teoriaa ovat: hyve-etiikka (virtuismi), velvollisuusetiikka (deontologinen) sekä seurausetiikka (konsekventialismi). Hyve-etiikka korostaa hyvän elämän pyrkimyksiä ja hyvää elämää. Velvollisuusetiikassa ehdottomin ja tärkein arvo on ihmisyyden ja ihmisen. Sen perustana on ajatus siitä, että eettinen tapa toimia on velvoittavaa. Seurausetiikassa toiminnan päämäärä on keskeisessä merkityksessä. Tärkeimpänä kysymyksenä seurausetiikassa onkin: mitkä ovat teon vaikutukset. (Aaltonen ym. 2000: 141–150; Salmi-nen 2010: 7–9; Northouse 2016: 333–334.)

3.2 Hallinto ja etiikka

Simonin (1997: 360) mukaan hallinnon etiikan tehtävänä on tutkia organisaatioiden eettisyyttä, tutkimalla eettiseen toimintaan ja käyttäytymiseen liittyviä kriteereitä. Eettisyyttä voidaan pitää yhtenä hyvän hallinnon tunnusmerkeistä. Hallintotieteen yleisenä perustehtävänä on vahvistaa hallintotieteellisiä suuntauksia, selkeyttää ja vahvistaa hallinto-organisaatioita, kehittää hallinto-organisaatioissa toimivien velvollisuudentuntoa sekä vaikuttaa hallinnon tehtävien mielekkyyteen. Nämä kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös hallinnon etiikkaan. (Evans ym. 2016: 215; Ikola-Norrbacka 2010: 16.) Hallinnon etiikassa tutkitaan eettistä päätöksentekoa, julkisten palvelujen eettisyyttä, eettistä sääntelyä, etiikan loukkauksia sekä eettistä toimintaympäristöä (Salminen 2009: IV).

Hallinnon etiikka tarkastelee etiikan alan kysymyksiä, jotka liittyvät julkiseen toimintaan, virkamiesten keskinäiseen kanssakäymiseen, virkamies-kansalaissuhteeseen, julkiseen organisaatioon sovellettavia eettisiä piirteitä, eettistä päätöksentekoa, eettistä toimintaympäristöä sekä erilaisia eettisiä piirteitä. Eettistä johtajuutta määrittävät hallinnon etiikan eri ulottuvuudet joita ovat: hallintolaki ja säädökset, organisaatiokulttuuri, hallinnon arvot ja periaatteet, virkamiesetiikka sekä hallinnollinen toimintatapa. Kaikki edellä mainitut ulottuvuudet vaikuttavat johtamiseen etiikkaan ja eettiseen johtajuuteen. (Ikola-Norrbacka 2010: 16.)

Eettinen sääntely eli regulaatio on osana eettisen johtamisen kokonaisuudessa. Lainsäädäntö ohjaa eettistä ja vastuullista päätöksentekoa. Säännösten avulla voidaan parantaa eettisyyttä kansainvälisten julistusten, lainsäädännön, organisaation omien ohjeistusten sekä ammattikoodien eli muun muassa ammatillisten eettisten arvojen, valojen tai velvollisuuksien myötä. (Salminen 2010: 28–31; Viinamäki 2008: 67.) Hyvän hallinnon katsotaan perustuvan vahvasti lakeihin ja asetuksiin, sekä kehittävän etiikkaa ja eettisiä tapoja toimia. Niin kansallisella kuin Euroopan tasolla on olemassa erilaisia eettisiä toimikuntia, jotka valvovat ja tarkastelevat toimintaa esimerkiksi terveydenhuollon organisaatioissa. (Ikola-Norrbacka 2010: 51; Järnlström & Vanhala 2014: 222–223.)

Suomessa hallinnon etiikka perustuu eri lakeihin, joista merkittävimpiä ovat perustuslaki, hallintolaki sekä erikoisalakohdaiset lait, kuten terveydenhuoltolaki. Lainsäädäntö ja etiikka kehittyvät yhdessä ja muokkautuvat ajan hengen mukaisesti. Kuitenkaan aina käytännössä ne eivät kohtaa keskenään, ja tällöin ne eivät palvele haluttuja tarpeita tai vastaa yksiselitteisellä tavalla ongelmaan. (Ikola-Norrbacka 2010: 51; Järnlström & Vanhala 2014: 222–223; Jurkiewicz & Giacalone 2016: 409–410.) Hyvään hallintoon ei kuulu arveluttavat ja epäeettiset toimintatavat, jotka saattavat vaarantaa koko organisaation toiminnan, rikkoa lakia tai heikentävää yleistä luottamusta julkisiin instituutioihin. Tarkkaa määritelmää huonolle hallinnolle ei ole olemassa, vaan sen katsotaan olevan vastakohta hyvän hallinnon määrittämiselle. (Salminen & Viinamäki 2017: 44.)

Tässä tutkimuksessa etiikka nähdään moraalifilosofisena lähtökohtana ja mahdollistajana oikean ja väärän arvioimiseen, sekä eettisten periaatteiden ja arvojen ylläpitämiseen etiikan eri ulottuvuuksissa (ks. Lindqvist 2002: 78–80). Perimmäisenä tarkoituksena eettinen pohdinta auttaa valintojen tekemisessä, sekä ohjaa ja arvioi niin omia kuin kanssaihmistenkkin tekemiä valintoja sekä niiden perusteita. Etiikka itsessään ei tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan eri se prosesseineen tarjoaa mahdollisuuden tutkia eettisiä periaatteita, arvoja sekä oikeaa ja väärää. Tässä tutkimuksessa eettinen johtaminen nähdään yhtenä johtamisen osa-alueena ja painotetaan sen merkitystä osana johtamisosamista. Eettinen johtaminen nähdään johtamismallina, johon sekoittuu teoria, käytäntö,

henkilökohtaiset arvot ja näkemykset sekä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Etiikka ja arvot ohjaavat niin johtamistyötä, johtajaa kuin koko henkilöstöä. Eettinen johtaminen on vastuullista, tasa-arvoista, avointa, inhimillistä ja rehellistä johtamista.

3.3 Johtamisen etiikka ja organisaatioteoriat

Seeckin (2008: 18) mukaan johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisen työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Eettiset kysymykset ovat olleet merkittävässä osassa läpi historian eri organisaatioteorioissa. Kysymysten teemat ovat vaihdelleet eri aikakausien ja teoriasuuntausten mukaan. (Pitkänen & Salminen 2014: 30.) Jo Aristoteleen ja Platonin ajoista saakka on keskusteltu, millainen on eettinen ihminen ja ennen kaikkea eettinen johtaja (Evans ym. 2016: 215).

Eri johtamisteorioita ja niistä käytäntöön sovellettuja malleja on lukuisia. Eettisellä johtamisella (ethical leadership) on havaittavissa yhtäläisyyksiä useiden eri johtamisteorioiden ja –mallien kanssa. Johtajuutta on perinteisesti määritelty eri tavoin. Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) on kuitenkin eroteltu toisistaan. Asioiden johtamisen päämäärä on johdonmukaisuus ja järjestys organisaatiossa. Ihmisten johtamisessa keskitytään vuorovaikutukseen, motivointiin sekä visioihin. (Sydänmaanlakka 2004: 22.)

Asiantuntijoiden mukaan nämä kaksi näkökulmaa tulisi yhdistää ja nähdä ne kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2004: 22.) Seeck (2008: 18) määrittelee johtamisen tarkoituksiksi saada erilaiset ja eri asemassa olevat sekä eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan organisaation arjessa, jossa yhteistyö on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Eettisessä johtajuudessa yhdistyvät etiikan teoriat ja mallit, eri päätöksenteko- ja käyttäytymisteoriat sekä organisaatiokulttuurit keskenään (Viinamäki 2009: 167). Northousen (2016: 330) mukaan eettistä johtajuutta tarkastellaan kahdesta eri perspektiivistä; keitä nämä eettiset johtajat ovat ja mitä he tekevät.

Lämsän ja Hautalan (2004: 239) mukaan eettisen johtajuuden kaksi tunnetuinta teoriaa ovat palvelujohtajuuden (servant leadership) sekä transformationaalisen johtajuuden (transformational leadership) teorit. Palvelujohtamisessa korostetaan, että johtamisessa ei ole kyse omista tavoitteista, maineesta, vallasta tai itsekeskeisyydestä, vaan toisten auttamisesta ja palvelemisesta. Transformationaalisessa johtajuudessa ohjataan sekä työntekijöitä että johtajaa kohti korkeampia moraalien ja motivaation tasoja. (Sydänmaanlakka 2004: 58–59; Lämsä & Hautala 2004: 239–241; Brown & Mitchell 2010: 586.)

Palvelujohtajuuden taustalla on humanistinen ihmiskäsitys, joka painottuu ihmisen oppimiseen ja henkiseen kasvuun sekä korostaa myönteisiä puolia ja ihmisen kehittymismahdollisuuksia. Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja löytämiseen on merkittävässä osassa palvelujohtajuudessa. Palvelujohtajuudessa keskitytään työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista, kehittämällä heidän osaamistaan sekä palveluhalua. Johtajan visiona on halu palvella muita. (Lämsä ym. 2004: 239–240; Sydänmaanlakka 2004: 58; Lussier & Achua 2013: 345–347; Northouse 2016: 226–227.) Onnistunut palvelujohtaminen vaatii Lussierin ja Achuan (2013: 350) mukaan epäitsekkyyttä, uskoa, halua kuunnella sekä kykyä valaa uskoa muihin.

Transformationaalista eli muutosjohtajuutta on kuvattu johtajuudeksi, joka tähtää syväliiseen muutokseen. Transformationaalinen johtajuus nähdään kehittymisen prosessina, jossa nousee yhä korkeammalle moraalien ja motivaation tasoille, johtajan tehtävä on herättää tietoisuutta näistä korkeammista arvoista työntekijöille. (Brown & Treviño 2006: 598; Yukl 2006: 249; Northouse 2016: 161–162; Brown, Treviño & Harrison 2005: 119.) Eettisyys on keskeisessä osassa transformationaalista johtajuutta. Eettisesti kypsä johtaja on arvostettu transformationaalisen johtamisen teoriassa, eettisesti kypsä johtaja on ihanteellinen, innoittava, älyä stimuloiva sekä yksilöllisyyttä huomioiva. (Sydänmaanlakka 2004: 58; Lämsä ym. 2004: 241–242; Yukl 2006: 249; Northouse 2016: 161–163; Brown ym. 2010: 584.)

Myös karismaattisen johtamisen (charismatic leadership) voidaan nähdä olevan yhteydessä samankaltaisiin teorioihin kuin eettinen johtaminen, se on kuitenkin lähempänä transformationaalista johtajuutta. (Sydänmaanlakka 2004: 43; Yukl 2006: 249–251.) Karismaattisista johtajuutta voidaan pitää tehokkaana vaikuttamisena ja vallankäyttönä. Johtamisen eettisyys korostuu karismaattisessa johtajuudessa, sillä sen on katsottu edistävän työntekijöiden itsenäistä ajattelua, suosivan kaksisuuntaista viestintää, motivoivan sekä kehittävän työntekijöitä. (Den Hartog & Belschak 2012: 35; Lämsä ym. 2004: 243–244; Lussier ym. 2013: 325; Yukl 2006: 258–259.)

Ropo (2011: 206–207) esittelee myös henkisen (spiritual leadership) sekä autenttisen (authentic leadership) johtamisen teorat, jotka sijoittuvat myös lähelle eettistä johtajuutta. Henkinen johtajuus on näkökulmaltaan kokonaisvaltainen hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokeminen sekä yhteisöllisyys (Brown ym. 2006: 598; Ropo 2011: 206.) Autenttisen johtajuuden keskeisimpiä käsitteitä ovat ”todellinen minä” ja tietoisuus, jolloin siihen yhdistyy myös moraalisia ulottuvuuksia, niin kuin eettisen johtajuuteen. (Lussier ym. 2013: 174–175; Ropo 2011: 206–208; Northouse 2016: 196 Brown ym. 2010: 585.)

Myös älykkään johtajuuden malli on tavoitteiltaan lähellä eettistä johtamista. Älykkään johtamisen mallissa työntekijään pyritään vaikuttamaan henkisesti, emotionaalisesti ja rationaalisesti, jolloin se perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan. Lähtökohtana malliin on se, että sekä johtajat että työntekijät toteuttavat sitä yhdessä, se on vuorovaikutusta, jossa yritetään saavuttaa jaettu visio ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2004: 114.)

3.4 Eettinen johtajuus ja työyhteisö

Eettinen johtaminen on osa hallintotieteellistä ajattelua ja keskustelua. Keskeisimmät painopisteet tulevat moraalisisista periaatteista, joita sovelletaan hallintotieteisiin ja johtamiseen. Näitä moraalisia periaatteita ovat luottamus, eettinen päätöksenteko, korrupti-

on torjunta sekä eettiset professiot ja toimintaympäristöt. (Salminen 2010: 40–41.) Salminen (2010: 41) määrittelee eettisen johtamisen seuraavasti:

”Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa”.

Kanungon ja Mendoncan (2006: 2–5) mukaan eettisyys kuuluu osaksi johtamista, koska vaikuttaminen toisiin ihmisiin on pohjimmiltaan arvovalintoja ja vallankäyttöä. Johtamisen etiikassa käsitellään eettisiä valintoja, jotka useimmiten koskettavat hyvää ja huonoa tai oikeaa ja väärää. Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005: 120) mukaan eettinen johtaminen on:

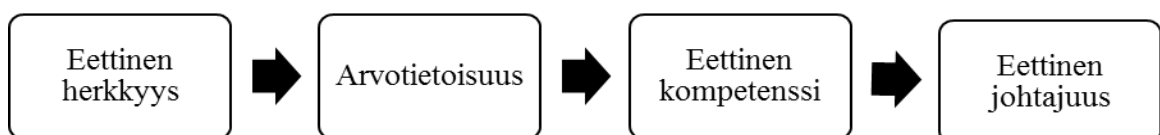
”Normatiivisesti hyväksytyin toiminnan osoittamista henkilökohtaisten toimien ja vuorovaikutussuhteiden kautta ja työntekijöiden vastaavaa käytöksen edistämistä käyttämällä kaksisuuntaista viestintää, vahvistamista ja päätöksentekoa”

Eettinen johtaminen arvioi ja tarkastelee vastakkaisia toimintamalleja, siitä mitkä mallit ovat hyväksyttäviä toimia ja mitkä mallit eivät ole hyväksyttäviä. Lisäksi sen tehtävänä on osoittaa, että eettisesti hyväksyttäviä valintoja tulee tehdä ja noudattaa eettisesti vahvaa kulttuuria työyhteisössä. Eettisen johtamisen fokuksina voidaan pitää henkilöstöjohtamisen ohella myös ympäristövastuullisuutta sekä organisaatioiden sosiaalista vastuullisuutta. Erityisesti pitkällä tähtäimellä eettistä johtajuutta voidaan pitää yhtenä organisaation merkittävimmistä kilpailuvalteista. (Brown ym. 2010: 584; Aaltonen ym. 2004: 39–41)

Jotta voidaan johtaa eettisellä ja inhimillisellä tavalla, tulee ensiksi ymmärtää mitä etiikka ja inhimillisyys tarkoittavat ja mikä merkitys sillä on organisaation johtamiselle, mitä kaikkea se voikaan tarjota koko organisaatiolle. (Heiskanen & Salo 2007: 21; Aaltonen ym. 2004: 39–42; Järlström ym. 2014: 223.) Pynnönen (2015: 31) toteaaakin, että eettisyyttä voidaankin ehkä kutsua hyvän johtamisen perustaksi. Eettisyyden tarvetta johtamisessa voidaan pitää tilannekohtaisena. Esimerkiksi keskustelu visioista, strategiasta, motivoinnista ja palkitsemisesta tarvitsee eettisten periaatteiden tarkastelua (Viinamäki 2009: 166).

Eettinen johtajuus perustuu siihen, että johtajuudella rakennetaan eettistä yhteisöä, kunniotetaan eri osapuolia, palvellaan toisia, sekä pidetään kiinni oikeudenmukaisuudesta ja rehellisyydestä. Eettinen johtaminen tarjoaa parempia keinoja tehdä ratkaisuja ja esittää kestävämmät perustelut tehdyille valinnoille. Hyvä johtajuus perustuukin eettiselle ja moraalille toiminnalle. (Heiskanen ym. 2007: 16, 55–57; Harmoinen 2014: 27; Viinamäki 2009: 164; Sydänmaanlakka 2004: 163–164.) Ikola-Norrbackan (2010: 35) mukaan esimiestyötä ja johtajuutta leimaa vahva eettinen luonne, sillä luomalla yhteistä arvoperustaa työyhteisölle sekä ohjaamalla resursseja suunnitellusti asetettujen tavoitteiden mukaisesti, tulee usein tehtyä erilaisia eettisiä valintoja.

Viinamäki (2009: 165) kuvaa eettisen johtajuuden rakentumista nelivaiheisen ideaalimallin kautta. Ideaalimallin mukaan eettinen johtajuus rakentuu eettisestä herkkyydestä, arvotietoisuudesta, eettisestä kompetenssista ja edellisten tuloksena olevasta eettisestä johtajuudesta (ks. Kuvio 2. Eettisen johtamisen ideaalimalli.). Kolme ensimmäistä vaihetta mahdollistavat Viinamäen (2009: 165–166) mukaan eettisen johtajuuden.



Kuvio 2. Eettisen johtamisen ideaalimalli (Viinamäki 2009: 165–166).

Eettiset arvot ja koodit ovat merkittävässä roolissa päätöksenteossa ja johtamisessa, lisäksi niihin liittyvät myös taloudelliset arvot kuten tehokkuus ja tuloksellisuus. Eettiset koodit tukeva moraalilujittumista ja ovat toimintaohjeita. Eettisten koodien tarkoituksena on tukea arvoja ja juurruttaa hyvät mallit osaksi organisaation päivittäistä toiminta-

taa. Jos eettisiä koodeja ei noudateta, ne kääntyvät itseään vastaan ja muuttuvat organisaatiossa vain sananhelinäksi. (Engelbrecht, Wolmarans & Mahembe 2017: 2; Jurkiewicz ym. 2016: 410; Aaltonen ym. 2000: 168; Salminen 2010: 48.) Näiden yhdistäminen voi luoda ristiriitoja, koska esimerkiksi eettiset arvot voivat olla taloudellisten arvojen kanssa ristiriidassa.

Ikola-Norrbackan (2011: 183) ja Markkulan (2011: 77) mukaan tehokkuus on osa eettisyyttä organisaatiossa, toimimalla eettisesti vältetään turhia ongelmatilanteita sekä virheitä, jotka voivat aiheuttaa suuria haittoja organisaatiolle. Myös Engelbrecht, Wolmarans ja Mahembe (2017: 1) toteavat eettisen johtamisen ja tehokkuuden kulkevan yhdessä. Johtamisen etiikkaan liittyy vahvasti oikeudenmukainen alaisten kohtelu, sillä esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada henkilöstö motivoitumaan ja saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista yltää henkilöstön kehittämällä, motivoinnilla sekä luomalla korkeaa työmoraalia. (Lussier ym. 2013: 272; Salminen 2010: 4; Jurkiewicz ym. 2016: 415.) Brown, Treviño ja Harrison (2005: 120–121) korostavat eettisen johtamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen.

Organisaatioiden kolmen E:n kulmakivet vaikuttavuus (effectiveness), tehokkuus (efficiency) ja taloudellisuus (economy) ovat saamassa neljännen osan: etiikan (ethics), joka sitoo organisaation arvot sekä eettiset kysymykset osaksi organisaation merkittävimpiä kulmakiviä. (Salminen 2010; Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 11.) Tuloksellisuutta voidaan myös pitää eettisenä periaatteena organisaatiossa toimimalla vaikuttavasti, tehokkaasti ja taloudellisesti (Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki 2011: 257.) Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaatiossa opittuja ainutlaatuisia ja uniikkeja toimintamalleja, joiden mukaan organisaatioissa toimitaan. Eettisyys on merkittävässä osassa työyhteisöjen organisaatiokulttuurissa ja sitä voidaan pitää jopa organisaatiokulttuurin perustana. Opitut mallit sekä arvot ja asenteet oikeasta ja väärästä, ohjaavat koko organisaatiota, niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin kohti parempaa lopputulosta. (Pihlajasaari 2015: 15–16.)

Walumbwa ja Schaubroeck (2009: 1285) toteavat eettisen johtajuuden vaikuttavan positiivisesti työntekijöihin. Heidän tutkimuksessaan todettiin työntekijöiden aktivoituvan ja kokevan turvallisuutta organisaatiossa. Myös Evansin, Allenin ja Claytonin (2016: 215) sekä Pucicin (2015: 655) mukaan eettinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti koko organisaatioon muun muassa työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen. Eettisessä työyhteisössä kohtaavat henkilöstön hyvinvointi, jaksaminen ja osaaminen. Tällöin organisaation tuottavuus tehostuu kohti parasta mahdollista. Työyhteisö ei kasva itsestään eettisesti vahvaksi, vaan se vaatii pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä ja sitoutumista yhteisesti laadittuihin pelisääntöihin.

Jatkuva kehittäminen ja toiminnan arviointi luovat sääntöjä ja arvoja tutuksi koko organisaatiolle ja auttaa näin sisäistämään vahvaa eettistä toimintamallia työyhteisössä, sekä lisää työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointia. Tutkimukset osoittavat myös, että eettisissä työyhteisöissä koetaan enemmän työn imua ja työhyvinvointia sekä ryhmäoppimisprosessit helpottuvat. (Walumbwa, Hartnell & Misati 2017: 14,22; Demirtas 2013: 274; Heiskanen & Salo 2008; Huhtala 2013: 31–33; Sinisammal 2011: 39.) Vaikka nykyisin on esillä organisaatioiden resurssipula ja toiminnan tehostaminen, eettiset arvot ja niiden noudattaminen kannattaa, sillä vastuullinen, inhimillinen ja eettinen arvopohja kantaa ja näkyy työn tuloksissa. (Campbell & Kitson 2008:151; Bedi, Alpaslan & Green 2016: 517.) Pynnönen (2015: 9) toteaa huonon johtamisen tulevan kalliiksi niin organisaatiolle, kuin koko yhteiskunnalle, sillä se aiheuttaa taloudellisia menetyksiä ja voi näin vaikuttaa jopa globaalisti, lisäksi huono johtaminen voi aiheuttaa suunnatonta inhimillistä kärsimystä.

Muel Kaptein loi organisaation eettiset hyveet – mallin (CEV), joka määrittelee eettisen organisaatiokulttuurin kahdeksan eri ulottuvuutta. Malli perustuu hyve-etiikkaan, jonka mukaan arvot ja organisaation moraalit rakentuvat työyhteisössä. Kriteerit määrittelevät ja arvioivat organisaation eettisyyttä sen mukaan, miten mallin kriteerit täyttyvät organisaatiossa (ks. Kuvio 3. Organisaation eettiset hyveet.). Kriteeristö kattaa laaja-alaisesti eri tekijöitä, jotka vaikuttavat koko työyhteisön eettisyyteen ja sen ylläpitoon (Pihlaja-saari 2015: 16–20; Heiskanen ym. 2008).



Kuvio 3. Organisaation eettiset hyveet (Pihlajasaari 2015: 20; Heiskanen ym. 2008).

Tutkimusten mukaan työympäristön ja työyhteisön eettiset ulottuvuudet ovat merkittävässä yhteydessä työntekijöiden eettiseen päätöksentekoon, työhyvinvointiin sekä organisaation ja yksilöiden yhteisten arvojen yhteensovittamiseen. Näitä eettisiä ulottuvuuksia työympäristössä ovat oikeudenmukaisuus organisaatioissa, organisaation arvot sekä työyhteisön eettinen ilmapiiri. Työyhteisön näkökulmasta etiikka käsittää työyhteisön ilmapiirin, arvot, tavat, säännöt sekä sosiaaliset yhteisöt. (Pihlajasaari 2015: 13–15, 53–54; Heiskanen ym. 2008; Huhtala 2013: 30–33.) Laadukas esimiestyö sekä sosiaalinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2013: 65).

Kankaan, Huhtalan, Lämsän ja Feldtin (2010: 41) mukaan organisaation eettisyys vaikuttaa myös johtajien työhyvinvointiin positiivisesti. Babalovan, Stoutenin ja Euweman (2016: 311) tutkimuksen mukaan eettinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa ja vähentää työtyytymättömyyttä ja irtisanomisaikkeitä. Eettisen johtamisen voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen. Työntekijät kokevat tällöin osallisuuden tunnetta, viihtyvyyttä työssään sekä tehokkuus ja tuottavuus kasvavat organisaatioissa. (Engelbrecht, Heine, Mahembe 2017: 368.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtamisen eettisyyteen. Arkielämässä nähdään vastuullisuuden ja eettisyyden kasvun merkitys, ja yhä enemmissä määrin se siirtyy myös osaksi organisaatioita. Vastuu ja eettisyys ovat nousemassa keskeisiksi kilpailutekijöiksi, jonka avulla työyhteisö saa sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, sekä osoittaa myös ulkopuolelle tapansa toimia ja saa myös sitä kautta kannatusta ja menestystä. Panostaminen inhimillisiin resursseihin ja voimavaroihin sekä vahvaan eettiseen toimintatapaan nähdään tulevaisuudessa yhtenä merkittävänä osana organisaatioiden toimintaa ja johtamista. (Ikola-Norrbacka 2010: 16.)

Eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulman tärkeyttä voidaan perustella eri tavoin, vastuullisella ja eettisellä johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation eettisyyteen sekä korostaa vastuullisen johtamisen mallia, joka mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen organisaatioon. Vaikka eettinen johtaminen ja johtajuus nähdään myönteisenä asiana organisaatiossa, voi silti olla vaikeaa kitkeä pois esimerkiksi huonoa käytöstä tai epäasiallista toimintaa työyhteisössä. Tärkeää on kiinnittää huomiota henkilöstön asennetta arvostavaan ja inhimilliseen organisaatiokulttuuriin ja puuttua mahdollisiin poikkeaviin tilanteisiin, jotta organisaatiossa kaikilla on mahdollisimman hyvä olla. Tällöin organisaation korkea inhimillinen ja eettinen taso säilyy myös merkittävänä menestystekijänä. Johtajiston pyrkimys korkeaan eettiseen tasoon voi aiheuttaa henkilöstöllä uupumusta, koska tavoitteet ja siihen liittyvät linjaukset voivat olla raskaita. (Stouten, van Dijke, Mayer, de Cremer & Euwema 2013: 692–694.)

Pihlajasaari (2015: 67) toteaa organisaatioiden ilmentävän tuottavuusnäkökulman ohella myös eettisiä ilmentymiä, mikäli työssä ei pääse toteuttamaan eettisesti kestäviä päätöksiä, voi koko työyhteisön hyvinvointi kärsiä. Eettinen johtaminen vaatii johtajalta paljon. Onnistuessaan tässä koko työyhteisö voi hyvin, tuottavuus kasvaa ja organisaatio on arvostettu toimija alallaan omatessaan korkeat inhimilliset arvot ja asenteet. Markkula (2011: 89) toteaa hyvän organisaation tunnusmerkeiksi taloudellisten, inhimillisten ja yhteiskunnallisten arvojen tasapainon. Näissä arvoissa yhdistyvät etiikan ja talouden asettamat vaatimukset, työn tuottama tyytyväisyys sekä asiakkaiden saama hyöty.

Eettinen johtajuus ei synny hetkessä ja työyhteisön nostaminen vahvaksi eettiseksi toimijaksi vaatii pitkäjänteistä kehittämistyötä ja yhteiset toimintamallit, joiden noudattamista valvotaan. Tärkeää on myös muistaa, että kaikki valinnat eivät aina ole oikeita, mutta niistä voidaan oppia ja kasvaa vahvemmaksi inhimilliseksi ja eettiseksi toimijaksi. (Brown ym. 2006: 608; Brown ym. 2010: 587.) Salmisen ja Viinamäen (2017: 49) mukaan huono ja epäeettinen johtaminen sekä johtajan osaamattomuus altistavat organisaation välinpitämättömyyteen, huonoon työilmapiiriin, tehottomuuteen sekä organisaation heikkoon suorituskykyyn.

4. EETTINEN JOHTAJA ON ROHKEA SUUNNANNÄYTTÄJÄ

4.1 Eettinen johtaja

Jokaisella meistä on omia yksilöllisiä käsityksiä siitä, mitä on eettinen johtaminen ja millainen on eettinen johtaja. Viinamäki (2008: 95) toteaa, että johtajan ominaisuuksien analyysin voi viedä aina Platonin aikaan ja tämän esittämään kysymykseen; kumpaa johtajuuden ääripäätä edustaa:

”epäeettinen yksilö, jolla on hyvä maine vai eettinen yksilö, jolla on huono maine.”

Johtajan rooli arvojen, eettisen toiminnan ja organisaation kehittämiseen on merkittävä. (Aaltonen ym. 2004: 61–63). Kommunikointi ja vahvan vuorovaikutuksen rakentaminen henkilöstön kanssa osoittaa johtajan merkityksen vahvana arvojen välittäjänä sekä korkean luottamuksen ja hyvän työilmapiirin edistäjänä organisaatiossa. Eettistä johtajaa voidaan pitää organisaation ”moraalinvartijana”, joka omalla toiminnallaan innostaa myös henkilöstöä toiminaan eettisesti ja arvostavasti sekä valvoo korkeaa eettistä tasoa organisaatioissa. Johtajan tehtävänä on tarjota hyvää johtamispalvelua. (Stouten ym. 2013: 680–682; Brown ym. 2006: 595–596, 598; Sydänmaanlakka 2004: 121.)

Lainsäädäntö, virkamiesetiikka sekä hallinnon arvot ja periaatteet vaikuttavat johtajan eettisyyteen ja erityisesti lainsäädäntö vaikuttaa vahvasti eettisen johtajuuden taustalla. (Ikola-Norrbacka 2010: 17). Eettisen johtajan piirteisiin kuuluvat muun muassa vuorovaikutuksellisen, rehellisen, välittävän, oikeudenmukaisen, avoimen, luotettavan ja periaatteellisen käytöksen, muiden kunnioittamisen ja palvelemisen, yhteisöllisyyden sekä oikeudenmukaisuuden ominaisuudet ovat eettisen johtajan hyveitä. (Northouse 2016: 341; Okko 2009: 4–7.) Ikola-Norrbacka (2011: 170–173) esittelee esimiestyön eettisyyden osa-alueet, joihin kuuluvat työyhteisön toimivuuden arvot, esimiehisyys ja yhteistyö, esimiestyön kehittäminen, joustavuus, uudistaminen, asiakasnäkökulma, vaikuttavuus ja laatu, yhteiskunnalliset tehokkuusarvot sekä esimiestyön käytännön valmiudet (ks. Liite 1 Esimiestyön osa-alueet).

On kuitenkin huomioitava, ettei ole olemassa tiettyä kaavaa toimia vastuullisesti ja eettisesti. Tietyt piirteet ja periaatteet kuten vastuullisuus, inhimillisyys ja arvot näyttävät kuitenkin olevan yhteisiä tekijöitä eettisille ja vastuullisille johtajille. Eettinen johtaja on arvotietoinen, luotettava, oikeudenmukainen, välittävä, inhimillinen, suoraselkäinen sekä monipuolinen osaja omalla alallaan. (Okko 2009: 4–7; Stouten ym. 2013: 680–682; Brown ym. 2006: 595–596, 598; Aaltonen ym. 2004: 61–63; Yidong & Xinxin 2013: 442; Weaver, Treviño & Agle 2005: 315.)

Eettisen johtajuuden voidaan olettaa perustuvan universaaleihin periaatteisiin, jotka ovat osa syvää inhimillistä olemusta, tietoisuutta ja omaatuntoa (ks. Sydänmaanlakka 2004: 163–164). Pynnösen (2015: 31) mukaan johtamisen eettisyyttä voidaan tarkastella kolmen eri toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevan näkökulman kautta: johtajan oma etiikka, johtamisen prosessien ja menetelmien eettisyys sekä johtamistoimien ja niiden seurausten eettisyys.

Eettisesti ja inhimillisesti ei voi johtaa, ellei ole tietoinen omista arvoistaan. Eettinen johtaja tekee reiluja ja tasapainoisia päätöksiä organisaatiossa jossa toimii. Eettinen johtaja asettaa niin itselleen, organisaatiolleen kuin alaisilleen selkeitä eettisiä tavoitteita ja standardeja, joiden mukaan toimia sekä keskustelee henkilöstön kanssa näiden merkityksestä. Asetettuja tavoitteita ja standardeja seurataan ja niiden noudattamatta jättämisestä voidaan asettaa sanktioita, kun taas onnistumiset huomioidaan ja palkitaan. On tärkeää muistaa, että eettinen johtaja on kasvanut rooliinsa ja hänen aiemmat kokemukset etiikasta, inhimillisyydestä ja arvoista ovat lähtöisin jo kaukaa menneisyydestä. Ajan mittaan eettisistä arvoista tulee osa olemusta ja luonnetta. (Brown ym. 2006: 597, 599–602; Jurkiewicz ym. 2016: 415–417; Sydänmaanlakka 2004: 60.)

Treviñon ja Brownin (2004: 75–76) mukaan eettiset johtajat ovat eettisiä suunnannäyttäjiä ja johtavat myös alaisiaan toimimaan vastuullisesti. Usein eettistä johtamismallia soveltavilla johtajilla on kokemusta vahvasta eettisestä johtamisesta ja toiminnasta roolimallien kautta. Tätä samaa vahvaa tapaa johtaja jakaa myös eteenpäin omille alaisilleen. Demirtas (2013: 274) arvioi johtajien roolimallina alaisilleen toimimisen erittäin

merkityksellisenä. Johtajilla on siis ainutlaatuinen mahdollisuus jakaa eettistä osaamista ja – toimintamuotoja henkilöstölleen sekä oppia myös henkilöstöltä. Eettinen johtajuus näkyy aitona toimintana, eikä sitä voi väkisin tuoda osaksi omaa toimintaa tai näyttää organisaatioille, omaa käsitystä etiikasta ja eettisyydestä täytyy harjoittaa ja kehittää, jolloin se näyttäytyy aitona. (Brown ym. 2006: 597, 599–602; Jurkiewicz ym. 2016: 415–417; Okko 2009: 6; Sydänmaanlakka 2004: 56–57.) Myös Engelbrechtin, Wolmaransin ja Mahemben (2017: 1, 3) toteavat johtajien olevan merkityksellisessä roolissa välittäessään organisaation eettisiä toimintatapoja ja toimiessaan roolimalleina alaisilleen.

Eettinen johtaja on ennen kaikkea edelläkävijä ja suunnannäyttävä omassa organisaatiossaan (Brown ym. 2006: 599). Ikola-Norrbacka (2010: 99) toteaa eettisen johtajuuden rohkeaksi tavaksi johtaa. Eettisiä arvoja korostavan johtajan toimintamallit ovat rehellisiä, avoimia, luottamuksellisia, kunnioittavia sekä päätöstenteossa lakeihin ja normeihin perustuvia. Heidän toimintansa tukee koko organisaation eettisyyttä ja innostaa henkilöstöä eettiseen toimintaan omalla esimerkillään. Näillä korkeilla eettisillä moraalikäsitteillä viestitään myös koko organisaation suhtautumista eettisyyteen ja inhimillisiin tapoihin toimia.

Brownin ja Mitchellin (2010: 587) mukaan epäeettisiä ja arveluttavia toimintatapoja mallinnetaan herkemmin organisaatioissa kuin eettisiä ja hyväksi katsottuja toimintatapoja. Epäeettisesti toimiva johtaja ei ole esimerkillinen suunnannäyttävä organisaatiossaan ja epäeettiset toimintatavat, kuten painostaminen voivat aiheuttaa suurta vahinkoa henkilöstölle kuin koko organisaatioille ja sen imagolle. Eettinen johtaja kasvaa ja kehittyy työssään koko ajan. Tärkeää on jatkuvasti kehittää itseään ja kasvattaa omaa tietoisuuttaan suoraselkäinen ja linjakas toiminta johtamisessa, vahva integriteetti sekä teot jotka näyttävät esimerkkiä koko organisaatioille eettisestä toiminnasta. (Brown ym. 2006: 597; Treviño & Brown 2004: 74–77; Heiskanen ym. 2007: 165.)

Johtajat kokevat olevansa vastuussa organisaationsa eettisistä periaatteista, niiden noudattamisesta ja kehittämisestä, ollen ikään kuin roolimalleja alaisilleen. Tutkimuksessa todettiin myös johtajien sitoutuvan organisaatioon, mikäli heidän esimiehensä ja koko organisaatiokulttuuri tukee työyhteisön sitoutumista eettisiin pelisääntöihin ja normeihin. Eettinen kuormittuneisuus katsottiin riskiksi koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, lisäksi se saattoi lisätä johtajien halua irtisanoutua. (Pihlajasaari 2015: 60–61; 67.)

Eettiset arvot perustuvat siihen, mitä pidetään hyvänä ja arvokkaana (Salminen 2011: 10). Eettisessä johtamisessa arvoja sovelletaan tavoitteiden saavuttamiseen ja niiden avulla ohjataan päätöksentekoa ja toimintatapoja. Vaikka arvot ovat merkittävässä osassa osana organisaation brändäystä ja rahoituksen houkuttelua, on sillä myös merkitys henkilöstön sitouttajana. Esimiestyössä johtajan tulisikin juurruttaa arvot osaksi päivittäistä esimiestyötään, koska sen on todettu vaikuttavan positiivisesti henkilöstöön, niin motivaatioon, sitouttamiseen kuin yksilöiden käytökseenkin. (Viinamäki 2008: 89–90; Työterveyslaitos 2013: 59.)

Arvojohtaminen on tärkeää, kun luodaan vahvaa organisaatiokulttuuria ja motivoidaan henkilöstöä kohti valittuja tavoitteita, sitomaan tunneperäisyys rationaalisuuteen sekä ilmaisemaan standardit joilla yksilöt kytketään yhteen organisaatiossa. Arvojen merkitys johtamisessa kasvaa tulevaisuudessa, sillä henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin tullaan tarvitsemaan muitakin keinoja kuin perinteinen ohjaus. (Viinamäki 2008: 89–90; Viinamäki 2011: 37–39; Työterveyslaitos 2013: 59.) Inhimilliset menestystekijät vaikuttavat organisaation tuottavuuteen. Yksi merkittävimmistä inhimillisistä menestystekijöistä onkin arvot ja niiden noudattaminen. (Kesti 2013: 11–12.)

Pitkäsen ja Salmisen (2014: 37) mukaan vahvimmillaan eettinen johtajuus on työyhteisöissä, joissa sitoudutaan etiikkaan henkilötasolla sekä kyetään juurruttamaan se koko organisaation toimintaan. Johtaja tekee päivittäisessä esimiestyössään organisaation arvoja tutuiksi ja sovellettaviksi henkilöstölle. Ilman esimerkkiä ja konkreettisuutta arvot voivat tuntua vain sananhelinältä eivätkä ne asetu osaksi organisaatiokulttuuria ja päivittäistä työntekoa. Vahvan esimerkin avulla arvoista ja eettisyydestä tulee organisaatiolle

vahva kilpailuvaltti ja osa tuloksellista toimintaa. (Heiskanen ym. 2007: 121–127; Salminen 2010: 21–23.)

Tämä edellyttää johtajalta vahvuutta, pitkäjänteisyyttä, esimerkillisyyttä ja rohkeutta toimia sekä juurruttaa arvoja osaksi organisaatiota. Arvojen avulla on mahdollista päästä ratkaisuihin kompleksisissa ongelmissa, joihin ei ole tiedossa tiettyä ratkaisua ja arvojen avulla voidaan miettiä, olivatko tehdyt ratkaisut oikeita ja organisaation arvojen mukaisia. Eettisyys ja inhimillisyys näkyvät vahvana koko organisaatioissa, esimerkiksi organisaatiokulttuurissa tai päätöksentekoprosesseissa. (Brown ym. 2006: 601–602; Heiskanen ym. 2007: 121–127; Salminen 2010: 21–23.)

Viinamäki (2011: 39) kiteyttää, että arvojohtamisen tulee perustua johdonmukaisuuteen ja arvojohtamista tulee suunnitella, jotta sen merkitys korostuu, eikä jää vain irralliseksi organisaatiossa. Eettisesti toimivan johtajan tulisi toimia hyvän integriteetin mukaisesti, joka tarkoittaa moraalista asennetta, jonka avulla torjutaan ja estetään epäeettistä toimintaa ja johtamismalleja, esimerkiksi korruptiota toimimalla rehellisesti ja kunniallisesti. Hyvän integriteetin tunnusmerkkejä ovat loukkaamattomuus, rehellisyys, koskemattomuus, lahjomattomuus sekä riippumattomuus. Integriteettiä voidaan pitää yhtenä eettisen johtamisen perustoista. (Pitkänen ym. 2014: 33–34; Engelbrecht ym. 2017: 368.)

Arvoilla, inhimillisyydellä ja eettisyydellä johtaminen voidaan myös kytkeä maineeseen ja johtajan esimerkkiin (Viinamäki 2008: 98–99). Maineen katsotaan muodostuvan mielikuvien ja organisaatiota arvottavien kokemusten pohjalta. Mainetta voidaankin pitää yhtenä organisaation merkittävimmistä aineettomista pääomista, joilla on suora yhteys organisaation menestykseen. Maine voidaan määritellä sen mukaan, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa kokemuksiin sekä päinvastoin toteavat Aula ja Heinonen (2002: 90.) Eettisesti kestävässä ja arvotietoisessa johtamisessa maineen merkitys korostuu niin sisäisesti, kuin ulkoisesti. Viinamäki (2008: 99–100) esittelee Treviñon, Hartmanin ja Brownin (2000) tutkimuksen, jossa todetaan, etteivät johtajat välttämättä ymmärrä maineen merkitystä osana johtamista.

4.2 Eettisyys on merkittävä kilpailuvaltti

Vastuu ja eettisyys ovat yhä suuremmissa määrin organisaatioiden merkittävimpiä kilpailuvaltteja. Kun vastuu, inhimillisyys ja eettisyys määritellään lähtökohdiksi organisaation pitkäaikaisiksi tavoitteiksi ja päämääriksi, on niistä mahdollisuus saada kokonaisvaltaista hyötyä organisaatiolle, esimerkiksi kehittämällä eettistä johtajuutta tai päivittämällä organisaation arvoja. Eettistä ja vastuullista johtamista pidetään ajankohtaisena ja suhteellisen uutena ilmiönä perinteisten johtamismallien rinnalla. Kun eettisyys ja inhimillisyys näkyvät luonnollisena osana organisaation toimintaa ja johtamista, sen ulottuvuudet ja merkitys pääsevät oikeuksiinsa parhaalla mahdollisella tavalla. (Nort-house 2016: 348; Aaltonen ym. 2004: 19–21; Viinamäki 2011: 35–39; Järnlström ym. 2010: 223–224.)

Eettiset toimintatavat ja – johtamismallit ovat merkittävä osa organisaatiota ja niiden mukaan muotoutuu työhyvinvointia, eettisyyttä ja inhimillisyyttä korostava organisaatiokulttuuri (Pihlajasaari 2015: 15). Markkulan (2011: 87) mukaan eettinen vastuu vaikuttaa myönteisesti organisaatioon niin sisäisissä kuin ulkoisissakin toiminnoissa. Vastuu ja eettisyys voidaankin mieltää rohkeiksi valinnoiksi, jotka voivat avata organisaatioille monia ovia ja antaa mahdollisuuksia, joita ei edes ole aiemmin osattu huomioida. Eettisillä arvoilla johtaminen voidaan mieltää arvostusten, arvojen sekä eettisten periaatteiden yhtymäkohdista osaksi johtamistyötä. (Aaltonen ym. 2004: 19–21; Viinamäki 2011: 35–39; Järnlström ym. 2010: 223–224.) Ilman päämääriä ja selkeyttä sekä tavoitteita ei eettisyydestä ja arvoilla johtamisesta voida saada hyötyjä. Organisaatioiden tavoitteiden ja päämäärien tulisi olla vahvasti arvosidonnaisia ja arvot tulisikin sitouttaa osaksi koko organisaatiota ja sen toimintaa. (Viinamäki 2008: 106.)

Arvojen noudattamista pidetään yhtenä merkittävänä organisaation menestystekijänä. Organisaation määrittelemät arvot edustavat näkemystä yhteisistä tavoitteista, tarkoituksista sekä organisaation tuloksista. Jokaisessa organisaatiossa määritellään ne arvot, joita noudatetaan ja sitä kautta organisaatio näyttää sekä henkilöstölle, että ulospäin millaisia arvoja heillä noudatetaan. Organisaatiotasolla vastuullinen, inhimillinen ja eettinen

toiminta voi parantaa organisaation imagoa, kilpailukykyä sekä tehokkuutta. (Viinamäki 2011: 35–36; Järnlström ym. 2010: 223–224.) Taulukko 2. Eettisen johtamisen toteutuminen työyhteisössä kokoaa yhteen eettisen johtamisen periaatteita ja ominaisuuksia.

Taulukko 2. Eettisen johtamisen toteutuminen työyhteisössä.

Eettisen johtamisen toteutuminen työyhteisössä	Huomioitavaa
Johtajan ominaisuudet ja piirteet	Eettinen johtaja on luotettava, oikeudenmukainen, rehellinen, tasa-arvoinen ja ihmilliset arvot omaava
Johtaja on roolimalli	Lakien, asetusten ja arvojen noudattaminen, roolimallina toimiminen
Työyhteisön pelisäännöt	Yhteiset arvot ja pelisäännöt sekä niiden noudattaminen, johtaja esimerkkinä
Ei ole olemassa tiettyä kaavaa tai toimintatapaa olla eettinen johtaja	Eettinen johtajuus harjaantuu ja kasvaa koko johtamisuran, lähtee aidosta halusta
Työyhteisön hyvinvointi	Laaja-alainen työhyvinvointi ja sen tukeminen nostavat myös työyhteisön eettisiä arvoja korkeammalle

4.3 Eettisen johtamisen tulevaisuus

Maailma on vahvassa murroksessa, kuten kansainvälinen ja kansallinen työelämäkin; globalisaatio, teknologian huima kehitys, keskinäisriippuvuus sekä ikärakenteen muutos työelämässä luovat mittavia muutoksia ja uudistuksia lähitulevaisuuteen. (Kiiski Kataja 2016: 5–7; Sinisammal 2011: 39; Työterveyslaitos 2013: 12–13; Warren, Simmons &

Trumble 2007: 470–471; Hyypiä 2013: 5). Tiukan taloudellisen tilanteen ja valloillaan olleen tuloksellisuusajattelun ajattelun rinnalle haetaan yhä enemmän inhimillisiä ja eettisiä malleja, joilla voidaan taata laadukas työelämä. (Kiiski Kataja 2016: 18–21; Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010: 5.) Perinteinen tapa työskennellä on muuttumassa yhä enemmän määrin globaalien trendien mukaan niin sanotuksi aivotyöksi, vuorovaikutuksen merkitys syvenee, kiinteät työpisteet ja –ajat hajautuvat verkostoihin sekä osa työtehtävistä katoaa tai muuttuu lopullisesti. (Työterveyslaitos 2013: 25; Kiiski Kataja 2016: 5–7.)

Tulevaisuuden työelämässä keskitytään enemmän työntekijöihin, kuin itse työpaikkaan. Työelämää tulisikin tarkastella talouden lisäksi enemmän inhimillisen, sosiaalisen sekä ekologisen kestävyuden kautta. (Demos Helsinki & Demos Effect 2017: 11 & 2016: 36–37.) Näissä muutoksissa johtajilla on merkittävä osuus; työhyvinvointi, arvot, eettisyys ja laatu nousevat keskiöön, jotta työntekijät jaksavat työelämässä ja sitoutuvat organisaatioon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: 39.)

Alasoinin, Järvensivun ja Mäkitalon (2012: 23) mukaan 2030 – luvulla organisaatioiden on vastattava entistä enemmän niin asiakkaiden, kuin työntekijöidenkin arvoihin ja etiikkaan; mikä on hyvää ja tavoittelemisen arvoista. Jotta tulevat sukupolvet saadaan sitoutettua organisaatioihin, tulee heille luoda yhä yksilöllisempiä ja omanlaisia työnkuvia. Myös Kangas, Huhtala, Lämsä ja Feldt (2010: 1) toteavat työntekijöiden kiinnittävän enemmän määrin huomiota organisaation etiikkaan ja arvoihin.

Inhimillisyys, eettisyys ja vastuullisuus ovat suuressa nousussa ja tulevaisuudessa niiden merkitys työelämässä ja johtamisessa korostuu yhä enemmän. Näiden megatrendien muutos näkyy vahvasti vasta 2030 – luvulla, mutta muutoksiin valmistautuminen on hyvä aloittaa varhaisessa vaiheessa, jotta pystytään kiinnittämään huomiota mahdollisimman moneen muutokseen vaikuttavaan tekijään, niin positiivisiin kuin negatiivisiin. (Heiskanen ym. 2007: 183–186; Järnlström ym. 2014: 221–240; Alasoini ym. 2012: 20–21; Liimatainen, Paukku, Mielonen, Manner, Ala-Risku & Pelli 2017.) Tärkeää on saada ihmiset pidettyä osallisena merkityksellisessä toiminnassa ja tarkastella ihmisen ja

yhteiskunnan välistä suhdetta uuden arvomaailman kautta työelämän muuttuessa osana murrosta (Hautamäki, Leppänen, Mokka & Neuvonen 2017: 36). Tulevaisuudessa ihmisten johtamisosaaminen on yhä tärkeämmässä roolissa vahvistamassa kilpailuetua organisaatiolle sekä alan parhaimpien toimijoiden mukaan saamisessa organisaatioon, sillä työn mielekkyys ja merkityksellisyys tulee olemaan entistä tärkeämpi peruste työn tekemiselle (Alasoini ym. 2012: 11). Arvojohtaminen on merkittävä johtamistrendi. Kuitenkin on huomioitava, että arvojohtaminen on enemmän kuin johtamistrendi, sillä se on pyrkimys käynnistää keskustelu johtamisen etiikasta ja arvoista yhteiskunnassa yhä laajemmalti (Sydänmaanlakka 2004: 56–57.)

Megatrendiarvioiden mukaan teknologia tulee erityisesti muuttamaan tulevaisuuden työelämää. Käsitteen ”megatrendit” lanseerasi vuonna 1982 futuristi John Naisbitt julkaisemassaan teoksessa ”Megatrends”, jossa Naisbitt esitteli kymmenen tulevaisuuden vahvaa megatrendiä. Megatrendillä tarkoitetaan ilmiötä, ilmiöitä tai trendien joukkoa, jotka yksistään tai yhdessä määrittävät tulevaisuuden suuntaa. Megatrendit ovat tunnistettavia ilmiöitä tai kehityssuuntia, joiden uskotaan jatkavan vahvaa kulkua tulevaisuudessa, niiden historiaa voidaan havainnoida ja tarkastella. Megatrendejä on mahdollista löytää ja hahmottaa, kun ymmärretään globaalissa maailmassa tapahtuvat muutosprosessit niin politiikassa, yhteiskunnassa sekä taloudellisessa merkityksessä. (Naisbitt & Aburdene 1990: 12–13; Rubin 2016; Hiltunen 2012: 78–79.) Naisbitt ja Aburdene (1990: 12) kuvaavat määritelmää megatrendeistä seuraavasti:

”Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti. Nämä laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin jonkin aikaa – seitsemästä kymmeneen vuoteen tai pidempään.”

Yksi Naisbittin megatrendeistä oli ”High Tech:stä High Touch:n” siirtyminen, joka on ajankohtaisempi kuin koskaan. Megatrendin mukaan vahvistuvan teknologian rinnalle halutaan vahvaa inhimillisyyttä (Naisbitt 1982: 39–41.) Vahva teknologian kehitys pakottaa miettimään ihmisyyden ja inhimillisyyden merkitystä. Kehitteillä olevan digitaalisen etiikan sopimuksen mukaan on määritelty, että vain ihminen voi tehdä uniikkeja eettisiä, vastuullisia ja inhimillisiä päätöksiä (ks. Kiiski Kataja 2016: 13; Leonhard

2016: 133). Naisbitt ja Aburdene (1990: 19) toteavatkin inhimillisyyden ja eettisyyden tulevaisuuden yhdeksi merkittävimmistä mahdollisuuksista. Nämä uniikit ominaisuudet kuten eettiset valinnat, päätöksenteko, tunteet ja ideointi tulee olemaan inhimillisiä vahvuuksia. Edellä mainitut ominaisuudet voivat tulevaisuudessa olla organisaatioiden parhaita kilpailuvaltteja suhteessa muihin toimijoihin ja niiden vahva kehittäminen luo organisaatiolle merkittäviä kilpailuetuja.

Johtamisnäkökulmasta megatrendien tuomat muutokset tarkoittavat kykyä korostaa inhimillisiä voimavaroja ja arvojen sekä vastuun merkitystä osana johtamista. Näihin haasteisiin eettinen johtaminen voi vastata, Heiskanen ja Salo (2007: 186) korostavatkin eettisen johtajuuden olevan päämäärä. Mitä enemmän keskitytään inhimillisyyteen, onnellisuuteen ja hyvinvointiin, sitä enemmän tarvitaan eettistä johtamista ja johtajuutta. Ihmisten toiminta ja vuorovaikutus voivat olla tulevaisuudessa osana arvonmuodostusta. Vuorovaikutus ja hyvinvointi nousevat tärkeäksi osaksi ihmisyyttä työelämän murroksessa. (Demos Helsinki & Demos Effect 2017: 11; Hautamäki ym. 2017: 5).

Teknologian kehittyessä yhä voimakkaammin etiikka ja eettinen johtajuus joutuvat uusien kysymyksien äärelle: mitä kaikkea teknologia voi tehdä ja mihin tulisi vetää raja esimerkiksi ihmisten ja robottien välille. Saavatko robotit tehdä moraalisia päätöksiä, saako robotteihin koodata empatiaa. Etiikan ja eettisen johtajuuden merkitys korostuu erityisesti näiden uusien kysymysten äärellä, jossa pohditaan ihmisyyden ja inhimillisyyden syvimpiä olemuksia, mikä erottaa ihmismielen ja robotin sekä onko niiden tavoissa ajatella jotain eroa. Olemassa oleva lainsäädäntö ei pysy nykyisen teknologian kehityksen kanssa ajan tasalla, joten vastuu ja eettiset kysymykset voivat kuormittaa koko työyhteisöä sekä asettaa johtajalle haasteita. (Kiiski Kataja 2016: 17–18; Leonhard 2016: 133–134; Sosiaali- ja Terveysministeriö 2015: 26; Äijö 2017.)

Ropon (2011: 205–206) mukaan johtamistutkimuksissa on 2000 – luvulla siirrytty yhä enemmissä määrin kokemuksellisuuden, kokonaisvaltaisen, symbolisuuden sekä merkityksen antamisen keskeisyyteen, johon myös eettisen johtamisen tutkimus kuuluu. Ihmiset haluavat yhä enemmissä määrin inhimillisiä kohtaamisia, korkeaa yhteenkuulu-

vuuden tunnetta sekä henkistä hyvinvointia, nämä voidaan saavuttaa arvoilla ja moraalilla; taloudelliset resurssit, mekaniikka ja teknologia eivät siihen itsessään pysty toteavat Saxén ja Saxén (2016: 76). Kiinnostus eettistä johtamista ja johtajuutta kohtaan on kasvanut viime vuosina. Kansainvälisellä ja kansallisella tasolla eettinen johtajuus ja eettiset johtajuusmallit ovat hyvin ajankohtaisia ja niistä on kiinnostuneet niin alan tutkijat, korkeakoulut kuin myös organisaatiot. (Yukl 2009: 418; Brown ym. 2006: 613; Walumbwa ym. 2017: 15.) Pollin (2007: 25) mukaan moraalista päätöksentekoa ja eettisen johtamisen teorioita tulisi opettaa yhä enemmän johtamista ja hallintoa opiskeleville.

Eettisestä johtamisesta ja johtajuudesta halutaan tietää lisää ja sen vaikutuksia ja merkitystä halutaan opettaa laaja-alaisesti. Ennen tutkittiin ja selvitettiin, mitä johtajien tulisi tehdä ja miten tulisi johtaa eettisesti. Kiinnostus eettiseen johtamiseen juontaa juurensa aina antiikin Kreikan filosofeihin saakka. Nyt ja tulevaisuudessa keskitytään vahvasti siihen, mitä eettinen johtaminen on ja mitä ulottuvuuksia se tarjoaa sekä mitä seurauksia ja vaikutuksia sillä on yhtenä johtamismallina muiden joukossa. (Brown ym. 2006: 613; Lawton & Páez 2014: 639; Evans ym. 2016: 215.) Etiikan ja eettisen johtamisen tutkimista tulisi ehdottomasti lisätä julkisissa organisaatioissa, sillä sen merkitys korostuu julkisessa päätöksenteossa tulevaisuudessa yhä enemmän. (Pitkänen ym. 2014: 30; Brown ym. 2010: 595.)

Tulevaisuudessa on kyseenalaistettava perinteiset johtamismallit ja kyettävä uudistumaan, tärkeimpinä kulmakivinä organisaation arvot, visio, strategia sekä päämäärä. Muutos haastaa perinteiset johtajuusmallit ja herättää pohtimaan uusia keinoja johtaa yhä inhimillisemmällä tavalla organisaatiota ja vaikuttaa koko työyhteisöön. Perinteisen tuottavuus- ja tehokkuusmallin väistyminen lisää tarvetta osallistavalle, innostavalle, vuorovaikutukselliselle, eettiselle sekä vastuulliselle johtajuudelle. (Sydänmaanlakka 2004: 187.) Myös Audi (2009: 44) painottaa eettisen johtamisen merkitystä tulevaisuudelle. Eettinen johtaminen on pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa, sen parhaat tulokset eivät välttämättä näy hetkessä, vaan se kehittyy yhdessä organisaation, henkilöstön ja johtajiston kanssa omaan muotoonsa. (Järnlström ym. 2014: 227; Aaltonen ym.

2004: 36–37.) Salminen (2011: 7–8) muistuttaa, ettei eettinen johtaminen tarkoita luopumista tehokkuudesta, vaan eettisyys ja tehokkuus voivat kulkea organisaatiossa rinnakkain.

Eettinen, inhimillinen ja vastuullinen johtaminen kannattaa. Vastuullista tapaa toimia ja johtaa pidetään yhtenä merkittävimmistä organisaation kilpailuvalteista. Tämä hyöty näkyy erityisesti pitkällä aikavälillä lisäämällä organisaation näkyvyyttä eri toimijoille vastuullisena sekä lisää myös henkilöstön työhyvinvointia, motivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon (ks. Aaltonen ym. 2004: 37–40; Brown ym. 2006: 608–609; Babalola ym. 2016: 311–322.) Ikola-Norrbacka (2011: 183–184) vahvistaa tehokkuuden olevan osa eettisyyttä. Eettinen johtaminen ja eettisen johtajuusmallien opettelu on mahdollista juurruttaa joka organisaatioon. Jotta vastuullinen, inhimillinen ja eettinen tapa toimia juurtuu osaksi organisaatiota ja johtamista, vaatii se pitkäjänteistä työtä ja käytäntöjen vakiinnuttamista. Pitkäjänteisyyden ja käytäntöjen vakiinnuttamisten rinnalle vaaditaan myös kykyä uudistua, jotta voidaan aistia muutoksia ja sopeutua niihin, sekä kanavoida muutokset niin organisaatioon, kuin johtamismalleihin. (Viinamäki 2009: 173.)

4.4 Eettisen johtamisen haasteet ja kritiikki

Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen mukaan (2004: 20) on huomioitava, että lyhytjänteinen panostus vastuulliseen toimintaan lisää kustannuksia organisaatioissa ja sitä kautta hidastaa kehitystä. Jos vastuullisuuteen ei haluta tai kyetä panostamaan pitkäjänteisesti, myös panostus eettisyyteen voi asettaa organisaation toiminnalle reunaehjoja. Inhimillisyys, eettisyys ja vastuu tulisi nähdä organisaatiossa luonnollisena voimavarana ja itseisarvona, jotta sen ulottuvuudet pääsevät oikeasti esiin ja oikeuksiinsa organisaatiossa. Tämä edellyttää johtajalta vahvaa eettistä ja vastuullista johtamisnäkökulmaa, joka tarkoittaa vahvoja inhimillisiä vakaumuksia ja kykyä ajatella, ettei kaikki ole kaupan tai, että kaikkea voi hinnoitella organisaation menestymisessä. Organisaatioilla ei ole varaa epäeettiseen toimintaan, sillä eettisyydestä on mahdollista tehdä merkittävä kilpailuetu

ja epäeettinen toiminta voi johtaa maineenmenetykseen (ks. Aula & Heinonen 2002: 90; Aaltonen & Junkkari 2000: 34–35.)

Salminen (2010: 35) ja Viinamäki (2011: 35–37; 2009: 167) muistuttavat, että eettisesti täysin toimivaa ja täydellistä toimintaa on vaikea saavuttaa. Eettinen johtaminen voi näyttäytyä kaoottisena ja se etenee harvoin rationaalisesti lineaaristen vaiheiden mukaan. Täytyy muistaa, ettei eettiseen johtamiseen ole yhtä tiettyä tapaa, vaan eettisesti oikein voidaan toimia monin eri tavoin, kun toimitaan määrätietoisesti ja avoimesti. Lähestymistapoja eettiseen johtamiseen ja johtajuuteen on useita, joten ristiriitoja jotka vaikeuttavat eettistä toimintaa voi olla monenlaisia. Eettinen johtaminen vaatiikin selkeät päämäärät ja tavoitteet toteutuakseen mahdollisimman oikeaoppisesti.

Eettistä johtamismallia on kritisoitu myös ajoittain, sillä joskus sen verukkeella voidaan peittää virheitä vetoamalla oppimiseen ja inhimillisyyteen (Brown ym. 2006: 608). Tärkeää olisikin ymmärtää millainen toiminta organisaatiossa on eettistä tai epäeettistä ja millaiset vaikutukset sillä on koko organisaatiolle. Ongelmia voi syntyä myös silloin kun esimiehen tulisi tehdä nopeita päätöksiä, mutta ratkaisua ei saada riittävän nopeasti aikaan koska, yritetään punnita kaikki mahdolliset vaihtoehdot ja etsiä ratkaisuvaihtoehtoa liian kauan. Halu toimia mahdollisimman eettisesti voi myös kääntyä eduksi muille toimijoille, jos toimitaan liian varovasti. (Aaltonen ym. 2000: 52.)

Lussierin ja Achuan (2013: 372–373) mukaan epäonnistuminen eettisissä pyrkimyksissä voi tulla organisaatioille kalliiksi, esimerkiksi sakkojen tai rangaistusmaksujen muodossa, asiakkaiden reaktioiden tai jopa maineenmenetyksen vuoksi. Tulevaisuudessa vastuu toiminnan eettisyydestä saa uusia sävyjä. Yhä enemmissä määrin megatrendiarvioiden keskeisimmät muutokset koskettavat myös eettistä johtamista. Vahva teknologian muutos ja digitalisaatio pakottaa johtajat arvioimaan organisaationsa eettisyyttä uusista näkökulmista.

Uudistukset tuovat johtajille paineita; kuinka innostaa henkilöstö teknologian tuomiin mahdollisuuksiin, mutta myös punnita uudistusten tuomia eettisiä kysymyksiä ja vastuita, mikäli olemassa oleva lainsäädäntö ei ajan tasalla uudistusten kanssa. Toisaalta nämä uudet haasteet voidaan nähdä myös mahdollisuutena korostaa vahvan teknologian kehityksen keskellä vahvaa inhimillisyyttä ja ihmisen uniikkia osaamista. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2015: 27; Owais Qureshi & Sajjad Syed 2014; Young 2015.)

Jokaiseen johtamismalliin, kuten myös eettiseen johtamiseen liittyy kehittämistarpeita. Salmisen (2010: 41) mukaan eettisen johtajuuden kehittämistarpeisiin kuuluvat johtajan oma sitoutuminen ja sitä kautta työntekijöiden sitoutuminen organisaation arvot, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, tasapuolinen ja reilu toiminta, oikeudenmukainen kohtelu, ristiriitojen sovittelu, korruptoitumattomuus, läpinäkyvyys sekä kyky aitoon kommunikointiin. Viinamäki (2009: 172) ehdottaa eettisen johtamisen kehittämiseksi entistä enemmän avointa keskustelua arvoista ja niiden operationalisoimisesta käytäntöön sekä vakiinnuttamalla eettisiä koodistoja. Eettisen näkökulman tuominen johtajuusajatteluun voi olla haasteellista, ja sitä kautta eettisen johtamisen tutkiminen voi olla vaikeaa (Ropo 2011: 205–206).

Eettinen johtaminen on pitkälle arvottamiskysymys ja sen objektiivinen mittaaminen on silloin vaikeaa. Lisäksi termit, joilla eettisyyttä kuvaillaan, ovat ajoittain varsin universaaleja ja kontekstisidonnaisia. Eettisen johtajuuden problematisointi on vielä alkuvaiheessa. Tarvitaan myös lisätutkimuksia, jotta voidaan ymmärtää sen merkitys ja saada siihen uusia tietoa tuottavia näkökulmia. (Northouse 2016: 348–349; Ropo 2011: 205–206; Sydänmaanlakka 2004: 60.) Myös Demirtaksen mukaan (2013: 281) eettisyyden ideologiaa ja eettisten johtamiskäytäntöjen suhdetta ei vielä ymmärretä tarpeeksi ja aiheutta tulisi tutkia tulevaisuudessa tarkemmin. Myös Yukl (2006: 426) toteaa, että eettistä johtajuutta ja sen vaikutuksia tulisi tutkia vielä lisää tulevaisuudessa, jotta saadaan lisää monipuolista tutkittua tietoa.

5. TUTKIMUSPROSESSI

5.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tarkastellaan eettistä johtajuutta sekä sen eri ulottuvuuksia ja tulevaisuudennäkymiä. Tutkimus valikoitui laadulliseksi tutkimukseksi, koska haluttiin kuvailla eettistä johtajuutta ja sen erityispiirteitä mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä saada uutta tietoa eettiseen johtamiseen liittyen. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Uudella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jolla pystytään osoittamaan, miten aiempaa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämiseen tai miten tietoa voidaan yhdistää uusin tavoin (Vilka 2015: 33.) Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessin eri vaiheet ja perustellaan valitut metodologiset linjaukset.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Erityispiirteenä laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että sen tarkoituksena ei ole löytää totuutta, vaan tulkintoja tutkimuskohteesta. (Vilka 2015: 121; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 181; Varto 2005: 25; Kananen 2008: 24; Metsämuuronen 2006: 89.) Vilkan (2015: 118) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä, jotka ilmentyvät ihmisistä lähtevistä kokonaisuuksista, kuten ajatuksista ja toiminnasta. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on löytää ihmisten kuvaukset koetusta todellisuudesta. Kuvausten oletetaan sisältävän asioita, joita pidetään tärkeinä ja merkityksellisinä (Vilka 2015: 118).

Vilka (2015: 31) mukailee Ecoa (1989), joka määrittelee tieteellisen tutkimuksen ehdoiksi tutkimuskohteen täsmällisen määrittelyn sekä, sen että tutkimuksen on tuotava esiin jotain uutta, joka herättää julkista keskustelua ja hyödyttää muita, Vilka lisää ehtoihin vielä aiheen aiempien tutkimuksien kartoituksen, hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen sekä teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen tutkimuksessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kerättiin sähköisen kirjallisuushaun avulla systemaattisesti syksyllä 2016 ja talvella 2017. Haussa käytettiin Nelli-portaalia, Finnaa sekä muita Tritonian tarjoamia tietokantoja. Tietoa haettiin eri asiasanoilla ja niiden yhdistelmillä, sekä rajattiin hakua suodattamalla vertaisarvioimattomat artikkelit pois. Asiasanoina käytettiin: ”eettinen johtaminen”, ”johtamisen etiikka”, ”eettinen johtaja”, ”eettisen johtamisen tulevaisuus” sekä englanninkielisinä asiasanoina ”ethical leadership”, ”ethical leadership future”, sekä ”leadership ethics”. Lisäksi tutkimukseen löytyi lähdemateriaalia myös jo löydettyjen lähteiden lähdeluetteloista.

Kvalitatiivinen tutkimusote sisältää lukuisia eri metodeja ja lähestymistapoja. Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote. Keskeisimpiä käsitteitä ja piirteinä fenomenologis-hermeneuttisessa lähestymistavassa ovat merkitys, yhteisöllisyys, kokemus, tulkinta ja ymmärtäminen. (Laine 2007: 28; Tuomi & Sarajärvi 2009: 34.) Fenomenologis-hermeneuttisessa lähestymistavassa tutkimuksen perustana voidaan pitää ihmiskäsitystä, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena sekä tiedonkäsitystä, eli miten tutkimuskohteesta saadaan tietoa ja millainen tiedon luonne on. Tavoitteena onkin käsitteellistää tutkittava ilmiö (Laine 2007: 28; Virtanen 2006: 152–153; Vilka 2015: 171, 179–180.) Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne, perustason muodostaa tutkittavan kokemukset esiymmärryksineen ja toisella tasolla tapahtuu varsinainen tutkimus, joka taas kohdistetaan ensimmäiseen tasoon.

5.2 Tutkimusaineisto

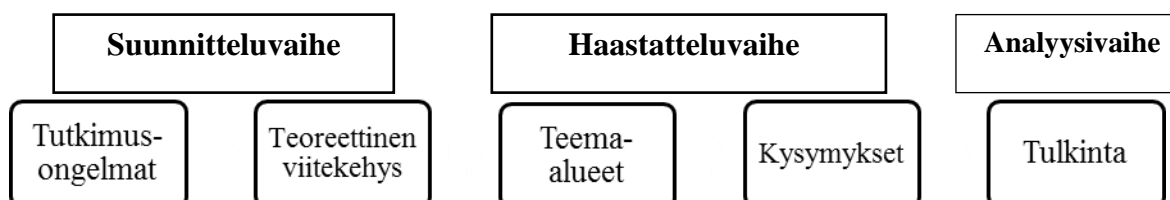
Tutkimuksessa myös aineiston tiedonkeruumenetelmän valinta tulee olla perusteltu ja sen soveltuvuus tutkimukselle varmistettu (Hirsjärvi ym. 1997: 201). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä, haastattelun muodon ratkaisee se, kuinka hyvin ilmiö tunnetaan jo ennestään. (Kananen 2008: 78; Tuomi & Sarajärvi 2009: 71, 74.) Haastattelua tekevän tutkijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, kokemuksista, käsityksistä sekä tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 41; Vilka 2015: 122). Tutkimusmenetelmänä haastattelu on ainutlaatui-

nen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkimukseen valitun haastateltavan kanssa (Hirsjärvi ym. 1997: 200–201). Metsämuuronen (2006: 112) toteaa tutkimushaastattelun tähtäävän systemaattiseen tiedonhankintaan. Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, koska eettisen johtamisen tulevaisuutta on tutkittu vielä vähän. Tutkimuksesta saatavaa tietoa halutaan syventää, sekä ymmärtää eettistä johtajuutta laajemmassa kontekstissa sekä kuvata eettisen johtamisen merkityksellisyyttä osana johtamistyötä.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelun suosio perustuu haastateltavien vapautteen vastata parhaaksi kokemallaan tavalla. Teemahaastattelu ei ole yksistään laadullisen tutkimuksen menetelmä, vaan sitä voidaan myös hyödyntää määrällisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 1997: 205). Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 48) mukaan metodologisesti teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista, niiden merkityksistä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, eli teema-alueet on etukäteen määritelty huolellisten esivalmistelujen pohjalta. Teemahaastattelu on puoli-strukturoitu haastattelumenetelmä. (Eskola & Vastamäki: 2007: 27; Metsämuuronen 2006: 115.) Kananen (2008: 73) muistuttaa, että varsinaiset teemat liittyvät tutkimusongelmiin, joiden avulla pyritään vastaamaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.

Teemahaastattelu ei etene tarkasti suunniteltujen kysymysten kautta, vaan kohdentuu ennalta suunniteltuihin teemoihin. Tieteellisessä tutkimuksessa uusi tieto tuotetaan teorian avulla ja teorioita voidaankin pitää eräänlaisina tapoina selittää ja tarkastella todellisuutta (Vilkkä 2015: 34). Haastattelun teemat on nostettu tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä ja teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa joustavasti ja huomioidaan jokaisen haastateltavan tulkinnat ja merkityksenannot tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi ym. 2009: 74–75.) Valmistautuminen teemahaastatteluun edellyttää huolellista valmistautumista ja monipuolista aihepiiriin perehtymistä. Tämä auttaa kohdentumaan tutkimuksen haastatteluteemat. (Hirsjärvi ym. 2000: 65; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Kerätyn aineiston tarkoituksena on toimia apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola &

Suoranta 1998: 62.) Ohessa Kuvio 4. Teema-alueet osana tutkimusprosessia, joka selvittää teema-alueiden merkitystä koko tutkimusprosessissa.



Kuvio 4. Teema-alueet osana tutkimusprosessia (Hirsjärvi ym. 2000:57).

Hirsjärvi ja Hurme (2000: 66) toteavat teemahaastattelun haastattelurungon suunnittelun olevan yksi tärkeimmistä vaiheista. Tutkittavat ilmiöt hahmottuvat tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä teema-alueittain muodostaen rungon tutkimushaastattelulle. Tällöin puhutaan operatinalisoinnista, eli teoreettiset käsitteet muutetaan mitattavaan muotoon kuten, tässä tutkimuksessa haastatteluteemoiksi. (Eskola ym. 2007: 34; Hirsjärvi ym. 2000: 66). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunko johdettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja tutkimuskysymysten pohjalta (ks. Liite 3. Teemahaastattelurunko). Tutkimuksen teemahaastattelurunko käsittää teemat eettisestä johtamisesta, antaa perusteluja eettiselle johtamismallille sekä eettisen johtamisen tulevaisuutta. Jokainen teema sisältää apukysymyksiä, joiden avulla käydään läpi mahdollisimman monipuolisesti ja pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmiin.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston laatu on tärkeämpää kuin määrä. Tarkoituksena ei ole yleistää, niin kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkimusaineisto toimii apuvälineenä pyrittäessä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Mielekkäämpää onkin pohtia, millaisella tutkimusaineistolla saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkimusongelmasta. (Vilkkä 2015: 150). Eskolan ja Suorannan (1998: 60–61) mukaan kattavaa tutkimusaineistoa määrittää tutkimusaineiston koko, analyysin ja tulkinnan onnistuminen sekä tutkimustekstin muodostama kokonaisuus. Valittaessa haastateltavia tutkimukseen tulee muistaa, mitä ollaan tutkimaan. Haastateltavat tulisikin valita tutkimusongelman asiantuntemuksen tai omakohtaisen kokemuksen kautta tuntevat henkilöt. (Tuomi ym. 2015: 87; Vilkkä 2015: 136–137.)

Haastateltaviksi tähän tutkimukseen valikoitui eettisen johtamisen eri alojen asiantuntijoita, yhteensä kuusi kappaletta. Asiantuntijat toimivat eri toimialoilla ja jokaisella asiantuntijalla oli monipuolinen kokemus eettisestä johtamisesta, sen eri ulottuvuuksista sekä soveltamisesta eri aloilta. Alustavasti oli tarkoitus saada haastateltavaksi lisää asiantuntijoita, joita kartoitettiin monipuolisesti eri kanavien kautta. Yhteydensaaminen potentiaalsiin haastateltaviin oli kuitenkin hankalaa ja useiden yritysten jälkeen löytyi kuusi haastateltavaa, jotka kaikki suostuivat haastateltavaksi tutkimukseen.

Haastateltavien anonymiteetin suojaamisesta huolehdittiin ja haastateltavien yksityisyydensuojaa kunnioitettiin hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti sekä eettisten periaatteiden mukaisesti. Haastateltavien nimilistan näki vain itse tutkimusentekijä sekä tutkimuksen arvioijat yliopistolta. Osa haastateltavista ei halunnut nimiään julkisuuteen, joten nimilistan julkaisusta pidättäytyään varsinaisesti julkaistavassa työssä. Tutkimuksen arvioijat eivät pysty yhdistämään haastateltavia ja heidän vastauksiaan. Kaikki haastattelumateriaali säilytettiin huolellisesti ja turvallisessa paikassa, johon ei ollut pääsyä kuin itse tutkimuksen tekijällä ja kaikki haastatteluihin liittyneet tallenteet tuhoettiin heti, kun niitä ei enää tarvittu tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimushaastattelut toteutettiin vuoden 2017 huhtikuun aikana. Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse ja sähköpostilla, sekä kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen ja suostumusta haastateltaviksi. Samassa yhteydessä jokaiselle haastatteluun suostuneelle lähetettiin sähköpostilla saatekirje (Liite 2) ja teemahaastattelurunko (Liite 3) ja sovittiin aika haastatteluille. Kaikki haastateltavaksi kysytyt suostuivat osallistumaan tutkimukseen. Vilkan (2015: 189) mukaan saatekirje on merkityksellisessä osassa tutkimuksen onnistumisen kannalta, hyvin suunniteltu ja toteutettu saatekirje vaikuttaa tutkittavan halukkuuteen osallistua tutkimukseen. Hyvän saatekirjeen tehtävänä on vakuuttaa haastateltava tutkimuksesta sekä motivoida tätä osallistumaan (Vilka 2015: 189).

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, yhteensä haastateltavia tutkimukseen valikoitui kuusi kappaletta. Haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja kaikki haastattelut suoritti tutkimusentekijä. Ennen haastattelua keskusteltiin ja varmistettiin vielä haastateltavan suostumus tutkimukseen osallistumiseen olevan täysin vapaaehtoista, muistutettiin anonymiteetista ja kerrottiin että tutkimus tehdään hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, sekä käytiin yleistä keskustelua tutkimukseen liittyen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 58) mukaan haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei ole ratkaiseva tekijä, vaan tulkintojen syvyys ja merkitys, toteavat Eskola ja Suoranta (1998: 68). Tutkimusaineistoa voidaan pitää kylläntyneenä, eli saturoituna, kun tutkimushaastatteluissa ei nouse enää mitään olennaisesti uutta tutkimuksen kannalta. Jotta tutkimuksen kannalta saturoitumispiste voidaan määrittää aineistonkeruussa, tulee tutkijan tietää, mitä aineistosta hakee. (Hirsjärvi ym. 2000: 60; Vilka 2015: 152–153; Eskola ym. 1998: 61–63.)

Tutkijan onkin päätettävä, milloin aineistonkeruu tulisi lopettaa ja milloin tutkimusaineistoa on olemassa tutkimuksen kannalta riittävästi, jotta voidaan saada tutkimustuloksia. Saturatiopisteen määrittelyssä tulee olla kriittinen ja tutkijan tuleekin pohtia tutki-

musongelmaa, tutkimusaineistoa ja tutkimuksen tavoitteita. (Hirsjärvi ym. 2000: 60; Vilka 2015: 152–153; Eskola ym. 1998: 61–63.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto alkoi selkeästi satureitumaan kuuden teemahaastattelun jälkeen, sillä kaikki haastateltavat toimivat asiantuntijatehtävissä ja tunsivat eettisen johtamisen. Vastaukset haastattelukysymyksiin olivat samankaltaisia haastatteluissa ja samankaltaisuus ja perussanoma toistui haastatteluissa. Tutkimusongelman kannalta haastateltavien asiantuntijoiden oli riittävä kuvaamaan tutkimusongelmaa monipuolisesti, eikä tarvetta lisähaastatteluiden tekemiseksi nähty, vaikka aluksi hieman useampaa haastateltavaa oli tutkimukseen suunniteltu.

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeys ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, toteavat Eskola & Suoranta 1998: 138). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997: 217, 219) mukaan tutkimusaineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydin ja analyysissä pyritään ymmärtämään tutkimusaineiston merkitystä. Analyysitavaksi tulisi valita sellainen tapa, joka tuo parhaiten vastaukset tutkimusongelmiin. Aineiston analyysin jälkeen tutkimuksen tulokset tulkitaan ja tehdään saaduista tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä sekä synteesejä. (Hirsjärvi ym. 1997: 221–222.)

Olenaisinta aineiston analysoinnissa on Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan perustella jokainen tutkimuksessa tehty valinta sekä osoittaa systemaattisuutta ja näin lisätä tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja perusteltavuutta; Miten tutkimusongelmat on saatu ratkaistua ja tulkittua sekä miten tutkittu ilmiö peilautuu suhteessa tutkittavan omaan ajatteluun, tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tai muihin valittuihin näkökulmiin. Myös Eskola 2007: 182–183 painottaa tutkimusprosessin aikana tehtyjen valintojen perustelua ja pohdintaa niiden merkityksestä tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen analysointi ja tulkinta onkin monivaiheinen ja laaja kokonaisuus.

Vilka (2015: 192) kiteyttää tulkintaprosessia seuraavasti:

”..laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen lopullinen tulkinta ei koskaan nojaa vain siihen, mitä tutkimusaineistossa on, vaan tulkintaan, joka syntyy vuorovaikutuksessa tutkimusaineiston, aiempien tutkimustulosten, tutkimuksen teorian ja julkisen keskustelun avulla.”

Tutkimusaineiston analyysiin valmistaudutaan käsittelemällä aineisto tutkittavaan muotoon, jotta se saadaan analysoitua systemaattisesti (Saaranen-Kauppinen ym. 2006; Vilka 2015: 137). Teemahaastatteluiden jälkeen aineisto purettiin tekstiksi puhtaaksi kirjoittamalla se sanatarkasti, eli litteroimalla aineisto. Litterointia voidaan pitää tutkijan ja tutkimusaineiston välisenä vuoropuheluna (Vilka 2015: 137). Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 139–140) mukaan litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan tutkimusote ja tutkimustehtävät määrittävät käytetyn tarkkuuden. Haastattelujen litteroinnista saatiin tekstiä yhteensä 52 sivua, litterointi suoritettiin heti haastattelupäivänä tai siitä seuraavana päivänä. Litterointiin kului aikaa yhteensä noin 40 tuntia ja aineisto litteroitiin sanatarkasti. Kaikkien haastatteluiden ja litterointien jälkeen aineisto luettiin huolellisesti kolmeen kertaan ennen teemoittelu -vaihetta.

Teemoittelua pidetään luonnollisena jatkumona teemahaastattelun jälkeen, sillä jo ennalta muodostetut haastatteluteemat muodostavat jäsennystä tutkimusaineistoon, pyrkien löytämään tutkimusongelman kannalta olennaisimmat aiheet. Teemoittelussa yhden teeman alle kootaan tähän tiettyyn teemaan liittyvä aineisto tai tiivistelmä teemasta, esimerkiksi tekemällä teemakohtaisia kortistoja. (Tuomi ym. 2009: 93; Saaranen-Kauppinen ym. 2006; Eskola ym. 1998: 176.) Kananen (2008: 91) muistuttaa, että aineistosta saattaa nousta myös uusia teemoja, jotka on huomioitava teemoittelussa. Aineistoa tulee lähentyä ennakkoluulottomasti. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja empirian vahvaa vuorovaikutusta (Eskola ym. 1998: 176). Tutkimusaineisto pilkottiin vielä eri teemoihin teemakortistoihin aineistolähtöisesti ja tämän jälkeen alkoi varsinaisen aineiston analyysi. Teemoittelussa keskityttiin ilmauksiin, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, tämän jälkeen ilmaukset koottiin kokoelmiksi aihepiireittäin ja pelkistettiin aineisto ennen varsinaista analyysia (ks. Liite 4. Esimerkki aineiston teemoittelusta).

Tutkimusaineistoa lähdettiin käsittelemään teoriaohjaavan eli abduktiivisen päättelyn kautta. Teoriaohjaavassa analyysitavassa aineistoa lähestytään teoreettisia kytkentöjä tai teoreettista tietoa apuna käyttäen. Teoriaohjaavassa päättelyssä edetään aluksi tutustumalla empiiriseen tutkimusaineistoon aineistolähtöisesti, jonka jälkeen edetään teoriaohjaavaan vaiheeseen. Aikaisempi tieto ohjaa analysoinnin etenemisessä ja analyysista voidaankin tunnistaa aiemman tutkitun tiedon vaikutus. Analysoidessaan aineistoa tutkija pyrkii yhdistelemään niin aiemmin tuotettua teoriaa ja tutkittua tietoa, sekä itse tutkimusaineistoa toisiinsa, ja näin ollen luomaan uutta ja merkityksellistä tietoa. (Tuomi ym. 2009: 95–96, 117; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Tutkimuksen varsinaisen analyysivaiheen tarkoituksena on Laineen (2007: 41–42) mukaan luoda kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Kun kokonaiskuva on saatu muodostettua, tulee tarkastella tutkimuksessa saatuja tuloksia suhteessa aiempiin aiheen tutkimuksiin ja arvioida tutkimuksen merkitystä tieteenalalla ja voiko tutkimuksen tuloksilla olla myös laajempi merkitys ja millaisia jatkotutkimusehdotuksia tai muuta pohdintaa tutkimustulokset herättävät. (Tuomi ym. 2009: 100; Hirsjärvi ym. 1997: 222; Laine 2007: 42.)

5.5 Tutkimusetiikka ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tuomi ja Sarajärvi (2009: 132) sekä Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) painottavat tutkimuksen uskottavuuden ja tutkijan eettisten ratkaisujen kulkevan käsi kädessä, uskottavuus perustuu tutkijan noudattamaan hyvään tieteelliseen käytäntöön eli tutkimusetiikkaan. Tieteellinen tutkimus voi olla luotettavaa ja uskottavaa, ja sen tulokset hyväksyttäviä, vain jos tutkimus on suoritettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6). Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, vilpittömyydestä ja rehellisyydestä on tutkijalla itsellään. Tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida tutkimustulokset rehellisesti ja luotettavasti sekä käydä koko tutkimusprosessi ja sen eteneminen avoimesti läpi. (Tuomi ym. 2009: 138.) Tässä tutkimuksessa on huomioitu tutkimuseettiset periaatteet ja niitä on noudatettu koko proses-

sin ajan huomioiden hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettisiä kysymyksiä sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointia käydään läpi tämän kappaleen ohella myös muualla luvussa 5. Tutkimusprosessi sekä luvussa 7. Pohdinta.

Vilkan (2015: 41) ja Varton (2005: 49) mukaan tutkimuseetiikka ja vastuu kulkevat mukana jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat ja ratkaisut tulee pystyä perustelemaan sekä valintojen ja ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta tulee tarkastella kriittisesti (Tuomi ym. 2009: 132). Tutkimusmetodin valinnan ja teoreettisen viitekehysten tulee sopia yhteen (Alasuutari 2011: 63). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys sopivat yhteen ja mahdollistavat laadukasta tieteellistä tietoa. Tämän tutkimuksen tutkimusaineistoa on käsitelty huolellisesti ja luotettavasti ja tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu tarkasti. Aineisto on analysoitu ja tulokset kirjoitettu selkeästi ja johdonmukaisesti, tuloksia rikastuttaa myös haastateltavien suorat lainaukset. Tutkimustuloksia tulkittaessa ja pohdintaa kirjoittaessa on myös huomioitu teoreettinen viitekehys ja sen suhde empiriaan. Lisäksi lähdeviittaukset on tehty asiallisesti ja alkuperäislähteitä noudattaen. Nämä edellä mainitut tekijät on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan ja tutkimuksessa tehtyjä valintoja on perusteltu tutkimusprosessin edetessä, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön selittäminen ja sen ymmärrettäväksi tekeminen. Laadulliselle tutkimukselle ei ole yhtä tarkkoja luotettavuuden arviointikriteerejä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu myös perinteisesti reliabiliteetti ja validiteetti, jotka kuvaavat myös osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Niiden avulla tutkijan on mahdollisuus tarkastella tutkimusta objektiivisesti ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2000: 185; Alasuutari 2011: 184–185.)

Validiteetin tarkoituksena on ilmaista, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoituksin tutkittu. Validius voidaan jatkaa tutkimuksen sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti mittaa onko tutkimuksen käsitteet ja teoria valittu oikein suhteessa

tutkimukseen ja ulkoisen validiteetin tarkoituksena on mitata, kuinka yleistettävä tutkimus on. (Vilka 2015: 194; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, tällöin tutkimustulokset eivät ole satunnaisia. Yhdessä reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Metsämuuronen 2006: 56; Vilka 2015: 194.)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa reliabiliteetin ja validiteetin mielekkyydestä osana tutkimuksen arviointia on kritisoitu, sillä ne ovat hankalasti arvioitavissa laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen voidaan kuitenkin todeta oleva validi, sillä tutkimuksessa on saatu vastaus valittuihin tutkimusongelmiin ja tutkimustulokset on esitelty täsmällisesti pohjautuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Reliabiliteetin arvioiminen on hankalampaa laadullisessa tutkimuksessa, koska tarkoitus on kuvailla ja selittää ilmiötä, eikä pyrkiä sen mitattavuuteen. Tärkeämpää reliabiliteetin kannalta on kuvailla tutkimusprosessi huolellisesti. Keskeisimpään osaan tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointia nousee siis itse tutkimuksen tekijä, joka raportoi tutkimusprosessin laadukkaasti ja huolellisesti sekä antaa tällä tavoin lukijalle mahdollisuuden muodostaa kuvan tutkimusprosessin luotettavuudesta. (Eskola ym. 1998: 212; Saaranen-Kauppinen ym. 2006; Hirsjärvi ym. 2000: 185.)

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset esitetään haastatteluteemojen etenemisjärjestyssä mukailleen. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: 1) Mitä on eettinen johtaminen? 2) Miksi johtamisen tulisi olla eettistä? 3) Millaisessa tulevaisuudessa eettinen johtaminen on? Teemahaastatteluilla selvitettiin, millaisia käsityksiä asiantuntijoilla on eettisen johtamisen periaatteista, perusteluista eettisen johtamisen positiivisesta vaikutuksesta johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin sekä eettisen johtamisen tulevaisuudennäkymistä. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan eri teema-alueiden kautta, jotka on nostettu teemoittelusta ja aineiston analysoinnista. Teemahaastatteluista on nostettu tutkimustuloksiin suoria lainauksia, joiden avulla vahvistetaan tutkimuksessa tehtyjä havaintoja ja elävöitetään tekstiä. Suorat lainaukset on merkitty kursivoiden tekstiin.

6.1 Asiantuntijoiden käsitys eettisestä johtamisesta ja sen periaatteista

Haastattelu aloitettiin määrittelemällä eettisen johtamisen käsite. Asiantuntijat kokivat eettisen johtamisen oikeudenmukaiseksi, arvostavaksi, tasapuoliseksi, rehelliseksi, avoimeksi ja esimerkilliseksi johtamiseksi. Kaikki asiantuntijat totesivat etiikan ja eettisen johtamisen pohjautuvan arvoihin. Eettiseen johtamiseen nähtiin kuuluvan myös vahvasti tunneäly, sekä kuuntelun ja tulkinnan taito. Esille nostettiin myös muut johtamiskompetenssit ja johtamisen eri osa-alueet; asiantuntijoiden mukaan eettisyyden tulisi näkyä vahvasti johtajuudessa, mutta sen nähtiin olevan vahva osa-alue muiden johtamisen osa-alueiden rinnalla, eikä pelkästään oma johtamismallinsa, vaikka eettiset periaatteet ja arvot korostuisivatkin erityisen vahvasti osaa johtamista tai organisaation strategiaa. Monet asiantuntijat korostivat, ettei pelkästään eettinen johtaminen riitä, vaan eettisyys ja johtaminen ovat parhaimmillaan, kun johtaja hallitsee johtamistyössään eri osa-alueet ja kompetenssit.

”Eettinen johtaminen, lähtökohtaisesti voisi sanoa, että se on hyvää johtamista. Johtamisen etiikka lähtee siitä, että johtaa hyvin.”

Eettisyyden ja arvojen koettiin olevan henkilökohtaisia ja sisäisten mallien ohjaamia suurimmaksi osaksi. Henkilökohtaisiin arvoihin ja malleihin sekoittui professionaalinen osaaminen sekä organisaation arvot, eettiset periaatteet ja koodistot. Haastatteluissa mainittiin, että eettisesti valveutunut johtaja seuraa myös yhteiskunnan muutoksia ja sopeuttaa omaa organisaatiota, henkilöstöä ja johtamismalliaan tilannesidonnaisesti, tinkimättä kuitenkaan eettisesti korkeatasoisesta toiminnasta.

”Millaisia arvoja itse pidät tärkeinä ja miten annat niiden arvojen näkyä omassa johtamistyössä”.

”Meillä on oma arvoperusta, sitten on professiotausta, eettisiä koodistoja siellä ja organisaatiokohtaisia koodistoja, jotka liittyy johtamiseen”.

Johtajan koettiin olevan vastuussa niin omista, kuin organisaation, henkilöstön sekä yhteistyökumppaneiden etiikasta ja arvoista. Johtajan tehtävänä nähtiin eettisten periaatteiden ja arvojen vaaliminen organisaatioissa ja henkilöstön keskuudessa sekä turvallisen organisaatiokulttuurin luominen, joka edesauttaa eettistä ilmapiiriä sitouttamalla henkilöstöä yhteisesti asetettuihin pelisääntöihin ja organisaation tavoitteisiin. Eettinen johtaja vie eteenpäin koko organisaatiota ja keskittyy yhteiseen hyvään, eikä aja omaa tai yksilöiden etuja.

”Aluksi johtaja on jollakin tavalla yhteisössään tai organisaatiossaan luonut semmoisia periaatteita tai kulttuuria, että se työyhteisö aistii eettisyyden merkityksen ja haetaan vahvistavaa sitoutumista sinne.”

6.1.1 Millaista on eettinen johtaminen

Haastatteluissa asiantuntijat korostivat eettisessä johtamisessa erityisesti arvoja, luottamusta, vastuullisuutta, rehellisyyttä ja tasapuolisuutta. Hyvinvoivaa ja eettisesti korkeatasoista työympäristöä kuvailtiin turvalliseksi, jossa jokainen saa äänensä kuuluviin ja henkilöstöllä on hyvä olla. Molemminpuolinen avoimuus ja luottamus henkilöstön ja johtajan välillä kuuluu eettiseen johtamiseen. Eettinen johtaja osallistaa henkilöstöä monipuolisesti ja sitouttaa sillä tavoin henkilöstöä osaksi organisaatiota ja sen arvomaailmaa ja ideologiaa. Vaikka eettinen johtaminen peräänkuuluttaa hyviä arvoja ja inhi-

millisyyttä, kuuluu siihen myös muiden johtamiskompetenssien hallinta ja professionaalinen osaaminen.

“Tiedon, persoonan, uskottavuuden ja tunneviestinnän kombinaatio.”

Asiantuntijat peräänkuuluttivat, ettei eettinen johtaminen ole vain ”pehmeä” tapa johtaa, vaan eettisesti toimivat johtajat voivat joutua myös ikävien ja eettisesti haastavien tilanteiden eteen työyhteisössä. Eettiseen johtamiseen kuuluu suoraselkäinen, jämäkkä ja rehellinen ote johtamistyössä. Haastavat tilanteet kuuluvat myös eettiseen johtamiseen ja esimiestyöhön, päätöksiä pitää pystyä tekemään vaikeissa taloustilanteissa ja pystyä irtisanomaan henkilöstöä tilanteen vaatiessa, jotta koko organisaation toiminta ja työyhteisön mahdollisimman turvallinen ja harmoninen työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri säilyy.

”Se aina ole sitä pehmeää ja kivaa, vaan eettisessä johtamisessa voi joutua tehdä niitä ikäviäkin päätöksiä, jos on pakko. Eettiseen johtamiseenhan kuuluu se, että pystyy puuttumaan ikäviin asioihin.”

6.1.2 Mihin eettinen johtaminen perustuu

Asiantuntijoiden mukaan eettinen johtaminen erottuu vahvasti muista johtamistavoista, sillä se korostaa erityisesti henkilöstöjohtamista, vuorovaikutusta ja kokemusten merkittävyyttä. Kuitenkaan asiantuntijat eivät määrittäisi eettistä johtamista omaksi johtamismallikseen, vaan jokaiseen malliin tulisi kuulua eettinen osa.

”Ei ole hyvää johtamista, jollei se ole myös eettistä”.

Eettistä johtamista sisältyy kaikkiin johtamismalleihin, toisissa eettisyys korostuu enemmän, mutta kaikissa malleissa tulisi kuitenkin olla eettisyys ja arvot huomioituna, vaikka itse johtamismetodi korostaisikin muita kompetensseja. Eettinen johtaminen pohjautuu asiantuntijoiden mukaan moraalifilosofiaan sekä muihin johtamismalleihin, muun muassa transformationaaliseen johtamiseen. Eettisyyttä, arvoja ja inhimillisyyttä korostettiin haastatteluissa ja niiden merkitystä eri johtamismalleille, -metodeille tai tavoille.

”Mä ajattelen niin, että se on semmonen peruskallio, jolle kaikki johtaminen pohjaa, eettinen johtaminen on kivijalka, jonka päälle sitten rakentaa se muu johtaminen. Se on se kaikkein tärkein asia johtamisessa.”

Asiantuntijat painottivat eettisen johtajuuden olevan vahva inhimillinen arvovalinta, joka on entistä ajankohtaisempi voimakkaasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Eettinen johtaminen nähtiin ajankohtaisena tapana johtaa ja asiantuntijoiden mukaan se pystyy vastaamaan tulevaisuuden työelämän haasteisiin. Eettisyyden, arvojen ja inhimillisyyden korostaminen koettiin asiantuntijoiden silmissä vahvasti positiivisena valintana, kaikki asiantuntijat kokivat, että eettisyys ja arvot kuuluvat johtamiseen tavalla tai toisella, metodista, koulukunnasta tai johtamismallista riippumatta. Jos eettisyys ei kuulu osaksi johtamista, ei johtamista voitu pitää hyvänä tai inhimillisestä ja arvonäkökulmasta kestäväenä.

”Ei voida valita, että valitsenko eettisen johtamisen mallin vai en. Se on oltava siinä pohjalla.”

6.1.3 Eettinen ja epäeettinen johtaja

Eettinen johtaja nähtiin asiantuntijoiden silmissä reiluksi, tasapuoliseksi, kommunikointitaitoiseksi, arvotietoiseksi ja avoimeksi johtajaksi, joka johtaa omalla esimerkillään. Eettisen johtajan toiminnasta huokuu vahva arvotietoisuus ja luottamus, eettinen johtaja arvostaa ja luottaa henkilöstöön ja vastavuoroisesti henkilöstö arvostaa johtajaa ja luottaa tämän näkemyksiin. Henkilöstö voi luottaa johtajaansa ja johtajan tapa toimia on määriteltyjen eettisten koodistojen mukainen ja kommunikointikeinot ovat esimerkillisiä, niin henkilöstön, organisaation kuin yhteiskumppaneidenkin mielestä. Eettisesti toimiva johtaja tuntee niin oman kuin organisaationsa arvomaailmaan ja toimii suoraskäisesti näiden arvojen mukaan. Yhtenä oleellisimmista tekijöistä asiantuntijoiden mielestä eettisellä johtajalla oli roolimallina ja esikuvana toimiminen organisaatiossa.

”Eettinen johtaja, on tasapuolinen, reilu ja avoin työntekijöitä kohtaan.”

Vaikka eettistä johtajaa kuvailtaessa nousikin monta luonnetta kuvaavaa piirrettä esiin, totesivat asiantuntijat myös ammattitaidon ja professionaalisen osaamisen kielivän eettisyydestä. Eettisen johtajan osaamista kuvattiin tiedon, kokemuksen ja persoonan kombinaatioksi. Eettinen johtaja ylläpitää omaa ammattitaitoaan, kouluttautuu määrätietoisesti sekä seuraa yhteiskunnan muutoksia ja muokkaa sillä tavoin omaa ja koko organisaation arvomaailmaa. Eettisyyteen ja arvoihin perustuvaa johtamista ei saa pitää itsensä selvyytenä, vaan asiantuntijat kannustivat kouluttautumaan ja keskustelemaan arvoista, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin, jotta eettisesti laadukasta toimintaa voidaan kehittää entistä enemmän.

”Kun sanoin, että eettisyys on se peruskallio, johon kaikki pohjaa, niin se ei ole itsestään selvyyttä, sitä pitää myöskin hoitaa. Se on vähän niin kuin kukka jota pitää kastella, et se pysy hengissä. Niin kuin etiikkaakin täytyy pitää yllä siinä organisaatiossa ja korostaa ja tarkkailla.”

Kasvua eettiseksi johtajaksi kuvailtiin asiantuntijoiden keskuudessa ikuisiksi oppimisprosessiksi, johon kietoutuvat aiemmat johtamiskokemukset ja työuran aikaiset omat esikuvat ja roolimallit, koulutus sekä henkilökohtaiset arvot ja asenteet. Erityisesti asiantuntijat korostivat henkilökohtaisten arvojen ja asenteiden sekä kokemuksen merkitystä. Halu korostaa ja sitoutua noudattamaan arvoja, eettisyyttä ja inhimillisyyttä omassa johtamistavassaan on pohja, jota koulutus ja kokemukset tukevat. Täydellisyyden tavoittelu ja eettisyys erotettiin toisistaan, pyrkimykset toimia eettisesti nähtiin inhimillisenä tapana toimia, pyrkimyksenä hyvään ja toimivaan, sillä eettisyyden ei ole tarkoituskaan kuvata täydellisyyttä. Koulutuksen nähtiin tukevan johtajan professionaalista osaamista ja valmiuksia kehittyä työsään. Eettinen johtaja ei ole koskaan valmis, vaan on valmis vastaanottamaan uutta tietoa, ymmärtää yhteiskunnan muutokset ja sen mukanaan tuomat haasteet sekä tekee inhimillisiä virheitä ja oppii niistä.

”Mutta miten tullaan eettiseksi johtajaksi, se henkinen kasvu. Luulen, että sitä henkistä kasvua on pakkokin tapahtua jo kokemustenkin kautta, virheitä tulee. Ei kukaan pysty olemaan niin, että kaikki menee aina oikein, vaan tulee virheitä ja sitä kautta opitaan eettisyyteen. Ehkä tärkeintä siinä kohden on, että pystyy myöntämään, nyt tuli virhe, tein mokaan, toimin väärin, sanoin väärin ja sitten aidosti ottaa siitä oppia sitten.”

Roolimallit ja esikuvat nähtiin vahvana pohjana osana eettiseksi johtajaksi kasvamista. Asiantuntijat mainitsivat omista johtaja -esikuvistaan tai roolimalleistaan ja kannustivat jokaista miettimään, millaisen kuvan antaa itsestään johtajana ja ihmisenä, sillä henkilöstölle jää mieleen miten hyvä tai huono johtaja toimii.

”Melkein kaikki kertoo jostakin henkilöstä, joka on jonkinlainen eettinen esikuva.”

Eettinen johtaja nähtiin vahvana roolimallina ja esikuvana asiantuntijahaastattelussa ja roolimallina toimiminen nähtiin jopa johtajan velvollisuutena. Jotta johtaja on eettinen roolimalli ja esikuva henkilöstölle, tulee johtajalla olla aito halu, kyky ja motivaatio toimia esikuvana. Johtajan oma esimerkki nähtiin mallina henkilöstölle; korostettiin, että johtajalta mallinetaan niin hyviä, kuin huonoja piirteitä ja toimintatapoja. Asiantuntijat kokivat huonojen ja epäeettisten piirteiden ja toimintatapojen tarttuvan herkemmin kuin hyvien ja eettisten, joten johtajien tulisi toimia määrätietoisesti ja noudattaa eettisiä koodistoja, jotta ne malliintuisivat myös henkilöstölle ja johtaja osoittaisi määrätietoista otetta johtamistyössään.

Jos haluaa olla roolimalli ja esikuva, tulee toimia määrätietoisesti ja valitsemallaan linjalla, eikä antaa arvopohjan joustaa. Myös eettiseen johtamiseen kuuluu virheet ja inhimilliset erehdykset. Jokaisella on inhimilliset heikkoutensa, merkityksellistä onkin, ettei eettinen johtaminen ole täydellistä vaan, että johtaja kykenee myöntämään virheet tai erehdykset ja toimimaan suoraselkäisesti ja osoittaa sitä kautta esimerkillistä johtamista ja roolimalliutta.

”Se millainen johtaja on ja miten johtaja itse toimii, niin totta kai se on myös malli sinne alaisille.”

Asiantuntijat näkivät epäeettisen johtajan vastakkaisena, kuin eettinen johtaja. Epäeettistä johtajaa kuvailtiin epäoikeudenmukaiseksi, epäluotettavaksi, välinpitämättömäksi ja epätasa-arvoiseksi. Ammattitaidottomuus ja johtamistaitojen puute koettiin myös epäeettiseksi, vaikka johtajalla olisi pyrkimys toimia mahdollisimman eettisesti, mutta johtamisosaaminen on puutteellista, ei toiminnan eettisyyttä nähty vankalla pohjalla. Epäeettisyys koettiin vaikeana määrittellä, sillä arvoja ja etiikkaa määrittelevät, niin hen-

kilökohtaiset arvot, organisaation arvot, yhteiskunnalliset muutokset, tilannesidonnaisuus sekä lait ja asetukset. Ongelmallisena nähtiin myös eettisistä periaatteista ja arvoista poikkeaminen, esimerkiksi talousasiat nousivat eettisten periaatteiden ohi tai asiakkaat arvotettiin ja suosittiin tiettyjä asiakasryhmiä toisia enemmän. Tämänkaltaisen toiminta nähtiin eettisenä haasteena, sillä ilman vankkaa talousjohtamista tai rahakkaita asiakassopimuksia yritys voisi mennä konkurssiin ja tällöin saattaisi aiheutua inhimillistä kärsimystä ja eettisesti haastavia tilanteita, kun taas arvoissa joustamalla rikottiin eettisiä periaatteita ja tavoitteita.

”Epäeettinen johtaja on semmoinen johtaja, jonka toiminnan tarkastelu ei kestä päivänvaloa, semmoinen, jonka tarkoitus pyhittää keinot, jolla arvot joustaa.”

”No sanotaanko näin, että välinpitämätön voisi kuvastaa sitä parhaiten, ei välittää omasta työyhteisöstä tai vaikka laeista, vaan enemmänkin ajaa omaa menestystään ja etuaan, kuin vaikka työntekijöitä ja työyhteisön etua ja tavoitteita.”

6.2 Miksi johtamisen tulisi olla eettistä

Lähes yksimielisesti kaikki asiantuntijat totesivat, että eettisyys kuuluu johtamiseen itsisarvona, eikä se tarvitse tuekseen perusteluita sen hyödyllisyydestä osana johtamistyötä. Kun organisaatiota johdetaan eettisiä periaatteita noudattaen, on mahdollista saada organisaatio menestymään parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamalla reilusti ja oikeudenmukaisesti, toimimalla luottamusta herättävästi, huomioimalla johtamisen eri osa-alueet sekä toimilla eettisesti kestäväällä tavalla pitkäjänteisesti, voidaan saavuttaa organisaatio, joka on taloudellinen, tehokas ja vaikuttava.

”Joku johtaja sanoi mulle aikoinaan, että on oikein toimia oikein.”

”Riippumatta siitä, että onko eettinen johtaminen hyödyllistä, niin meidän pitäisi silti toimia eettisesti oikein.”

Perusteluita eettisen johtamisen hyödyistä kuitenkin löytyy asiantuntijoiden mukaan. Eettisen johtamisen nähtiin olevan merkittävästi sidoksissa organisaation vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen ja tehokkuuteen, vaikka suoraa tutkimusyhteyttä asioiden välille onkin vaikea saada. Asiantuntijat perustelivatkin eettisten toimintamallien ja koodien

sekä eettisen johtamisen tukevan organisaation kilpailukykyä, lisäävän tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä taloudellisuutta ja tätä kautta organisaation mahdollisuuksia menestyä. Erityisesti asiantuntijat korostivat henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä osana organisaation menestystä.

Eettisyyden positiivisimmat vaikutukset koettiin näkyvän erityisesti pitkällä aikavälillä ja pitkäaikaisella panostamisella. Lyhyellä tähtämellä eettisyyteen panostaminen voi viedä organisaatiolta taloudellisia resursseita, mutta pitkällä tähtämellä panostus eettisyyteen nähtiin asiantuntijoiden mielestä maksavan panostuksen takaisin moninkertaisesti, erityisesti taloudellisuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Muutama asiantuntijoista pohtikin, voiko johtamista kutsua eettiseksi, jos ei yritetä toimia mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti, mutta kuitenkin eettisiä pelisääntöjä noudattaen.

”Se auttaa organisaatiota menestymään pitkällä aikavälillä, siinä se on parhaimmillaan.”

6.2.1 Miten eettisyys näkyy organisaatioissa ja tavoissa johtaa

Eettinen johtaminen on viime vuosien aikana noussut yhdeksi johtamistrendiksi ja sen vaikutuksia on vasta viime vuosina alettu tutkia enemmän. Eettisten johtamisen merkityksestä ja vaikutuksista on jonkun verran tutkimuksia erityisesti kansainvälisesti. Asiantuntijat totesivat lähes yksimielisesti eettisen johtamisen vaikuttavan positiivisesti organisaatioissa. Vaikka suoria syy-seuraussuhteita onkin vaikea esittää, asiantuntijoiden mukaan eettisen johtamisen nähtiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin, innovointiin, motivointiin sekä organisaatioon sitoutumisessa.

Erityisesti eettisen johtamisen nähtiin parantavan työntekijöiden ja johtajien työhyvinvointia. Eettinen johtaminen näkyy organisaatioissa erityisesti avoimuutena, luottamuksena, innostuneisuutena sekä uskalluksena heittäytyä. Eettisellä, inhimillisellä ja arvostavalla johtamisella voidaan saavuttaa molemminpuolinen luottamus, organisaation johtajan ja henkilöstön välille ja sitä kautta rakentaa avoin toimintakulttuuri, joka lisää henkilöstön kykyä ja uskallusta innovoida ja sitä kautta myös lisätä sitoutumista organi-

saatioon. Hyvinvoiva henkilöstö ja avoin toimintakulttuuri mahdollistavat asiantuntijoiden mukaan organisaation menestyksen, jossa eettinen johtaminen on luonut vahvan ja pitkäjänteisen pohjan.

Eettisen johtamisen positiiviset vaikutukset eivät synny itsestään, vaan se vaatii johtajalta pitkäaikaista ponnistelua ja koko organisaation sitouttamista yhteisiin toimintamalleihin. Johtajan tehtävänä on luoda organisaatioon henkilöstölle merkityksen kokeminen ja motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Organisaatioon tulee määritellä arvot ja toimintamallit, joiden mukaan toimitaan, mitä johdonmukaisemmin arvoja ja toimintamalleja noudatetaan, sitä enemmän henkilöstön työtyytyväisyyden ja motivaation on nähty kasvavan. Arvot ja toimintamallit sitoutetaan henkilöstöön vahvalla osallistamisella, arvokeskusteluilla, kannustavuudella sekä työilmapiirin avoimuudella ja läpinäkyvyydellä.

”Silloin kun organisaation eettiset periaatteet on voimissaan, niin kyllähän se näkyy innostuneisuutena. Ja se näkyy, että porukka voi hyvin, uskalletaan ottaa asioita puheeksi, uskalletaan heittäytyä paljon helpommin.”

6.2.2 Miten epäeettisyys vaikuttaa organisaatioihin?

Epäeettisyys voi vaikuttaa monin tavoin vahingollisesti organisaatioon ja sen toimintaan eri tasoilla. Eettisyyden puute voi vahingoittaa organisaation kilpailukykyä, tuottavuutta ja taloudellisuutta niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla ja tätä kautta näkyä vahingollisena yhteiskunnallisella tasolla. Asiantuntijat muistuttavatkin maineesta ja sen merkityksestä tarkastellessa organisaation menestystä ja imagoa. Epäeettisyys voi ilmetä organisaatiossa eri tavoin; esimerkiksi korruptiona tai muuna rikollisena toimintana, laiminlyönteinä, epätasa-arvona, tiedonpuutteena tai muuna työhyvinvointia ja organisaation kilpailukykyä heikentävänä tekijänä.

”Luottamus tulee jalkaisin, mutta lähtee ratsain. Luottamus tulee tosi hitaasti, mutta sitten kun se menee, niin se menee tosi vauhdilla ja sitten sitä täytyy taas lähteä ihan alusta asti alkaa rakentamaan vaihe vaiheelta.”

Sen lisäksi, että epäeettisyys heikentää organisaation imagoa, mainetta ja kilpailukykyä, se vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, toteavat kaikki asiantuntijat yksimielisesti. Rehellisesti ja avoimesti toimiva organisaatio herättää henkilöstössä avoimesti ylpeyttä ja lisää onnistumisen tunnetta ja kasvattaa ammatti-identiteettiä, kun taas epäeettisesti toimiva organisaatio nakertaa työhyvinvointia, lisää häpeää ja rapauttaa organisaatiokulttuuria merkittävästi. Asiantuntijoiden mukaan johtaja on vastuussa organisaation eettisyydestä ja toimintakulttuurista. Mikäli organisaation toiminnassa on puutteita tai johtaja on epäeettinen, on merkittävä riski, että epäeettisyys levittäytyy koko organisaatioon ja eettisyyden, arvojen ja luottamuksen rakentaminen alkaa alusta ja on pitkäjänteisen työn takana.

”Epäeettisyys ja se häpeä siitä syö ihmisten hyvinvointia.”

”Jos eettisyys on semmoinen hyvän spiraali, niin tää on sitten semmoinen päinvastainen, alaspäin menevä semmoinen huonon spiraali.”

6.3 Eettisen johtamisen tulevaisuus

Työelämä on voimakkaassa muutoksessa globalisaation, digitalisaation, keskinäisriippuvuuden sekä suurten ikäluokkien eläköityessä ja uusien sukupolvien astuessa työelämään. Muutokset tulevat ravistelemaan työelämää kokonaisvaltaisesti, erityisesti digitalisaatio ja uudet sukupolvet haastavat ajatteluamme perinteisessä organisaatiokulttuurissa. Asiantuntijoiden mukaan eettinen johtaminen on vahvasti mukana tulevaisuuden johtamisessa ja tulee korostumaan yhä enemmän, sillä uudet työelämän sukupolvet kokevat arvot ja etiikan vahvemmin työelämässä ja digitalisaatio sekä teknologian kehitys vaatii vahvaa ja jatkuvaa eettistä keskustelua. Eettisen johtamisen nähdään tulevaisuudessa olevan myös yksi organisaatioiden merkittävimpiä markkinointiviestinnän keinoja, jonka avulla organisaation imagoa ja mainetta ylläpidetään sekä kehitetään, niin asiakkaiden kuin henkilöstön keskuudessa.

”Eettinen johtajuus tulee kyllä olemaan semmonen in –juttu, aina enemmän ja enemmän.”

”Kyllä eettinen johtajuus on taatusti tulevaisuutta, ei sitä voi mihinkään painaa tai ohittaa.”

Tulevaisuuden työelämän muutokset tulevat muuttamaan nykyisiä johtamismalleja ja -käsitteitä sekä luomaan aivan uudenlaisia haasteita työelämään. Asiantuntijat uskovat perinteisten organisaatiomallien muuttuvan ja erityisesti keskijohdon kaventuvan isoissa organisaatioissa. Johtajan rooli koetaan muuttuvan yhä haasteellisemmaksi ja osaavan johtajan saaminen organisaatioon voikin tulevaisuudessa olla vaikeampaa, sillä johtamisesta kiinnostuneet ja osaavat henkilöt saattavat mielummin hakeutuvat muihin asiantuntijatehtäviin, jossa johtamisvastuuta ei ole. Toisaalta, teemahaastatteluissa asiantuntijat totesivat organisaatioissa hierarkioiden madaltuvan, ja tätä kautta johtaja ja henkilöstö ovat lähempänä toisiaan, mikä myös muuttaa nykyaikaista organisaatiomallia ja johtajan rooli muuttuneeksi. Tulevaisuudessa halutaan arvotietoinen, inhimillinen ja eettisesti ajatteleva johtaja, joka toimii roolimallina organisaatiossa henkilöstölle ja jolla on hallussa monipuolisesti johtamiskompetenssit.

Asiantuntijoiden mukaan eettinen johtaminen tulee olemaan vahvasti läsnä tulevaisuuden johtamisessa. Se nähdään vahvana kivijalkana, sillä arvot, inhimillisyys ja etiikka herättävät yhä enemmän keskustelua ja ne ovat nousemassa yhdeksi tärkeimmistä organisaatioiden aineettomista imagotekijöistä. Eettinen johtaminen kytketään vahvasti koko johtamistyöhön, strategiaan ja organisaation arvoihin ja sitä kautta nostamaan organisaation arvostusta. Eettinen johtaminen tulisikin kytkeä yhä vahvemmin osaksi organisaation pitkäaikaista strategiaa ja tätä kautta luoda arvoja organisaation jokapäiväiseen arkeen, jolloin se korostuisi yhtenä organisaation menestystekijöistä. Eettinen johtaja nähdään työyhteisön selkärankana, joka luo yhdessä henkilöstön kanssa arvostavan, inhimillisen ja eettisen ilmapiirin, jossa on miellyttävä työskennellä. Asiantuntijat muistuttavat, että tulevaisuudessa johtamiskompetenssien laaja-alainen hallinta kuuluu johtajan työhön, eikä eettinen johtaminen itsessään riitä. Eettisyys korostuukin, vahvassa johtamisosaamisessa ja johtamisen eri kompetenssien hallinnassa.

Henkilöstön nähdään tulevaisuudessa kaipaavan organisaatioissa yhä enemmän arvoja ja työhyvinvointia, jota eettinen johtaminen voi tarjota. Pysyvyys, inhimillisyys, arvot ja etiikka nähdään tulevaisuudessa yhä merkittävämmässä osassa suhteessa työpaikan valintaan vaikuttavissa tekijöissä. Henkilöstö haluaa johtajan, joka johtaa määrätietoisesti

ja innostavasti, mutta kuitenkin arvot ja etiikan huomioiden. Eettisesti johdettu organisaatio kiinnostaa henkilöstöä ja on yksi motivoinnin ja sitouttamisen keinoja tulevaisuudessa. Hyvin johdettu organisaatio, jossa henkilöstö kokee työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, sekä kokee saavansa tukea, ammatillista kasvua, joustoja työelämässä ja jossa henkilöstö jakaa saman arvomaailman organisaation kanssa, tulee tulevaisuudessa kiinnostamaan yhä enemmän ja tämänkaltaisiin organisaatioihin halutaan hakeutua töihin.

”Pohjimmiltaan kuitenkin kaivataan sitä pysyvyyttä ja luottamusta; on luottamus siihen johtajaan ja itse työpaikkaan. Että jos sä eettisesti johdat ja toimit muutenkin oikein, niin siinä syntyy sitten se luottamus, puolin ja toisin. Se on niin vahva side.”

Teknologian kehitys ja digitalisaatio muuttavat ja haastavat työelämää tulevaisuudessa. Erityisesti robotiikka ja digitalisaation eettiset haasteet ja dilemmat mietityttivät asiantuntijoita, sillä muutokset tuovat työelämään mukanaan uusia kysymyksiä, jotka liittyvät etiikkaan ja arvoihin. Eettinen keskustelu muuttuvassa työelämässä tulee erityisen tärkeäksi, sillä esimerkiksi varsinainen työntekeminen tulee muuttumaan digitalisaation ja teknologian kehityksen myötä ja yhä enemmän robotiikka ja muut teknologian kehittämät apuvälineet ovat osana työntekeä. Vastuunrajaukset ja eettiset pohdinnat kuuluvatkin osaksi johtamista ja keskitytään kysymykseen mikä on ihmisen rooli ja miten ihminen ja robotti lopulta eroavat toisistaan työelämässä.

6.3.1 Eettisen johtamisen kehittäminen ja haasteet

Vaikka eettisestä johtamisesta on tehty niin kansallisesti, kuin kansainvälisesti useita tutkimuksia, löytyy asiantuntijoiden mukaan aina uusia tulokulmia ja kehitettävää myös jo hyväksi todetulle johtamismallille. Vahva tieteellinen tietopohja ja kouluttaminen nähtiin asiantuntijoiden silmissä tärkeänä tulevaisuuden kehittämiskohtena eettiselle johtamiselle. Kouluttautumisen ei tulisi silti pelkästään tapahtua opintojen aikana, vaan koulutusta ja arvokeskustelua tulisi siirtää myös enemmän työelämään ja arkisiin tilanteisiin ja sitä kautta murtaa teorian ja käytännön rajoja. Arvot ja etiikka pitää tuoda tulevaisuudessa entistä enemmän käytännön tasolle ja antaa henkilöstölle mahdollisuus

myös arvokeskusteluihin sekä kouluttaa pitkäjänteisesti henkilöstöä. Arvoista ja eettisyydestä olisi hyvä keskustella myös yli organisaatorajojen, jotta voitaisiin mallintaa hyviksi havaittuja johtamismalleja ja toimintaa enemmän ja nostaa yhteisesti etiikan tasoa yhä korkeammalle.

Ikuisen oppimisen prosessi ja kehittyminen johtajana kuuluu asiantuntijoiden mukaan eettiseen johtamiseen ja -johtamisaamiseen. Itsensä kehittäminen ja ammatillinen kasvu nähtiin merkittävänä tekijänä eettisessä johtajuudessa ja johtamismallia kehitettäessä. Johtamiskompetensseja tulee hallita monipuolisesti ja olla ammattitaitoinen johtaja, tällöin myös eettisyys korostuu johtamisessa enemmän. Johtaja ilman ammatillista osaamista tai johtamiskompetenssien hallintaa, ei voi johtaa eettisesti tai johtaa muuten organisaatiota menestyksekkäästi.

Ammattitaito ja eettisyys kulkevat käsi kädessä. Eettistä johtamista voitiin asiantuntijoiden mukaan opetella ja kehittää monipuolisesti ja tietoisesti, vaikka osa eettisistä toimintamalleista ja ajattelutavoista onkin sisäänrakennettua. Lähtökohtaisesti asiantuntijat mielsivät kehittämistarpeet erityisesti eettisen johtamisen peruslähtökohtiin, joita ovat muun muassa avoimuus, läpinäkyvyys, viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja arvojen ymmärtäminen, joita voi aina kehittää ja joiden hallitseminen on edellytys eettisen johtamisen toteuttamiseksi.

”Sä tarvit ohjausta ja itseajattelukykyä, on hyviä periaatteita olemassa mut se ei korvaa omaa kykyä ajatella. Etiikka on ajattelemisen taidetta.”

Asiantuntijat toteavat yksimielisesti, ettei eettisestä johtamisesta ole haittaa, mutta muistuttavat, silti kohtuullistamaan eettisyyttä. Sillä äärimmilleen vietynä se voi hidastaa päätöksentekoprosesseja, koska päätöksiä punnitaan liian pitkään tai ikäviä päätöksiä ei haluta tehdä tai mielletään eettisyys vain ainoaksi johtamiskompetenssiksi, tällöin eettinen johtaminen voi kääntyä itseään vastaan, kun muut johtamisen osa-alueet eivät ole tasapainossa keskenään. Eräänlaisena heikkoutena eettisessä johtamisessa voidaan nähdä asiantuntijoiden mukaan myös vanhanaikainen ajatus, jossa etiikka mielletään vain

niin sanotuksi pehmeäksi arvoksi, jota ei tarvitse ylläpitää ja joka voidaan sivuuttaa, esimerkiksi talousneuvotteluiden aikana.

”Etiikka vähän nähdään semmoisena, että kun ajatellaan, että se on kunnossa, niin siitä nyt ei erikseen mitenkään tarvitse huolehtia. Kyllä, siitä tarvitsee erikseen huolehtia, se on sen heikkous. Etiikka pitäisi olla vielä syvemmin kaikilla ymmärrettyinä, se on oikeasti asia, josta pitää huolehtia.”

6.3.2 Megatrendien vaikutus eettiseen johtamiseen – etiikka innovaationa

Asiantuntijat näkevät megatrendien vaikuttavan eettiseen johtamiseen positiivisella tavalla. Muuttuva työelämä, globalisaatio sekä digitalisaatio mahdollistavat aivan uudenlaisen keskustelun etiikasta, arvoista ja inhimillisyydestä. Megatrendejä ohjaa globaali kehitys sekä kansainvälinen talous ja tässä rinnalla arvot, eettisyys ja inhimillisyys tulisi nähdä yhtenä osatekijänä. Eettisen keskustelun tulisi pysyä muutosten rinnalla, keskustelu muutoksista ja niiden vaikutuksista on jokaisen vastuulla. Muutokset vaikuttavat voimakkaasti niin kansallisesti, kuin kansainvälisesti yhteiskuntaan. Keskustelu etiikasta ja arvoista mahdollistaisi tasapuoliset mahdollisuudet pysyä muutoksissa mukana ja pohtia muutosten tuomia seurauksia. Etiikan nähdään itsessään pysyvään samanlaisena, mutta kontekstin jossa etiikka, arvot ja inhimillinen ajattelu ovat, tulee muuttumaan. Se miten etiikka ymmärretään ja miten sitä sovelletaan tulevaisuudessa, vaatii paljon tieteellistä tutkimusta ja kansainvälistä keskustelua.

”Ehdottomasti etiikka voidaan nähdä ja mun mielestä ne pitääkin nähdä innovaationa ja se on suuri mahdollisuus.”

Eettinen johtaminen nähdään vaihtoehtona perinteiselle talous- ja tulosohjatulle johtamiselle, sillä tulevat sukupolvet haluavat elämässään enemmän arvoja ja pehmeitä kiinnostuskohtia, perinteisen talous- ja tulosjohtamisen rinnalle. Eettiset periaatteet ja arvot tarjoavat vaihtoehdon perinteisten johtamismallien rinnalle, tuomalla inhimillisen näkökulman ja arvot osaksi organisaatioiden toimintaa ja johtamistyöhön. Sen lisäksi arvojen, inhimillisen näkökulman sekä eettisten periaatteiden käyttäminen viestii organisaation asiakkaille aineettomasti organisaation tavasta toimia ja lisää tätä organisaation arvoa asiakkaiden silmissä. Arvot, inhimillisyys ja etiikka nähdään tulevaisuudessa

yhtenä merkittävimmistä organisaation kilpailutekijöistä, niin asiakkaiden kuin henkilöstön saamisen kautta.

”Valitaan se työpaikka sen mukaan, miten organisaatio toimii, minkälaisella arvopohjalla se toimii ja miten töitä siellä tehdään. Se on yksi tietynlainen kilpailutekijä.”

Muutama asiantuntija nosti Suomen esiin eettisen johtamisen esimerkkimaana ja pohtivat kuinka, arvostavasta ja eettisestä johtamisesta voisi tehdä merkittävän kotimaisen vientituotteen ja innovaation sekä painottaa hyvän johtamisen merkitystä yhä enemmän myös kansainvälisesti, niin organisaatioiden kuin valtionhallinnonkin kautta. Kansainvälisesti Suomalaista johtamisosaamista arvostettiin merkittävästi korkealaatuisena. Asiantuntijat kuitenkin myös muistuttivat, että vaikka etiikka ja arvokeskustelu ovat jo hyvällä mallilla Suomessa, tulisi sitä silti ylläpitää ja kehittää koko ajan eteenpäin.

”Etiikka on semmoinen selkeästi, mistä Suomea pidetään mallimaana. Mutta meille taas on tärkeää se, että me ei jäädä lepäämään laakereille vaan, se etiikka on semmoinen asia, mistä täytyy koko ajan pitää huolta.”

6.4 Tutkimustulosten tarkastelua

Asiantuntijoiden käsitys eettisestä johtamisesta ja sen periaatteista yhtyi aikaisempaan eettistä johtajuutta käsittelevään tutkimukseen (ks. Yukl 2009; Northouse 2016; Ikola-Norrbacka 2010 & 2011). Etiikan ja eettisen johtamisen nähtiin pohjautuvan vahvasti arvoihin. Se koettiin oikeudenmukaiseksi, arvostavaksi, tasapuoliseksi, rehelliseksi, avoimeksi ja esimerkilliseksi johtamiseksi. Vaikka eettinen johtaminen nähtiin vahvana osa-alueena osana johtamiskompetensseja, painotettiin myös muiden johtamismallien ja johtamiskompetenssien hallintaa, jotta eettisen johtamisen parhaat periaatteet korostuisivat. Asiantuntijat korostivatkin vahvaa monipuolisen johtamisosaamisen merkitystä johtamistyössä, jolloin eettisyyden korostaminen heijastuu positiivisesti.

Eettisessä johtamisessa korostuivat arvot, luottamus, vastuullisuus, rehellisyys ja tasa-puolisuus. Eettistä organisaatiota ja työympäristöä kuvattiin avoimeksi ja turvalliseksi, jossa on molemminpuolinen luottamus johtajan ja henkilöstön välillä. Eettisessä johtamisessa korostuu johtajan merkitys roolimallina toimisessa ja organisaatioon sitouttajana sekä innostuksen rakentajana. Vaikka eettinen johtaminen nähdään usein pehmeänä arvona, kuuluu siihen vahva professionaalinen osaaminen ja johtamiskompetenssien hallinta. Myös eettiseen johtamiseen, kuin muihinkin johtamismalleihin kuuluu ikävät ja eettisesti haastavat tilanteet, irtisanominen tai työnjohdolliset toimenpiteet organisaatiokulttuurin palauttamiseksi.

Yhtäläisyyksiä eettisellä johtamisella nähtiin olevan niin asiantuntijoiden kuin aiempien eettistä johtamista käsittelevän tutkimusten mukaan moraalifilosofiaan ja muun muassa transformationaaliseen johtamiseen (ks. Lindqvist 2002: 78–80; Lämsä & Hautala 2004; 239). Eettinen johtaminen nähtiin vahvana peruskalliona kaikissa johtamismalleissa ja -metodeissa ja asiantuntijat kokivat, ettei eettisyyttä voida sivuuttaa, vaan sen tulisi kuulua johtamistyöhön johtamismallista riippumatta. Eettinen johtaminen ja inhimillisyyttä nähtiin vahvana ja positiivisena arvovalintana ja eettisyyden korostaminen johtamistyössä nähtiin kestäväksi kilpailukeinona organisaatiossa. Eettisen johtamisen positiivisia vaikutuksia kuvailtiin myös aiemmissä eettiseen johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Kanungon ja Mendoncan (2006: 2–5) sekä Pynnösen (2015: 31) mukaan eettisyys kuuluu osaksi johtamisen perustaa, koska vaikuttaminen toisiin ihmisiin on pohjimmiltaan arvovalintoja. Mikäli eettisyys ei kuulu osaksi johtamista, ei asiantuntijoiden mukaan johtamista voinut kutsua inhimillisestä tai arvonäkökulmasta kestäväksi.

Arvojen ja eettisyyden nähtiin olevan henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita ohjasivat sisäiset mallit. Näihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekoittuu myös professionaalinen osaaminen, organisaation arvot, eettiset periaatteet ja koodistot sekä yhteiskunnalliset muutokset. Nämä kaikki edellä mainitut tekijät tukevat elinikäistä oppimisprosessia kasvussa eettiseksi johtajaksi. Asiantuntijat korostivat, ettei eettinen johtaja ole koskaan valmis, vaan jokainen voi aina kehittyä. Eettistä johtajaa kuvailtiin niin asiantuntijoiden kuin aiempien eettistä johtajuutta käsittelevien tutkimusten mukaan reiluksi, tasapuo-

liseksi, kommunikointitaitoiseksi, arvotietoiseksi ja avoimeksi johtajaksi, joka johtaa omalla esimerkillään (ks. Weaver ym. 2005: 315; Brown ym. 2006: 595–596). Epäeettinen johtaja nähtiin vastakkaisena kuin eettinen johtaja. Epäeettistä johtajaa kuvailtiin tutkimuksessa epäoikeudenmukaiseksi, epäluotettavaksi, välinpitämättömäksi ja epätaasa-arvoiseksi. Ammattitaidottomuus ja johtamistaitojen puute koettiin myös epäeettiseksi.

Treviño ja Brown (2004: 75–76) sekä Demirtas (2013: 274) korostivat johtajan merkitystä eettisenä roolimallina ja suunnannäyttäjänä organisaatiossa henkilöstölle. Samaa korostivat asiantuntijat haastatteluissa, roolimallina toimiminen nähtiin jopa johtajan velvollisuutena. Jotta johtaja voi toimia eettisenä roolimallina ja esikuvana henkilöstölle, tulee johtajalla olla aito halu, kyky ja motivaatio toimia esikuvana. Aiemmat eettisen johtamisen tutkimukset vahvistavat väitettä hyvien ja huonojen toimintatapojen mallintamisesta vahvistuvat myös tässä tutkimuksessa. Huonot ja epäeettiset toimintatavat mallinnetaan herkemmin ja hyvien ja eettisten toimintatapojen mallintaminen vaatii aikaa, vahvaa arvopohjaa ja eettisiä koodistoja sekä määrätietoista otetta johtajalta (ks. Brown ja Mitchell 2010: 587).

Lähes yksimielisesti asiantuntijat totesivat, että johtamiseen kuuluu eettisyys itseisarvona, eikä sitä tarvitse perustella. Eettisyys nähdään yhtenä organisaation keskeisimmistä menestystekijöistä. Johtamalla reilusti ja oikeudenmukaisesti, toimimalla luottamusta herättävästi, huomioimalla johtamisen eri osa-alueet sekä toimilla eettisesti kestäväällä tavalla pitkäjänteisesti, voidaan saavuttaa organisaatio, joka on taloudellinen, tehokas ja vaikuttava. Parhaimmillaan panostaminen eettiseen johtamiseen nähtiin pitkällä aikavälillä, lyhytaikaiset panostukset voivat heikentää organisaation taloutta ja tuottavuutta. Etiikka ja arvot tulisikin nähdä luonnollisena voimavarana organisaatiolle. Sama todetaan myös aikaisemmissa eettistä johtajuutta tarkastelleissa tutkimuksissa ja katsauksissa, Markkula (2011: 77) ja Ikola-Norrbacka (2011: 183) toteavat eettisyyden ja tehokkuuden kulkevan rinnakkain organisaatiossa. Campbell ja Kitson (2008: 151) sekä Lussier ja Achua (2013: 272) kokevat eettisen johtamisen vaikuttavaksi. Myös taloudelli-

sesti ja tuottavasti eettinen johtaminen on nähty kestäväksi tavaksi johtaa (ks. Pihlaja-saari 2015: 67; Markkula 2011: 89).

Walumbwa ja Schaubroeck (2009: 1285) sekä Brown, Treviño ja Harrison (2005: 120–121) korostavat eettisen johtamisen yhteyttä työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Vaikka suoria syy-seuraussuhteita onkin vaikea esittää, asiantuntijat kokivat eettisen johtamisen vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin, motivoituneisuuteen, innovaatiokykyyn sekä organisaatioon sitoutumiseen. Erityisesti eettisen johtamisen nähtiin parantavat työhyvinvointia, sillä molemminpuolinen luottamus ja avoin toimintakulttuuri lisäsivät keskustelua, motivaatiota ja uskallusta innovoida uutta. Positiiviset vaikutukset eettisestä johtamisesta ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se vaatii koko organisaatiolta pitkäjänteistä työtä, joilla arvot ja etiikka istutetaan osaksi organisaatiokulttuuria. Johtajan rooli on toimia esikuvana ja sitouttaa henkilöstöä yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin ja valvoa että eettisiä koodistoja noudatetaan.

Epäeettisyys todettiin niin asiantuntijahaastatteluissa, kuin aiemmissa eettisen johtamisen tutkimuksissa äärimmäisen vahingolliseksi organisaation maineelle, henkilöstölle, tuottavuudelle, taloudellisuudelle sekä kilpailukyvyille. Pahimmillaan epäeettisyys voi aiheuttaa pitkäaikaista haittaa koko organisaation toiminnalle ja luottamuksen palauttaminen on haasteellista. Epäeettisyys voi ilmetä organisaatiossa eri tavoin; esimerkiksi rikollisena toimintana, laiminlyönteinä tai epätasa-arvona. Aiemmissa eettisen johtamisen ja organisaatioiden mainetta tutkivissa tutkimuksissa on päädytty samaan lopputulokseen ja todettu epäeettisen toiminnan olevan äärimmäisen vahingollista koko organisaatiolle (ks. Viinamäki 2008: 98–99; Aula & Heinonen 2002: 90).

Asiantuntijat näkivät eettisen johtamisen ja eettisen johtamisen periaatteiden vahvistuvan yhä enemmän tulevaisuudessa. Etiikka, arvot ja inhimillisyys koettiin yhä vahvempina teemoina, sillä työelämän muutos, globalisaatio ja erityisesti digitalisaatio tulevat muokkaamaan tämän hetkisiä käsityksiämme työelämästä. Eettisen johtamisen ja sen periaatteiden nähdään asiantuntijoiden mukaan vastaavan tulevaisuuden johtamishaasteisiin. Eettisyys ja arvot nähdään yhtenä organisaation merkittävänä kilpailuvalttina

sekä itse johtamismallina ja -tapana sopivan muuttuviin organisaatiomalleihin. Tulevaisuudessa eettinen johtaminen nähdään edelleen yhtenä organisaation peruskivijalkana, mutta sen koetaan kietoutuvan yhä enemmän strategiaan, organisaation arvoihin ja johtamistyöhön ja sitä kautta nostamaan organisaation arvoa, niin henkilöstön kuin asiakkaiden silmissä. Tällöin eettisyydestä ja arvoista rakennetaan organisaation maine- ja kilpailutekijä.

Eettinen johtaminen nähdään kilpailutekijänä myös henkilöstön saamisen näkökulmasta. Henkilöstö kaipaa arvoja ja työhyvinvointia, jota eettinen johtaminen voi tarjota. Pysyvyys, inhimillisyys, arvot ja etiikka nähdään merkittävässä osassa suhteessa työpaikan valintaan vaikuttavissa tekijöissä. Henkilöstö haluaa johtajan, joka johtaa määrätietoisesti ja innostavasti, mutta kuitenkin arvot ja etiikan huomioiden. Eettisesti johdettu organisaatio kiinnostaa henkilöstöä ja on yksi motivoinnin ja sitouttamisen keinoja tulevaisuudessa (ks. Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010: 1). Eettinen johtaja nähdään ammattitaitoisena ja johtamiskompetenssit hallitsevana moniosaajana, joka luo organisaatioon turvallisen ja innostavan kulttuurin.

Eettisestä johtamisesta ei nähty olevan haittaa organisaatiolle, ellei eettiset pyrkimykset hidasta merkittävästi päätöksentekoprosesseja tai eettinen johtaminen nähdään ainoana johtamiskompetenssina. Kaikissa johtamismalleissa, niin myös eettisessä johtamisessa nähdään asiantuntijoiden mukaan kehittämiskohteita. Etiikkaa ei tule sivuuttaa tai unohtaa sen kehittämistä, vaan se vaatii jatkuvaa tarkastelua ja uuden oppimista. Vaikka Suomea pidetään kansainvälisesti yhtenä etiikan ja eettisen johtamisen mallimaana, tulee silti tutkia eettistä johtamista ja saada siihen uudenlaisia tulokulmia, jotta sitä voidaan kehittää yhä pidemmälle ja pitää yllä kansainvälistä arvostusta sekä viedä osaamista kansainvälisesti alueille, jossa epäeettinen ja korruptoitunut toiminta on arkipäiväistä.

Teknologian kehitys ja digitalisaation eettiset haasteet mietityttivät asiantuntijoita, sillä muutokset tuovat työelämään mukanaan täysin uusia kysymyksiä, jotka liittyvät etiikkaan ja arvoihin. Vastuunrajaukset ja eettiset pohdinnat kuuluvatkin osaksi johtamista. Mikä on ihmisen rooli ja miten ihminen ja robotti lopulta eroavat toisistaan työelämäs-

sä? Ihmisen inhimilliset ja uniikit ominaisuudet nähdään asiantuntijoiden silmissä mahdollisena megatrendinä digitalisaation ja teknologian rinnalla. Tiukan taloudellisuus- ja tuloksellisuusajattelun rinnalla nähdään etiikka, arvot ja inhimillisyys. Tätä väitettä tukevat myös aiemmat megatrendianalyysit ja työelämän muutosta käsitelleet katsaukset (ks. Naisbitt 1982: 39–41; Kiiski Kataja 2016: 5–7; Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012: 23).

7. POHDINTA

Tämän tutkimuksen aineisto vastaa tutkimuskysymysten tavoitteita ja tukee aikaisempia tutkimustuloksia eettiseen johtamiseen liittyvistä tutkimuksista. Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkittua tietoa eettisestä johtamisesta ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia voivat hyödyntää kaikki eettisestä johtamisesta, arvoista ja tulevaisuuden johtamistrendeistä kiinnostuneet. Tutkimus syventää tietoa eettisestä johtamisesta ja tarkentaa eettiseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä, niin teorian kuin empirian kautta. Tutkimus on ajankohtainen ja osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun eettisestä johtamisesta sekä käy läpi etiikan ja arvojen merkitystä muuttuvassa työelämässä ja globaalissa yhteiskunnassa. Erityisesti tässä tutkimuksessa tarkastellaan eettisen johtamisen tulevaisuudennäkymiä ja eettisen johtamisen merkitystä megatrendien kautta. Tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja tutkimusprosessia voidaan kokonaisuudessaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kytkeytyy vahvasti aiempaan eettistä johtajuutta käsitteleviin tutkimuksiin (esim. Yukl 2006; Northouse 2016; Treviño & Brown 2004; Salminen 2010; Ikola-Norrbacka 2010; Viinamäki 2009) sekä eettisen johtamisen tulevaisuuteen ja työelämän muutoksia käsittelevistä tutkimuksista sekä analyyseihin (esim. Kiiski Kataja 2016; Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010; Naisbitt 1982). Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia voidaan pitää yhteneväisinä ja aiempaa teoriaa vahvistavina sekä uutta teoreettista tietoa luovana. Tutkimustulos vahvistaa eettisen johtamisen merkitystä osana johtamisosaamista ja etiikan merkitystä osana organisaation arvoja. Eettinen johtaminen nähdään tulevaisuudessa merkittävässä osassa organisaation menestystä, koska se kytkeytyy yhä vahvemmin organisaation arvoihin, strategiaan ja johtamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata eettistä johtamista, tuottaa uutta tietoa eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudennäkymistä muiden johtamismallien rinnalla sekä kartoittaa eettisen johtajuuden kehittämistarpeita. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli myös

kuvata eettisen johtamismallin piirteitä, niin teorian kuin empiirisen aineiston kautta, sekä lisätä tietoa eettisestä johtamisesta nyt ja tulevaisuudessa hyödynnettäväksi ja nostaa esiin muuttuvan työelämän johtamishaasteet eettisen johtamisen kautta. Tämä tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus onnistuivat, sillä tutkimus syvensi tietoa eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudennäkymistä sekä kartoitti eettisen johtamisen kehittämistarpeita. Asiantuntijahaastattelut syvensivät jo olemassa olevaa tietoa eettisestä johtamisesta ja toivat uusia näkökulmia eettiseen johtamiseen ja sen tulevaisuudennäkymiin.

Arvot, inhimillisyys ja etiikka nähdään tulevaisuudessa yhtenä merkittävimmistä organisaation kilpailutekijöistä, niin asiakkaiden kuin henkilöstön saamisen kautta. Eettinen johtaminen nähdään vaihtoehtona perinteiselle talous- ja tulosohtatulle johtamiselle, sillä tulevat sukupolvet haluavat elämässään enemmän arvoja ja pehmeitä kiinnittymiskohtia, perinteisen talous- ja tulosjohtamisen rinnalle. Eettiset periaatteet ja arvot tarjoavat vaihtoehdon perinteisten johtamismallien rinnalle, tuomalla inhimillisen näkökulman ja arvot osaksi organisaatioiden toimintaa, strategiaan sekä itse johtamistyöhön. Etiikan nähdään itsessään pysyvään samanlaisena, mutta kontekstin jossa etiikka, arvot ja inhimillinen ajattelu ovat, tulee muuttumaan.

Pisimmälle vietyinä ajatuksena voidaan pohtia, miten etiikka ja eettisyys vaikuttavat organisaation kilpailu- ja mainetekijänä kansallisella tasolla tulevassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa, jossa valinnanvapaus on keskiössä. Onko eettisesti toimiva organisaatio asiakkaiden silmissä yksi valintaperusteista, kun valitaan omia terveystalvveluita järjestävää tahoa. Henkilöstön näkökulmasta eettisesti kestäväällä pohjalla toimiva organisaatio, jossa arvot ja inhimillisyys kuuluvat organisaation strategiaan ja arvoihin, tulee kiinnostamaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Arvot, etiikka ja työn mielekykyys korostuvat tulevilla sukupolvilla ja inhimillisten voimavarojen korostaminen on avainasemassa organisaatioilla. Jo vuonna 1982 John Naisbitt ennakoii megatrendianalyysissaan vahvan teknologisen kehityksen rinnalle nousevan inhimillisyyden keskiön (ks. Naisbitt 1982: 39–41).

Johtamisnäkökulmasta megatrendien tuomat muutokset tarkoittavat kykyä korostaa inhimillisiä voimavaroja ja arvojen sekä vastuun merkitystä osana johtamista. Eettinen johtaminen on päämäärä ja ikuisen oppimisen prosessi, niin itse johtajalle, henkilöstölle sekä koko organisaatiolle ja sen toiminnalle. Vaikka suurimpiin työelämän muutoksiin on vielä vuosia aikaa, tulee niihin kuitenkin jo alkaa valmistautumaan. Tulevaisuuden muutokset voivat nostaa eettisyyden ja inhimillisyyden vahvan teknologian kehityksen ja digitalisaation rinnalle yhdeksi megatrendiksi, jossa ihmisyyden ja inhimilliset valinnat, arvot ja päätöksenteko nähdään mahdollisuutena.

Ihmisen ja robotiikan välinen suhde kehittyy ja etiikka pyrkii vastaamaan haasteisiin, joita digitalisaatio ja teknologian kehitys tuovat. Digitaalinen etiikka ja monipuolinen keskustelu takaavat, että teknologian ja ihmisyyden välinen suhde ja vuorovaikutus pysyvät turvallisena ja digitalisaatio ja teknologia ovat ihmisen hallitsemia apuvälineitä. Etiikka ei muokkaudu itsestään, vaan se vaatii tutkimuksia, kehitystyötä ja kansainvälistä keskustelua, ihmisten välistä vuoropuhelua ja arvokeskustelua, jotta sen merkityksellisyys säilyy muuttuvassa yhteiskunnassa.

Empiirinen tutkimus eettisestä johtamisesta ja johtamisen tulevaisuudennäkymistä on tärkeää, sillä vain monipuolisen tieteellisen tiedon kautta voimme kehittää johtamismalleja ja -tapoja yhä eteenpäin. Eettisen johtamisen tieteellinen tutkiminen muuttuvassa yhteiskunnassa on tärkeää, sillä arvot ja etiikka ovat pysyviä ja ne mukautuvat muuttuvassa maailmassa. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista tutkia, miten henkilöstö mieltää eettisen johtajan roolimalliksi tai esikuvaksi organisaatiossa tai miten johtajat kokevat roolimallina ja esikuvana toimimisen johtamistyössä. Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista tutkia, eroaako eri sukupolvien käsitys eettisestä johtamisesta tai arvojen merkityksestä työelämässä, vaikuttaako muuttuva työelämä arvoihin ja etiikkaan. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on, miten eettinen johtaminen koetaan työyhteisöissä niin henkilöstön, kuin johtajien näkökulmasta. Neljäntenä jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista tutkia, miten eettinen johtaminen vaikuttaa organisaation maineeseen ja menestymiseen, nähdäänkö se kilpailuvalttina ja menestystekijänä.

Tämän tutkimuksen tulokset korostavat eettisen johtamisen merkitystä nyt ja tulevaisuudessa. Eettinen johtaminen kuuluu merkittävänä osana johtamisosaamiseen ja sillä on mahdollisuus olla yksi merkittävimmistä organisaation aineettomista kilpailuvalteista ja mainetekijöistä. Tämä tutkimus osoitti, että etiikka, inhimillisyys ja arvot tulevat korostumaan tulevaisuudessa. Eettinen johtaminen ja eettiset periaatteet johtamistyössä luovat organisaatioihin positiivisen vireen, niin henkilöstön kuin asiakkaiden näkökulmasta. Etiikan aika ei ole ohi, se on vasta alkamassa. Inhimillisyys ja eettisyys ovat pysyviä arvoja muuttuvassa maailmassa ja niiden merkitys kasvaa päivä päivältä. Eettiset periaatteet muokkautuvat, mutta itse etiikka, inhimillisyys ja arvot säilyvät. Lopuksi Martti Lindqvistin (2000: 1677–1678) määritelmä etiikasta, joka kuvaa etiikan ainutlaatuisuutta ja merkityksellisyyttä sekä sitä, kuinka etiikka kulkee mukana jokapäiväisessä elämässämme:

”Etiikka ei tule koskaan valmiiksi. Se on tekemisissä keskeneräisyyden, rajallisuuden ja alati muuttuvien prosessien kanssa. Etiikan on elettävä ajassaan silloinkin, kun se voi nähdä vain osan ajastaan.”

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Tapio & Lari Junkkari (2000). *Yrityksen arvot & etiikka*. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, Tapio, Mikko Luoma & Raija Rautiainen (2004). *Vastuullinen Johtaminen: Inhimillistä tuloksentekeä*. Helsinki: WSOY.
- Alasoini, Tuomo, Anu Järvensivu & Jorma Mäkitalo (2012). *Suomen työelämä 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä*. Työ- ja Elinkeinoministeriö, TEM – raportteja 14/2012.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino: Tampere.
- Aristoteles (1989). *Nikomakhoksen etiikka*. Juva: Gaudeamus.
- Audi, Robert (2009). *Business ethics and ethical business*. Oxford: Oxford University Press.
- Aula, Pekka & Jouni Heinonen (2002). *Maine: Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Babalola, Mayowa T., Jeroen Stouten & Martin Euwema (2016). *Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership*. *Journal of Business Ethics*, 134, 311–322.
- Bedi, Akanksha, Can M. Alpaslan & Sandy Green (2016). *A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators*. *Journal Of Business Ethics*, 139, 517–536.
- Brown, Michael E, Linda K. Treviño & David A. Harrison (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

- Brown, Michael E. & Linda K. Treviño (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.
- Brown, Michael E. & Marie S. Mitchell (2010). Ethical and Unethical leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly* 20:4, 583–616.
- Campbell, Robert & Alan Kitson (2008). *The ethical organisation*. Palgrave Macmillan.
- Demirtas, Ozgur (2013). Ethical leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics* (2015) 126, 273–284.
- Demos Helsinki & Demos Effect (2017). Työ 2040: Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Saatavissa 1.3.2017:
https://www.sitra.fi/julkaisut/Sitra_fi_linkitykset/Tyo_2040_skenaariot.pdf.
- Den Hartog, Deanne. N. & Frank D. Belschak (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics* (2012) 107, 35–47.
- Engelbrecht, Amos S, Gardielle Heine & Bright Mahembe (2017). Integrity, ethical leadership, trust and engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38:3, 368–379.
- Engelbrecht, Amos S., Janneke Wolmarans & Bright Mahembe (2017). Effect of ethical leadership and climate of effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–8.
- Eskola, Jari (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 159–183. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-kustannus.

Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, 25–43. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-kustannus.

Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Etene – julkaisuja 1 (2001). Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta (ETENE).
Saatavissa 27.1.2017:
<http://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENEjulkaisuja+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja,+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468>.

Evans, Randy W., Richard S. Allen & Russel W. Clayton (2016). Ethical leadership: Not Everyone Responds Equally. *Organization Management Journal*, 13:4, 215–229.

Harmoinen, Merja (2014). Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. *Acta Universitatis Tamperensis* 2007. Tampere: Tampere University Press.

Hautamäki, Antti, Juha Leppänen, Roope Mokka & Alekski Neuvonen (2017). Katse ylös kuopasta mahdollisuuksiin: Uuden ajan työ ja toimeentulo. Sitran muistio. Helsinki: Sitra. Saatavissa 11.6.2017:
https://media.sitra.fi/2017/01/12074435/Katse_kuopasta_muistio_fi1.pdf.

Heiskanen, Erika & Jari Salo (2007). Eettinen johtaminen: Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Heiskanen, Erika & Jari Salo (2008). Eettinen kulttuuri ja johtaminen. *Työn Tuuli* 1:2008, 6–11.

Hiltunen, Elina (2012). *Matkaopas tulevaisuuteen*. Liettua: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Huhtala, Mari (2013). *Virtues that Work. Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 479. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Hyypiä, Mirva (2013). *Roles of Leadership in Complex Environments: Enhancing Knowledge Flows in Organisational Constellations through Practice-Based Innovation Processes*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 546. Lappeenranta: Yliopistopaino Oy.

Häyry, Matti (2002). *Hyvä elämä ja oikea käytös: Historiallinen johdatus moraalifilosofiaan*. Helsinki: Yliopistopaino.

Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). *Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa*. Acta Wasaensia nro 222. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Ikola-Norrbacka, Rinna (2011). *Eettinen julkisjohtaminen*. Teoksessa: *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen: Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi*. Acta Wasaensia nro 238, *Julkisjohtaminen* 16, 88–103. Toim. Esa Hyyryläinen & Olli-Pekka Viinamäki.

Ikola-Norrbacka, Rinna & Kirsi Lähdesmäki (2011). New Public Management – Näkökulmia julkisjohtamiseen ja hyvään hallintoon. Teoksessa: Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä, minne?, 191–217. Toim. Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola & Jari Vuori. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Jurkiewicz, Carole L. & Robert A. Giacalone (2016). How Will We Know When We See It? Conceptualizing the Ethical Organization. *Public Organic Review*, September 2016:16, 409–420.

Järnlström, Maria & Sinikka Vanhala (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat uudet kehityshaasteet, 221–241. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja nro 302.

Kananen, Jorma (2008). Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kangas, Maiju, Mari Huhtala, Anna-Maija Lämsä & Taru Feldt (2010). Organisaatiokulttuurin eettisyys Suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. Saatavissa 6.3.2017:
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24844/Laitosraportti_Kangas_353_eettinen_kulttuuri_ja_hyvinvointi_netti.pdf?sequence=1.

Kant, Immanuel (1990). Siveysopilliset pääteokset. (suomentanut J.E. Salomaa). Helsinki: WSOY.

Kanungo, Rabindra. N. & Manuel Mendonca. (2006). *Ethical Leadership*. Buckingham: Open University Press.

Kesti, Marko (2013). Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finva: Helsinki.

- Kiiski Kataja, Elina (2016). Megatrendit 2016: Tulevaisuus tapahtuu nyt. Helsinki: Sitra. Saatavissa 24.1.2017: https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf.
- Kilpi, Esko (2016). Perspectives on new work: Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114. Saatavissa 1.3.2017: <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksia114.pdf>.
- Laine, Timo (2007). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 28–45. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-kustannus.
- Lawton, Alan & Iliana Pàez (2015). Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 130, 639–649.
- Leonhard, Gerd (2016). Technology vs. humanity: The coming clash between man and machine. United Kingdom & United States of America: Fast Future Publishing.
- Liimatainen, Karoliina, Timo Paukku, Matti Mielonen, Alma Onali, Elisa Rimaila, Maria Manner, Päivi Ala-Risku & Petja Telli (2017). Nämä yhdeksän megatrendiä muuttavat maailmaa vuonna 2018 – Mistä aiheesta sinä haluaisit HS:n uuden kirjeenvaihtajan kirjoittavan?. *Helsingin Sanomat* 13.8.2017.
- Lindqvist, Martti (2000). Etiikka on viisautta ja välittämistä. *Lääketieteellinen Aikakausikirja Duodecim* 116: 16, 1677–1678.
- Lindqvist, Martti (2002). Etiikka ja pahan kohtaaminen koulu yhteisössä. Teoksessa: *Etiikka koulun arjessa*, 75–91. Toim. Opetusalan eettinen neuvottelukunta ja Riitta Sarras. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Lussier, Robert N. & Christopher F. Achua (2013). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. South-Western, Cengage Learning.

Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2004). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Markkula, Marja (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu*. Acta Wasaensia 243, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Menzel, Donald C. (2006). *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity*. M.E Sharpe: New York/ London.

Metsämuuronen, Jari (2006). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, 81–145. Toim. Jari Metsämuuronen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Naisbitt, John (1982). *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books.

Naisbitt, John & Patricia Aburdene (1990). *Megatrendit 2000: Kohti uutta vuosituhatta*. Juva: WSOY.

Northouse, Peter G. (2016). *Leadership: Theory & Paractice*. Seventh Edition. Great Britain: Sage.

Okko, Sari (2009). *Nyt puhutaan eettisestä johtamisesta: Rehti ja reilu pomo*. Kaikuviesti. Valtionkonttorin lehti työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta 2:2009, 4–7.

Owais Qureshi Mohammed & Rumaiya Sajjad Syed (2014). *The Impacts of Robotics on Employment and Motivation of Employees in the Service Sector, with Special Reference to Health Care*. *Safety and Health at Work* 5, 198–202.

- Pietarinen, Juhani & Seppo Poutanen (2003). *Etiikan teorioita*. Tampere: Gaudeamus.
- Pihlajasaari, Pia (2015). *Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin*. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 542. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Pitkänen, Lotta & Ari Salminen (2014). *Johtamisen etiikka: Kysymys integriteetistä, koodista ja esimiestyöstä*. Teoksessa: *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. Vaasan yliopiston opetusjulkaisuja 65, *Hallintotieteet* 2, 29–40. Toim. Kirsi Lehto. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Poff, Deborah C. (2007). *Duties Owed in Serving Students: The Importance of Teaching Moral Reasoning and Theories of Ethical Leadership in Educating Business Students*. *Journal of Academic Ethics*, 5/2007, 25–31.
- Pollitt, Christopher. (2003). *The Essential Public Manager*. Philadelphia: Open University Press.
- Pucic, John (2015). *Do as I Say (and Do): Ethical Leadership Through the Eyes of Lower Ranks*. *Journal of Business Ethics*, 129, 655–671.
- Pynnönen, Anu (2015). *Varjosta valokeilaan: Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta*. *Jyväskylä business and economics* 159. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Ropo, Arja (2011). *Johtajuuden ilmiö – Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Teoksessa: *Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä minne?*, 191–217. Toim. Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola & Jari Vuori. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Rubin, Anita (2017). Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. TOPI-tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuudentutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Saatavissa 18.2.2017: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). KvaliMOTV – Menetelmä opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa 14.3.2017: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html.

Salminen, Ari & Rinna Ikola-Norrbacka (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia nro 288, hallintotiede 37. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetus julkaisuja nro 60, julkisjohtaminen 3. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salminen, Ari (2011). Johtamisen etiikka: käsitteitä ja sovelluksia. Teoksessa: Johtamisen etiikka, julkaisuja nro 35, 10–13. Toim. Katja Sirviö. Vaasa: Vaasan yliopisto, Levón instituutti, Avoin yliopisto.

Salminen, Ari & Olli-Pekka Viinamäki (2017). Piilokorruptio Suomessa: Mitä kansalaiset kertovat. Vaasan yliopiston raportteja 3. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Saxén, Heikki & Salla Saxén (2016). Miten bioetiikka voi muuttaa suomalaista terveydenhuoltoa. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia – sarjan julkaisu nro: 104. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.

Simon, Herbert A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: The Free Press.

Sinisammal, Janne (2011). Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen. – Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 409. Tampere: Juvenes Print.

Sosiaali- ja Terveysministeriö (2015). Työelämä 2025 – katsaus: Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015: 16. Saatavissa 27.2.2017: https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/125724/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1.

Stouten, Jeroen, Marius van Dijke, David M. Mayer, David De Cremer & Martin C. Euwema (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly* 24, 680–695.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Treviño, Linda K. & Michael E. Brown (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive* 18, 69–81.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa 12.3.2017: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työterveyslaitos (2013). Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Saatavissa 27.2.2017: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>.

- Varto, Juha (2005). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia nro 283, Hallintotiede 35. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2009). Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissä eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Kunnallistieteellinen aikakausikirja, 2009:2, 163–175.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2011). Eettisillä arvoilla johtaminen: Osa menestymistä ja onnistumista. Teoksessa: Johtamisen etiikka, julkaisuja nro 35, 35–39. Toim. Katja Sirviö. Vaasa: Vaasan yliopisto, Levón instituutti, Avoin yliopisto.
- Viitala, Riitta, Maria Järnlström & Timo-Pekka Uotila (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat uudet kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja: nro 302, 1-11. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vilka, Hanna (2015). Tutki ja kehitä. Juva: PS –kustannus.
- Virtanen, Juha (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen käsikirja, 151–215. Toim. Jari Metsämuuronen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Walumbwa, Fred O. & John Schaubroeck (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology* 94:5, 1275–1286.

- Walumbwa, Fred O., Chad A. Hartnell & Everlyne Misati (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research* 72, 14–23.
- Warren, Clive M. J., Julia Simmons & Nick Trumble (2007). The future @ work: delivering effective corporate real estate. *Facilities* 25, 11/12, 463–472.
- Weaver Gary R., Linda Klebe Treviño & Bradley Agle (2005). “Somebody I Look Up To.”: Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34/4, 313–330.
- Weber, Max. (1978). *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. Eds. G. Roth & C. Wittich. Berkeley: University of California Press.
- Wittgenstein, Ludwig. (1986). *Kirjoituksia 1929–1938*. Juva: WSOY
- Yidong, Tu & Lu Xinxin (2013). How Ethical Leadership Influence Employees’ Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, (2013), 116, 441–455.
- Young James E (2015). How to Manage Robots and People Working Together: Humans almost inevitably will treat the machines as living things. So companies need to prepare for all sorts of social issues that might crop up. *Wall Street Journal* 3.7.2016.
- Yukl, Gary (2006). *Leadership in organizations: Sixth Edition*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Äijö, Elina (2017). Kasvokkain: Intuition asiantuntija Asta Raami tietää, mitä töitä robotit eivät vie – "Vain ihmismieli erottaa heikot signaalit". YLE: Työelämä 5.8.2017.

LIITE 1. Esimiestyön etiikan osa-alueet

Esimiestyön etiikan osa-alueet	Osa-alueiden sisältö
Työyhteisön toimivuuden arvot	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuullisuus • Laadukkuus • Rehellisyys • Yhteistyökyky • Jatkuva oppiminen • Toimijoiden keskinäinen luottamus • Oikeudenmukaisuus • Erityisosaamisen arvostus • Laadukkaan toiminnan varmistaminen • Hoidon vaikuttavuus • Uudistumiskyky
Esimiehisyys ja yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Alaisten ja kollegoiden työn arvostaminen • Yhteistyö alaisten ja kollegoiden kanssa • Avoimuuden lisääminen • Alaisten kannustaminen
Esimiestyön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Alaisten ja kollegoiden kannustaminen • Alaisten ohjaaminen ja ammattitaidon kehittäminen • Yhteistyö alaisten ja kollegoiden kanssa • Itsensä johtaminen • Joustaminen omissa toimintatavoissa
Joustavuus käytännön esimiestyössä	<ul style="list-style-type: none"> • Joustaminen omissa aikatauluissa ja toimintatavoissa • Joustaminen alaisten toimintatavoissa ja aikatauluissa • Oman itsensä ja alaisten kehittäminen
Esimiestyön uudistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus toimintatavoissa • Uudistumiskyky • Tasa-arvo • Yhteistyökyky
Asiakasnäkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluperiaate ja sen korostus • Asiakslähtöisyys • Oikeudenmukaisuus • Yhteistyökyky
Vaikuttavuus ja laatu osana esimiestyötä	<ul style="list-style-type: none"> • Tuloksellisuus • Vaikuttavuus • Laatu • Erityisosaamisen arvostus
Yhteiskunnalliset tehokkuusarvot	<ul style="list-style-type: none"> • Tuloksellisuuteen ja kilpailukykyisyyteen pyrkiminen • Palveluperiaatteen korostaminen • Laadukkaan toiminnan varmistaminen
Esimiestyön käytännön vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Riippumattomuus • Yhteistyö kollegoiden kanssa • Joustaminen alaisten toimintatavoissa

Mukaiillen Ikola-Norrbacka (2011: 170–172).

LIITE 2 Saatekirje



7.4.2017

Saatekirje: Kutsukirje haastateltavaksi

Arvoisa vastaanottaja

Nimeni on Anniina Salo ja opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteiden maisteriksi, pääaineenani sosiaali- ja terveyshallintotiede. Teen pro gradu –tutkielmaa eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudennäkymistä, työnimenä tutkielmalla on: ”Eettisyys on vahva valttikortti nyt ja tulevaisuudessa”. Työn ohjaajana toimii professori Pirkko Vartiainen.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa eettisestä johtamisesta ja sen tulevaisuudesta muiden johtamismallien rinnalla, sekä kartoittaa eettisen johtajuuden kehittämistarpeita. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata eettisen johtamismallin piirteitä sekä vahvistaa tutkittua tietoa eettisestä johtamisesta. Tarkoituksena on myös lisätä tietoa eettisestä johtamisesta tulevaisuudessa hyödynnettäväksi, sekä nostaa esiin muuttuvan työelämän johtamishaasteet eettisen johtamisen kautta. Eettisestä johtajuudesta kiinnostuneet voivat käyttää saatua tietoa hyödyksi osana omaa johtamistyöskentelyä.

Tutkimusaineisto kerätään tutkimushaastattelulla suomalaisilta eettisten johtajuuden eri alojen tutkijoilta ja asiantuntijoilta. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina erikseen sovittuna ajankohtana. Haastattelussa noudatetaan ennalta määriteltyjä teemoja, jossa haastateltava asiantuntija saa vapaasti tuoda kokemuksensa ja mielipiteensä esille eettisestä johtamisesta ja sen eri ulottuvuuksista. Haastatteluteemat osallistujaa saa halutessaan ennen haastattelua. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa. Mitään tutkimukseen liittyviä tietoja ei luovuteta ulkopuolisille missään vaiheessa. Haastattelu nauhoitetaan osallistujan suostumuksella ja tallenne hävitetään asianmukaisesti heti aineiston analysoinnin jälkeen. Toivon, että suostutte haastatteluun.

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimustani koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,
Hallintotieteen maisteriopiskelija Anniina Salo
(yhteystiedot poistettu)

LIITE 3. Teemahaastattelurunko



7.4.2017

HAASTATTELUTEEMAT**Eettisen johtamisen periaatteet:**

- Miten ymmärrät eettisen johtajuuden?
- Millaista eettinen johtaminen on?
- Mihin eettinen johtaminen perustuu?
- Millainen on eettinen johtaja?

Miksi johtamisen tulisi olla eettistä?

- Vaikuttavuus, tehokkuus, taloudellisuus?
- Miten eettisyys näkyy organisaatioissa tai tavassa johtaa?
- Miten epäeettisyys vaikuttaa organisaatioihin?

Eettisen johtamisen tulevaisuus:

- Millaista on tulevaisuuden eettinen johtaminen?
- Miten eettistä johtajuutta tulisi kehittää tulevaisuudessa?
- Millaisessa tulevaisuudessa eettinen johtajuus on?
- Vaikuttaako megatrendit eettiseen johtajuuteen (globalisaatio, digitalisaatio, työelämän muutos, uudet sukupolvet työelämässä?)
- Eettisyys, arvot, inhimillisyys uutena innovaationa?

Muita ajatuksia tai ideoita liittyen eettiseen johtamiseen ja sen tulevaisuuteen?

LIITE 4. Esimerkki tutkimusaineiston teemoittelusta

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Yläluokka	Pääloukka
<p><i>Kyl se roolimallina oleminen on tärkeää, ja niitä on.</i></p> <p><i>Näytin miten tilanteissa pitäisi toimia oman esimerkin kautta.</i></p> <p><i>..se on johtajan velvollisuuskin toimia esimerkkinä.</i></p> <p><i>Melkein kaikki kertoo jostakin henkilöstä, johtajasta, joka on jonkinlainen eettinen esikuva, semmosta kuitenkin odotetaan.</i></p> <p><i>Omalla esimerkillä johtaminen on tosi oleellista ja omana esimerkkinä oleminen.</i></p> <p><i>Se millainen johtaja on ja miten johtaja itse toimii, niin totta kai se on myös malli sinne alaisille.</i></p> <p><i>oma hiljainen esimerkki ja se tuki sekä että siinä organisaatiossa pidetään selkeästä arvokeskustelusta yllä</i></p>	<p>Eettiset johtajat nähdään suunnannäyttäjinä.</p> <p>Henkilöstöllä on mielikuvia ja eettisiä esikuvia, johtajan odotetaan myös olevan roolimalli.</p> <p>Johtajan toimiminen esimerkkinä ja roolimallina on osa eettisen johtajan työtä.</p>	<p>Eettiset johtajat suunnannäyttäjinä organisaatioissa (ks. Treviño & Brown 2004: 75–76).</p> <p>Johtajan roolimallisuus on tärkeää ja henkilöstö kokee sen merkityksellisenä (ks. Demirtas 2013: 274).</p> <p>Toimintatapojen mallintaminen ja oppiminen eettiseltä johtajalta (ks. Engelbrecht, Wolmarans & Mahembe 2017: 1, 3).</p>	<p>Eettinen johtaja roolimallina työyhteisössä. → Johtaja on roolimalli ja esikuva.</p>