



VAASAN
YLIOPISTO

Sanomalehtiyliopisto syksy 2011

JOHTAMISEN ETIIKKA



JULKAISU
No 35

Avoin yliopisto



VAASAN YLIOPISTO
AVOIN YLIOPISTO

JOHTAMISEN ETIIKKA

Sanomalehtiyliopisto
syksy 2011

Julkaisija Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Avoin yliopisto, PL 700, 65101 Vaasa.
www.uwasa.fi/avoin/

Toimittaja Katja Sirviö.

Kannen kuva Rauno Kaikkonen. **Taitto** Merja Kokko.

ISBN: 978-952-476-401-8

ISSN: 1797-5026

SISÄLTÖ

Raha ei enää yksin sanele.....	7
JOHTAMISEN ETIIKKA: KÄSITTEITÄ JA SOVELLUKSIA	10
Kulttuuri spesifoi ongelmat.....	13
ETIIKAN UNIVERSAALIT JA SPESIFIT PIIRTEET	15
Luottamus työyhteisössä merkitsee	
Työyhteisö vaikuttaa jopa työntekijän terveydentilaan.....	18
HYVÄN TAHDON TAIDETTA	20
Tehokkuuskin voi olla eettistä -	
Rahattomuus ei estä tekemästä kuntaeettisiä päätöksiä	23
HAASTEITA SATELEE MONELTA SUUNNALTA	
Artikkelissa tarkastellaan kunnallishallinnon erityispiirteitä	
eettisen toiminnan ja johtamisen näkökulmasta	25
Julkinen palvelu on erityinen	
Palvelujen yksityistäminen ei tarkoita bisnesmaailmallista toimintaa	28
JULKISEN PALVELUN EETOS: TOIMINTAA YHTEISESTI	
HYVÄKSYTTYJEN ARVOJEN MUKAAN	30
Johtamisen etiikan osaamiselle kova kysyntä	
Johtajan rooli on esimerkki myös henkilöstölle.....	33
EETTISILLÄ ARVOILLA JOHTAMINEN:	
OSA MENESTYMISTÄ JA ONNISTUMISTA	35

RAHA EI ENÄÄ YKSIN SANELE

Katja Sirviö

Kun eettisyys ei katoa ihmisestä mihinkään, ja hyvä johtajuuskin on viime vuosina vain korostunut, on Vaasan avoimen yliopiston sanomalehtiyliopiston tämän syksyinen aihe eettinen johtaminen oikeastaan hyvinkin ajankohtainen.

– Julkisella puolella sekä yrityksissä korostetaan eettisiä arvoja. Kun seurataan politiikkaa, esiin nousevat vaalirahasotkut ja niihin liittyviä eettisiä ongelmia. Voimme miettiä, onko meille pysyvästi syntynyt joitakin huonoja käytäntöjä, julkisjohtamisen professori Ari Salminen pohtii.

– Raha on arvona sanellut paljon, nyt esiin ovat nousseet myös muut arvot ja moraalikysymykset. Uskon, että kaikki haluamme eettisesti toimivan johtajan, avoimen yliopiston opintopäällikkö Sonja Hakala komppaa.

Vaasassa tiedetään, mistä puhutaan, kun puhutaan eettisestä johtamisesta. Johtamisen etiikan tutkimus on kestänyt jo kymmenisen vuotta, ja julkisjohtamisen tutkimusryhmä on aktiivisesti osallistunut kansainvälisen Ethics and Integrity of Governance –tutkimuskonsortion konferensseihin jo vuodesta 2003. Salminen pitääkin tutkimusta eräänlaisena menestystarinana, muualla Suomessa kun ei yhtä kattavasti ole aiheeseen pureuduttu.

– Johtamisen etiikasta puhuttaessa puhutaan esimerkiksi organisaatioiden arvoista, yksilön omasta eettisestä käyttäytymisestä tai eettisestä johtamiskulttuurista. Näkökulmakin voi vaihdella yksilöstä laajaan työyhteisöön, Salminen valaisee aihetta.

Eettinen johtaminen ei kuitenkaan etene etsimällä syyllisiä esimerkiksi lahjontaan. Paljon tärkeämpää on kehittää parhaita käytäntöjä eettisen toiminnan edistämiseksi.

– Etiikka tulee esiin, kun jotain arveluttavaa tapahtuu. Meidän tutkijoiden ei pidä lähteä osoittelemaan henkilöitä, mutta voimme etiikan näkökulmasta kysyä, mitä on tapahtunut, miksi, ja mitä joistain tapahtumista seuraa, Salminen kertoo.

Kansainvälisissä mittauksissa osoitetaan vuosittain, kuinka hyvä tilanne Suomessa on, mitä tulee korruption vähäisyyteen ja epäsuorasti myös eettiseen johtamiseen.

– Haasteena on pitää tämä sama eettinen taso ja parantaa sitä. Meidän on säilytettävä tietoisuus tilanteestamme ja käytännöt hyvinä: se on meidän voimavara, joka vahvistaa Suomen ulkoista kuvaa, vientiä ja muuta kansainvälistä yhteistyötä, Salminen huomauttaa. Salminen vakuuttaa myös, että eettinen johtaminen ei tarkoita tehokkuudesta luopumista.

– Eettisyys ja tehokkuus voivat ilman muuta kulkea käsi kädessä. Julkisella sektorilla pitäisi välttää kohtuutonta ahneutta ja voimakasta oman edun tavoittelua.

Avoimen yliopiston sanomalehtiyliopisto vie luentosalin ihmisen kotiin. Sonja Hakala huomauttaa, että kynnys opiskeluun on tehty varsin matalaksi.

– Tällä tavalla tavoitamme ne ihmiset, jotka eivät avoimen yliopiston tarjoamia mahdollisuuksia ehkä muuten huomaisi. Kasvatamme osaamista, mutta samalla toivomme lisäävämmä opiskelijoiden kiinnostusta paitsi julkisjohtamiseen myös muihin yliopistomme oppiaineisiin, Hakala sanoo ja painottaa, että opiskelulle avoimessa ei ole minkäänlaisia taustakoulutusvaatimuksia. Eettisen johtamisen kurssista saa viisi opintopistettä, ja se käy mihin tahansa yliopistotutkinnon vapaavalintaisiin opintoihin. Jakso suoritetaan etätehtävällä, opiskelumateriaalina käytetään asiantuntija-artikkelien lisäksi tentaattorin nimeämää ohjekirjallisuutta.

– Toivottavasti tämä innostaa suorittamaan yliopisto-opintoja, kenties tutkintoon saakka, Hakala ja Salminen toivovat.

Viisi sääntöä: Johtajan pitää toimia kuten itse saarnaa

Vaikka ideaalia johtajaa ei realimaailmasta löydy, voi jokainen verrata ideaalityypin piirteitä todellisuuteen ja arvioida, mihin suuntaan eettiset käytännöt kehittyvät.

Esimerkki: Johtajan tulee näyttää hyvää esimerkkiä: Toimi itse niin kuin ”saarnaat”.

Ei enempää muilta: Ollakseen uskottava, johtaja ei voi edellyttää muilta enempää kuin itseltään. Muutoin vaarana on tekopyhä asenne.

8

Lain mukaan: Johtajalla kuuluu olla vahva ammatillinen eetos, yhteistä etua edistetään ja toimitaan lain mukaan.

Nollatoleranssi: Johtajuuteen kuuluu korruption nollatoleranssi.

Vastuunkanto: Palkitessaan henkilöstöä hyvistä tuloksista, esimiehen on tiedostettava puolueettomuutensa ja kannettava vastuunsa epäsuotuisistakin päätöksistä.



Uusi Aalto-yliopisto on...
Aalto-yliopiston uusi...
Aalto-yliopiston uusi...
Aalto-yliopiston uusi...

Myi Etikka
Etikka...
Etikka...
Etikka...



Välillä on
Välillä on...
Välillä on...
Välillä on...

Kuusi vuotta
Kuusi vuotta...
Kuusi vuotta...
Kuusi vuotta...

Uusi Etikka
Uusi Etikka...
Uusi Etikka...
Uusi Etikka...

Uusi Etikka
Uusi Etikka...
Uusi Etikka...
Uusi Etikka...



Raha ei enää yksin säele
Raha ei enää...
Raha ei enää...
Raha ei enää...

Johtamisen etiikka: käsitteitä ja sovelluksia

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...
Etikka on...

JOHTAMISEN ETIIKKA: KÄSITTEITÄ JA SOVELLUKSIA

”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.” Filosofin Ludwig Wittgensteinin, Kirjoituksia 1929-38.

Suomi on yksi maailman vähiten korruptoituneita maita – saavutus, josta voi olla ylpeä. Silti eettisten loukkausten suhteen pitää olla aina varuillaan. Viimeaikaiset vaalirahasotkut, harmaan talouden epäselvyydet, esiinnousseet yksityisen edun tavoittelut julkisissa tehtävissä ja kansalaisten epäluulo päättäjiä kohtaan eivät ole hyviä merkkejä. Johtajat joutuvat helposti suurennuslasin alle. Kysytään, turmeleeko valta, ja onko moraalit rappeutunut.

Mihin johtamisen etiikka perustuu? Alan kirjallisuuden mukaan etiikka määrittelee moraalin luonnetta, toisin sanoen sitä, miten oikea erotetaan väärästä. Moraalinen tajunta on kyky erottaa hyvä ja paha. On huomattava, ettei etiikka anna niinkään valmiita vastauksia, vaan tarjoaa kaikille ajattelun ja pohtimisen välineitä. Moraaliteoreettisesta näkökulmasta velvollisuusetiikka korostaa velvollisuuksien noudattamista. Voimakas velvollisuudentunto määrittelee, miten tehtävät suoritetaan, ja millainen eetos ohjaa johtamistyötä käytännössä. Vastaavasti hyötyetiikassa seuraukset muodostavat moraalioopin perustan: mitä hyvää saadaan aikaan, miten asioita voidaan parantaa? Lisäksi hyve-etiikassa korostuvat hyveet ja eettiset arvot. Hyveellinen johtaja tarvitsee monia ominaisuuksia, kuten oikeamielisyyttä, harkintakykyä ja sovittelutaitoa. Johtamisen etiikka ylläpitää työyhteisöjen eettistä kulttuuria. Eettisesti kestävä johtamiskulttuuri perustuu toisaalta siihen, miten vahvistetaan hyviä käytäntöjä, ja toisaalta siihen, miten torjutaan eettisiä loukkauksia. Mielestäni eettinen kehitystyö on tärkeintä. Eettisellä johtamisella edistetään yhteisiä arvoja ja yhteistä hyvää kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta.

Eettiset arvot perustuvat ajatukseen siitä, mitä pidetään arvokkaana ja hyvänä. Poliitiikan, julkisen hallinnon, elinkeinoelämän sekä monien ammattien alueilla on omat eettiset arvojärjestelmät. Onko erityisiä arvoja, jotka antaisivat oikeaa suuntaa johtamiselle? Julkisyhteisöissä arvojen kärkir ryhmään kuuluvat oikeudenmukaisuus, luottamus ja integriteetti. Kun noudatetaan oikeudentuntoa ja yleistä oikeuskäsitystä ollaan oikeudenmukaisia. Demokratian kehittäminen, kansalaisten oikeudet palveluihin ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen ovat aina perimmiltään oikeudenmukaisuuskysymyksiä. Oikeudenmukaisuuden loukkaukset herättävät ihmisissä kaikkein voimakkaimmat reaktiot. Johtajilla on tässä omat haasteensa. Heidän tulee kohdella alaisiaan tasa-arvoisesti ja pitää kiinni sovitusta säännöistä. Luottamuksessa on kyse siitä, että järjestelmään tai yksilöön joko luotetaan tai ei luoteta. Tästä on esimerkkejä. Poliittinen järjestelmä, johon kansa ei luota, ei ole uskottava eikä legitiimi, hyväksyttävä. Kun kansa menettää luottamuksensa hallitsijoihin ja valtaapitäviin piireihin, valtio

ja sen järjestelmät kaatuvat. Jos yrityksen tai viraston johtaja saa potkut, luottamus on horjunut tai loppunut kokonaan. Varsinainen eettinen pulma tulee vasta siitä, mikäli potkut annetaan ilman kunnollista syytä, tai syyt potkuihin ovat niin vakavat, että ne aiheuttavat oikeudellisia seuraamuksia ja rangaistusvaatimuksia. Integriteetti kuvaa rehellisyyttä ja lahjomattomuutta sekä riippumatonta toimintaa omien periaatteiden mukaan. Johtajan integriteettiä arvioidaan suhteessa omaan työyhteisöön ja ympäristöön. Merkittävä osa integriteetin loukkauksista tulee torjutuksi, mikäli kohtuutonta oman edun tavoittelua ja joskus ahneuttakin pystytään hillitsemään sekä pysymään erossa korruptiosta.

Eettinen koodi on toimintaohje, joka ohjaa käyttäytymistä. Ohjeistukset koskevat usein sallitun ja kielletyn rajaa. Tarkemmin säännellään esimerkiksi eettisesti mutkikkaista kysymyksistä kuten esteellisyyden toteamisesta, intressiristiriitojen välttämisestä, lahjojen vastaanottamisesta ja hyväksyttävänä pidettävästä kestityksestä. Ainakin julkisen sektorin johtotehtävissä näitä kysymyksiä joudutaan jatkuvasti miettimään ja etsimään niihin ratkaisuja. Yksilön kohdalla kysymys on siitä, että hän sitoutuu noudattamaan organisaation arvoja ja ammattikohtaisia koodeja. Se on helpommin sanottu kuin tehty, koska virastossa tai yrityksessä saattaa olla useita arvojärjestelmiä ja koodistoja, jotka käytännössä ovat joskus ristiriidassa keskenään, eivätkä aina riittävästi ohjaa eettisesti monimutkaisia päätöstilanteita.

Huono johtaminen on hyvän johtamisen kääntöpuoli. Huono johtaminen voi viitata joko siihen, että johdetaan väärin tai ei johdeta lainkaan. Kirjallisuudessa nostetaan esiin huonon johtamisen (mismanagement) ongelmia. Tällöin esitetään, että epäoleelliset rutiinisuuritukset peittävät alleen toimintakulttuurin, joka on vieraantunut todellisista haasteista. Tyydytään minimi- tai alisuorituksiin, eikä edes yritetä tehdä parasta. Koko organisaatio ajalehtii, kun johtaja reagoi asioihin ja ongelmiin jälkikäteen ja hitaasti. Huonon johtamisen kauhuskenaario on puolestaan se, että epäterveet toimintamallit ja rakenteet estävät lopulta aloitekyvyn koko henkilöstöltä.

Työyhteisöön leviävät uhkailu ja pakottaminen. Rärkeimmillään huono johtaminen sisältää väärinkäytöksiä ja muita korruption piirteitä.

Eettisen johtajan ideaalityyppi nostetaan usein esiin etsittäessä eettisesti hyvän johtajan mallia. Koska ideaalimalli ei sellaisenaan esiinny reaali maailmassa, on kysyttävä, mihin sitä tarvitaan? Ainakin siihen, että jokainen voi verrata ideaalityypin piirteitä todellisuuteen ja arvioida, mihin suuntaan eettiset käytännöt kehittyvät – omalla kohdalla tai omassa työyhteisössä. Oheiset huomiot soveltuvat julkisen ja yksityisen sektorin esimiehiin ja johtajiin.

Ensinnäkin: johtajan tulee näyttää hyvää esimerkkiä: Toimi itse niin kuin ”saarnaat”.

Toiseksi: ollakseen uskottava johtaja ei voi edellyttää muilta enempää kuin itseltään. Muutoin vaarana on ”tekopyhä” asenne.

Kolmanneksi: johtajalla kuuluu olla vahva ammatillinen eetos, johon sisältyvät ainakin yhteisen edun edistäminen ja toiminta lain mukaan.

Neljänneksi: johtajuuteen kuuluu nollatoleranssi suhteessa korruptioon. Johtajan henkilökohtainen integriteetti vahvistaa koko organisaation luotettavuutta.

Viidenneksi: palkitessaan henkilöstöä hyvistä tuloksista, esimiehen on tiedostettava puolueettomuutensa ja kannettava vastuunsa epäsuotuisistakin päätöksistä.

Ari Salminen

Kirjoittaja on Vaasan yliopiston Julkisjohtamisen laitoksen professori

Lähteet

Heiskanen, Erika & Jari Salo (2007). Eettinen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2007). Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.

Menzel, Donald C. (2007). Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity. London: M.E. Sharpe.

Salminen, Ari (ed.) (2010). Ethical Governance : A Citizen Perspective. Publications of the University of Vaasa. Research Papers 294.

12 Salminen Ari & Rinna Ikola-Norrbacka (2010). Trust, Good Governance and Unethical Actions in Finnish Public Administration. International Journal of Public Sector Management 23: 7, 647-668.

Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston opetusjulkaisuja 60.

Salminen, Ari & Rinna Ikola-Norrbacka (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288.

KULTTUURI SPESIFIOI ONGELMAT

Katja Sirviö

Vertailututkijalle universaalit ja spesifit piirteet ovat herkkupala, niissä kun on vertailun suola. Esimiehen toiminta on suurelta osin universaalialia eli yleismaailmallista, mutta mitä lähemmäksi kulttuurisia eroja tullaan, sitä spesifimmeiltä myös esimiestyön käytännöt näyttävät.

- Esimiesten käyttäytymisessä kohdataan kaikkialla samat ongelmat kuten miten alainen kohdataan, miten häntä kunnioitetaan, mitä häneltä vaaditaan, mitä hänelle annetaan, professori Esa Hyyryläinen listaa. Spesifiksi ongelmat tulevat, kun kulttuurierot otetaan huomioon kunnolla. Esimerkiksi japanilaisessa kulttuurissa yksilön asema ei ole samanlainen kuin Amerikassa tai meillä. Siellä yksilö on kollektiivi osa, jota ei ehkä esimiestyössäkään juuri yksilönä mietitä.

- Korruptio on myös universaali ongelma kaikessa julkisessa toiminnassa, mutta sekin hakee eri kulttuureissa spesifejä muotoja. Eri kulttuurien vertailu kertoo, mitkä ovat korruption syyt.

- Miksi köyhissä maissa on enemmän korruptiota kuin rikkaissa, miksi se on köyhissä erilaista ja millaisia sävyeroja korruptiolla yleensä kulttuureittain on, Hyyryläinen luettelee.

Korruptio kuulostaa kaukaiselta asialta tavallisen tallaajan näkökulmasta.

Tutumpi eettinen ongelma voisi olla vaikkapa sukulaisten tai tuttuja suosiminen päätöksissä.

- Tottahan on se, että Suomessakin moni nuori jää ilman kesätyöpaikkaa, koska vanhemmat eivät tunne oikeita ihmisiä, Hyyryläinen toteaa.

Se ei ole nepotismia kaikkien määritelmien mukaan, mutta ongelma on samansuuntainen. Laajaa tuttavapiiriä ja sosiaalista pääomaa pidetään yleisesti hyvänä asiana, mutta käytettäessä sitä hyväksi mennään Hyyryläisen mukaan helposti harmaalle alueelle.

- Se on monessa asiassa maan tapa, mutta onko se tuomittavaa? hän heittää.

Suomalaisessa yhteiskunnassa on viime aikoina noussut esille monia etiikan kannalta ongelmallisia piirteitä. Nämä voivat aikaa myöten murentaa julkisen hallinnon ja viranhaltijoiden luottamusperustaa.

- Tämä on vaikea kysymys arvioitavaksi, ja todella vaikea toteen näytettäväksi. Siinä missä sosiaalisilla verkostoilla on sekä hyvä että paha puoli, korruptiosta on vaikea sanoa samaa. Ilmiö esiintyy vain negatiivisessa valossa.

- Toisaalta sillä tavalla korruptoituneen maan järjestelmä pysyy käynnissä. Toimisiko edes muuten, Hyyryläinen miettii.

Johtamisen etiikan universaalit ja spesifit piirteet ovat siis pitkälti ympäröivän kulttuurin tuottamia. Näin ollen niillä on pitkä historia.

- Täytyy muistaa, että esimerkiksi Afrikan maissa on ollut pitkä historia ennen omaksuttua länsimaisvaikutteista lainsäädäntöä ja moderneja organisaatioita. On ollut oma kulttuuri, heimot, kylät, ja valtavasti perinteitä. Ne ovat edelleen taustalla tuottamassa spesifististi afrikkalaisia piirteitä, Hyyryläinen muistuttaa. Samansuuntainen kulttuuritausta on ollut suomalaisillakin, enää se ei vain vaikuta meillä niin voimakkaana.



ETIIKAN UNIVERSAALIT JA SPESIFIT PIIRTEET

Johtamisen etiikassa on kyse siitä, miten näkemykset hyvästä ja oikeasta ilmenevät tavoissa toimia johtajana. Käytännössä kyse on johtamisessa vältettävistä ja tavoiteltavista asioista. Korruptio kaikissa muodoissaan on vältettävien asioiden joukossa. Oman edun tavoittelu organisaation kustannuksella ei ole koskaan oikein. Esimerkiksi oikeudenmukaisuuden edistäminen on, joten siihen on johtamisessa puolestaan pyrittävä.

Etiikka jäsentyy kilpaileviin teoreettisiin tulkintoihin, jotka näkevät etiikan eri tavoin. Usein nousee esille kolme tulkintaa, jotka ovat toimineet juurina näkemyksille etiikasta. Ne pätevät myös johtamisen etiikkaan, vaikkakaan käytännön neuvoiksi ne eivät taivu. Mitä teorioissa sanotaan yksilön etiikan ja moraalin piirteistä, on ajateltu pätevän yleisesti ihmisiin. Siksi ne edustavat universaalia näkemystä.

Immanuel Kantin velvollisuusetiikan ytimessä on ihmisen sisältä kumpuava velvollisuudentunto. Etiikka on velvollisuuksien noudattamisen etiikkaa, jossa avainasemassa on ihmisen järki. Pohjalla on kategorisena imperatiivina tunnettu periaate, jossa yksilöitä kehoitetaan toimimaan sellaisten periaatteiden mukaan, jotka voi nähdä muistakin koskevinä yleisinä periaatteina. Tällöin on epäeettistä tavoitella sellaista, mitä ei muille sallisi.

Jeremy Benthamin ja John Stuart Millin utilitarismiin perustuva seurausetiikka poikkeaa velvollisuusetiikasta siinä, että se korostaa toiminnan seurauksia. Utilitarismin tavoitteena on suurin mahdollinen hyöty suurimmalle mahdolliselle joukolle ihmisiä. Eettistä tämän ajatustavan mukaan on sellainen toiminta, jossa tällainen tavoite toteutuu. Aristoteleen kirjoituksiin perustuvassa hyve-etiikassa perustana ovat kasvatuksen myötä syntyvät luonteenpiirteet, hyveet, jotka ilmenevät haluna tehdä hyvää ilman pakkoa. Johtamisen osalta hyveet voivat löytyä esimerkiksi hyvän johtajan ominaisuuksien listauksista. Ongelmallisesti näissä on myös toisilleen vastakkaisia asioita. Harkitsevaisuus on esimerkiksi hyvä ominaisuus johtajalle, jos ei jopa johtajan hyve. Niin on riipeys virkatoimissakin, mikä kuitenkin saattaa syödä ajan, jonka hyvä harkinta edellyttäisi.

Etiikan ja moraalien alueella on runsaasti vaihtelua henkilöstä toiseen, kulttuurista toiseen ja myös aikakaudesta toiseen. Se on tässä mielessä periaatteessa hyvä kohde vertailevalle tutkimukselle, joka havainnoi ja selittää eroja ja yhtäläisyyksiä. Vaihtelua etiikan alueella on niin runsaasti, että on perusteltua pohtia sitä, onko etiikassa edes kaikkialla samanlaisena ilmeneviä piirteitä? Vertailu edellyttää tällaisten olemassaoloa. Radikaali moraalinen relativismi olettaa, ettei eettisiä periaatteita ole mielekästä arvioida yli kulttuurirajojen. Jokaisella kulttuurilla on omat kulttuuriset sääntönsä ja norminsa, jotka eivät ole yhteismitallisia muiden kulttuurien kulttuuristen sääntöjen ja normien kanssa. Relativismi jakautuu osasuuntauksiin sen mukaan, miten tähän yhteismitattomuuteen suhtaudutaan.

Usein tämä yhdistyy mutkattomasti vaatimukseen kulttuuristen erityispiirteiden hyväksymisestä ja suvaitsevaisuudesta. Kannatan ilman muuta tällaista, mutta en rajattomasti, enkä taatusti poikkeuksetta pätevästä sääntönä. Relativisti, joka kieltää toisilta kulttuureilta mahdollisuuden toisten arvostelemiseen ja vaatii suvaitsevaisuutta, sortuu ainakin Juha Sihvolan mukaan omaan logiikkaansa. Vaatimus suvaitsevaisuuteen on universaaliksi muotoiltu eettinen suositus, joka sellaisena on moraalisen relativismin perusidean vastainen. Kulttuureille piti siinä sallittaman minkälaiset eettiset periaatteet hyvänsä. Tähän liittyvä ongelma ilmenee selkeimmin pohdittaessa suurimpia länsimaisen ja ei-länsimaisen kulttuurin välisiä näkemyseroja. Esimerkiksi kelpaa naisten asema. Suomalaisesta ja länsimaisesta näkemyksestä käsin on luonnollista ja perusteltua suhtautua eräiden kulttuurien näkemyksiin naisten asemasta erittäin kriittisesti. Mutta onko tällainen kritiikki kuitenkin samalla väistämättä osoitus siitä, että katsomme oman kulttuurimme käsityksen muodostavan yleispätevän kriteerin myös muiden kulttuurien arvioimisessa?

16

Ulospääsytie on se, että omaksuu radikaalin moraalisen relativismin sijaan selvästi maltillisemmän relativistisen näkökannan. Siihen kuuluu se, ettei hyväksy minkään kulttuurin eettisiä periaatteita vain siksi, ettei voi periaatteensa nojalla muuta tehdä. Etiikan alueella järjellekin on aina käyttöä, vaikka siihen on vaikea uskoa yhtä lujasti kuin Immanuel Kant. Jos oma järki sanoo, että joku on väärin, niin luultavasti järki on oikeassa. Kulttuurista, yksilöstä ja aikakaudesta riippumatta eettisiä ongelmia syntyy johtamisessa väistämättä. Nimenomaan ihminen näitä ongelmia tuottaa, eivätkä ihmiset ehkä sittenkään ole niin erilaisia kuin kulttuurinäkökulmasta käsin voi olettaa. Jonkinlainen korruptio riivaa kaikkia maailmankolkkia, eikä oikeudenmukaisuuden edistäminen ole taattua koskaan. Osa eettisistä ongelmista syntyy omien valintojemme kautta, osa pitkälti niistä riippumatta. Siteeraan tässä Juha Sihvolaa, joka ilmaisee tämän hyvin: ”Ihmiselle hyvä ja oikea on osittain elämäänsä hallitsevan, mutta osittain sattuman armoilla elävän olennon hyvää ja oikeaa. Siksi hyvän ja oikean tekeminen on vaikeaa. Mutta silti sitä on yritettävä.”

Johtamisessa kohdatut eettiset ongelmat ovat suurelta osin samoja kaikkialla, vaikka niissä kulttuurisia sävyeroja onkin. Esimerkiksi johtamisessa olennainen esimies-alais- suhde on kulttuurisesti vaihteleva ilmiö. Ei kokonaan, mutta ainakin osin. Sen puitteissa sorrutaan kaikkialla usein siihen, mistä Kant varottaa. Ihmistä ei kohdella päämääränä vaan välineenä. Tämä on merkittävä ja universaali johtamisen etiikan ongelma. Moni toimii kulttuuritaustastaan riippumatta johtajana tavalla, johon Friedrich Nietzsche ”suuren ihmisen” (’Übermensch’) inhorealistinen kuvaus sopii: ”..hän ei tahdo mitään ”osaaottavaa” sydäntä, vaan palvelijoita, työkaluja; ollessaan tekemisissä ihmisten kanssa hän pyrkii aina saamaan nämä tekemään jotakin hänelle.” (sitaatti teoksesta MacIntyre, Hyveiden jäljillä).

Johtamisen etiikka ei ole universaalista, mutta siihen liittyy universaaleja piirteitä. Vertailuun on mahdollisuuksia yli kulttuurirajojen. Vertailu paljastaa, että päällisin puolin samanlainen voi silti olla erilaista. Myös päällisin puolin erilaisesta voi löytyä

huomattavia samanlaisuuksia. Artikkelin teema on siksi tärkeä maailmassa, jossa kulttuurit kohtaavat toisensa kiihtyvällä tahdilla myös organisaatioissa ja johtamisessa.

Esa Hyyryläinen

Kirjoittaja on Vaasan yliopiston julkisjohtamisen laitoksen professori

Kirjallisuutta

- Hayman, Ronald (2004). Nietzchen äänet (suom. Hannu Sivenius), teoksessa *Suuret filosofit*, toim. Ray Monk & Frederic Raphael, s.497-570. Helsinki, Otava.
- Salminen, Ari (2009). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasa, Vaasan yliopiston julkaisu, Opetusjulkaisu 60, Hallintotiede 3.
- Sihvola, Juha (2004). *Maailmankansalaisen etiikka*. Helsinki, Otava. MacIntyre, Alasdair (2004).
- Hyveiden jäljillä (suom. Niko Nojonen). Helsinki, Gaudeamus.
- Walker, Ralph (2004). Kant ja moraalilaki (suom. Heikki Eskelinen), teoksessa *Suuret filosofit*, toim. Ray Monk & Frederic Raphael, s.293-366. Helsinki, Otava.

LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ MERKITSEE

Työyhteisö vaikuttaa jopa työntekijän terveydentilaan

Katja Sirviö

Nuorisotutkimus paljasti joku aika sitten, että nuoret arvostavat enemmän hyvää esimiestä kuin hyvää palkkaa. Rehellisyys sekä tasapuolisuus ovat ne eettiset aspektit, jotka nousevat säännöllisesti esiin.

– Omassa nuorisotutkimuksessani lukiolaisilta kysyttiin, millainen julkisjohtajan tulisi olla. Vastaus on rehellinen ja tehokas, yliopistonlehtori Kirsi Lähdesmäki kertoo. Rehellisyys mielletään suomalaisiksi perusarvoksi, on kunnia-asia olla rehellinen.

– Rehellisyys lähtee ehkä kasvatuksesta, ja toivottavasti se pysyy pinnalla. Tehokkuus puolestaan on nykypäivän toiminnan keskeinen vaatimus ja valtionhallinnon arvoksi nostettu. Esimerkiksi julkiset varat on käytettävä tehokkaasti, Lähdesmäki selittää.

18 Tärkeitä esimiesarvoja ovat myös oikeudenmukaisuus ja luottamus. Lähdesmäki viittaa tutkimuksiin, joissa on todettu, että oikeudenmukaisella kohtelulla on vaikutus työhyvinvointiin sekä työntekijöiden terveyden tilaan. Oikeudenmukaisuus näkyy myös valtionhallinnon nykyisessä palkkausjärjestelmässä, jossa esimiehen rooliksi tuli arvioida työntekijöiden suoritusta ja pisteyttää se.

– Syntyi pelko siitä, että kohdellaanko alaisia oikeudenmukaisesti, vai vaikuttaako pärstäkerroin. Järjestelmän perusidea ja periaatteet on koettu hyviksi, mutta sillä on vaikea palkita hyvistä suorituksista, jos rahaa ei ole enempää käytettävissä, Lähdesmäki kertoo, ja muistuttaa kannustavan esimiestyön ja kehityskeskustelujen merkityksestä.

– Luottamus merkitsee työyhteisössä paljon: miten esimies luottaa alaisiin tai alaiset esimieheen, miten luottamus työnantajaa kohtaan rakennetaan, Lähdesmäki luettelee.

Eettisestä esimiestyöstä ei ole vastuu vain esimiehellä. Lähdesmäen mukaan myös alaisilla täytyy olla tahto tulla kohdelluksi hyvin.

– On vaikea sanoa, mitä on alaisten etiikka. Heidän kohdallaan puhutaan alais-taidoista, Lähdesmäki selventää. Hyvän ja eettisenkään johtajan ei ole helppo toimia organisaatioissa, jossa työntekijät ovat mahdottomia. Hyviin alais-taitoihin kuuluu taito antaa kehitysehdotuksia yhteisiin ongelmiin. Lähdesmäki huomauttaa kuitenkin, että mahdollisuuden tähän on esimerkillään luonut esimies.

– Esimies luo sen ilmapiirin, jossa asiat hoituvat sujuvasti ja ongelmista voidaan keskustella avoimesti, eikä kenenkään tarvitse pelätä leimautuvansa hankalaksi. Eettistä käyttäytymistä ei voi siis odottaa vain esimieheltä, vaan sekä esimiehen että alaisen eettisyys kulkee käsikädessä. Yhteistyössä rehellinen ote onkin paikallaan.

Hyväksi eettiseksi esimieheksi voi Lähdesmäen mukaan kuitenkin oppia.

- Työssä voi kehittyä, ja kannattaakin. Voi nöyrällä asenteella tutkia itseään, etsiä tietoa ja kuunnella palautetta. Lähdesmäki itse vetää jopa yliopistossa kurssia, jossa puututaan hyvään eettiseen esimiestyöhön.
- Toivottavasti nuoret vievät eettistä toimintaa eteenpäin, Lähdesmäki toteaa.



HYVÄN TAHDON TAIDETTA

Millaista esimiestä työntekijät arvostavat? Ihanne-esimiehen ominaisuuksiksi kuulee useimmiten lueteltavan: reilu, tasapuolinen, oikeudenmukainen, luotettava ja sanojensa mittainen. Yhdellä sanalla tiivistäen: eettinen. Eettinen johtajuus on hyvän tahdon taidetta. Se on ajattelun ja toiminnan tapa, jota tarvitaan johtamistyön sisällöksi. Sitä ei ole tarkoitettu seinälle kehyksiin tai korulauseiksi vuosikertomukseen. Hienoimmatkaan julistukset eivät auta, jos ne eivät johda mihinkään. Esimiestyö on vaativaa ihmishuhtelyä. Kirjoitukseni otsikkona on ”esimiestyön etiikka”. Esimiestyössä on kyse johtamisesta, jolloin siihen voidaan soveltaa johtamisen etiikkaa. Tarkastelen, mitä on eettinen johtajuus esimiestyössä.

20 Työnantajan edustajana esimiehellä on tiettyjä velvollisuuksia työntekijöitä kohtaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu työn johtaminen ja valvominen. Työntekijöiden opastus ja perehdyttäminen, työntekijöiden osaamisen varmistaminen, työyhteisön sosiaalisen toimivuuden ja turvallisten työmenetelmien valvonta ovat esimiehen vastuulla. Eettinen johtaja huolehtii siitä, että työ on mielekästä; organisaation arvot ja perustehtävä ovat kaikkien tiedossa, ja tekemiseen on riittävät resurssit. Työntekijöitä on kohdeltava oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Eettisyys on välittämistä. Mielestäni ratkaiseva askel eettisessä esimiestyössä on se, että esimiestehtävässä toimiva on kiinnostunut omasta esimiesroolistaan ja toimii siinä vastuullisesti. Mikään työyhteisö ei ole ristiriidaton, eikä esimies voi ummistaa silmiään konfliktitilanteissa. Eettisen johtajuuden periaatteet punnitaan etenkin työyhteisön muutos- ja ristiriititilanteissa.

Eettistä johtajuutta voidaan tarkastella motiivien, seurausten ja keinojen näkökulmista. Ensinnäkin, mitkä ovat esimiehen motiivit tehtäviensä ja vastuidensa hoitamisessa? Motivoiko esimiestehtävässä ihmisten tukeminen ja työyhteisön yhteisen hyvän saavuttaminen, vaiko tehtävän suomat henkilökohtaiset edut? Toiseksi, millaisia seurauksia esimiehen teoilla on? Oikeana pidetään sitä, että seurauksia arvioidaan kaikkien niiden osapuolten kannalta, joihin toiminta kohdistuu. Eettinen esimies tarkastelee päätöstensä ja toimintansa vaikutuksia monesta näkökulmasta. Niille osapuolille, joita seuraukset koskevat, tulee antaa mahdollisuus tuoda esille oma käsitys asiasta. Esimies voi myös pohtia, millaisia jälkiä hän jättää. Kolmanneksi, mitkä ovat hyväksyttäviä vaikuttamisen keinoja johtajuudessa? Johdettavien vapaaehtoista suostumusta pidetään parempana kuin pakottamista, samoin avoimuutta salailun sijasta. Eettinen johtajuus on inhimillistä tulosten tekemistä, muiden kunnioittamista ja palvelemista. Työntekijöiden kokemukset oikeudenmukaisesta kohtelusta ovat yhteydessä hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Uskotaan, että eettisesti johdetut työntekijät ovat tyytyväisempiä johtajaansa, sitoutuvat työhön paremmin ja uskaltavat raportoida kokemistaan ongelmista johdolle.

Eettiset esimiehet johtavat esimerkillä. He toimivat roolimalleina ja samaistumisen kohteina organisaation jäsenille. Esimiehen oma asenne ja toiminta esimerkiksi muutostilanteessa vaikuttaa siihen, miten työyhteisö hyväksyy muutoksen ja sopeu-

tuu uuteen tilanteeseen. Jos esimies itse äänekkäästi vastustaa muutosta, voiko hän silloin uskottavasti vakuuttaa alaisensa muutoksen tarpeellisuudesta? Työyhteisön eettinen uskottavuus nojaa johdon osoittamaan eettisyyteen. Avointa vuorovaikutusta ja rakentavaa keskusteluilmapiiriä sanoissaan alaisilleen korostava, mutta asioita salaileva ja ylhäältä alaspäin tiedottava esimies tuskin herättää luottamusta työyhteisössään. Esimies ei ole uskottava jos hänen puheensa ja tekonsa eivät kohtaa. Hyveellinen esimies rohkenee toimimaan vakaumuksensa mukaan. Eettistä käyttäytymistä voi kehittää käymällä säännöllistä keskustelua arvoista ja pelisäännöistä työyhteisössä. Esimerkillä johtaminen on myös itsensä likoon laittamista. Se edellyttää esimieheltä aitoa kiinnostusta, motivaatiota ja sitoutumista omaan johtamistehtäväänsä ja työyhteisön asioihin. Esimerkillä johtaminen ei tarkoita sitä, että esimiehen pitäisi olla virheetön, kaikki-voipa tai kaikkietävä. Totuudelle avoin johtaja kykenee näkemään omat puutteensa ja myöntämään virheensä. Virheistä tulee oppia, ja aina on mahdollisuuksia kehittyä. Innostuminen työhön ja sitoutuminen oman ammattitaitonsa kehittämiseen voivat olla esimiehen omalla esimerkillään näyttämä malli alaisilleen.

Suoraselkäistä ja rehellistä johtajaa arvostetaan. Esimiehen moraalinen selkäranka ei taivu vaikeidenkaan päätösten äärellä, vaan hän rohkenee pitämään kiinni periaatteistaan ja lupauksistaan. Vastuulliseen esimiestoimintaan kuuluvat myös ne päätökset, jotka eivät ole mieluisia tai kaikkia miellyttäviä. On kuitenkin eettisesti oikeampaa kertoa ikävät asiat rehellisesti kuin antaa toisten ymmärtää jotain, mikä ei ole totta. Rehellinen ihminen voi vaatia muiltakin rehellisyyttä. Rehellisyys tarkoittaa avoimuutta, totuudessa pysymistä ja tosiasioiden huomioonottamista. Esimies voi työyhteisössään edistää vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta, mikä viestii työntekijöille, että heistä välitetään, ja että he ovat tärkeitä ja arvokkaita. Oikeudenmukaisuus vuorovaikutuksessa toteutuu, kun työntekijöillä on mahdollisuus tuoda julki omat näkemyksensä, ja heitä kuunnellaan työyhteisönsä kehittämisessä. Esimies pystyy perustelemaan tekemänsä päätökset, ja päätöksenteon periaatteet ovat avoimia, julkisia ja läpinäkyviä. Virheelliset päätökset korjataan. Ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti ja johdonmukaisesti, periaatteet ja säännöt pätevät kaikkiin. Työntekijöille oikeudenmukaisen kohtelun osoitin on siinä, miten reilusti ja tasapuolisesti esimies kohtelee heitä esimerkiksi työvuorojen ja lomien järjestämisessä, palkkioiden jaossa ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamisessa. Kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta vahvistaa työntekijöiden luottamusta työnantajaansa kohtaan.

Eettinen esimies rakentaa luottamusta yhteisössään. Luottamus lisää työntekijöiden halua kehittää työtään ja tahtoa ponnistella yhteisen päämäärän hyväksi. Luottamusta rakennetaan keskustelemalla organisaation arvoista, luomalla yhteistä ymmärrystä, pyrkimällä johdonmukaisuuteen ja lupauksen pitämiseen. Äskettäin uutisoitiin nuorten arvostavan hyvää esimestä enemmän kuin korkeaa palkkaa. Hyvä esimies on reilu, tasapuolinen ja keskustelevalta. Omassa nuorisotutkimuksessani julkisen sektorin johtajalta pitää nuorten mielestä löytyä kykyä olla rehellinen ja tehokas. Nuoret odottavat esimieheltä säännöllistä palautetta ja tukea oman uran kehitykseen. Työyhteisön eettisyys ei ole pelkästään esimiehen tekojen varassa. Nykyään puhutaan alaistaideoista

tai työyhteisötaidoista esimiestaitojen rinnalla, koska halutaan viestittää, että työntekijät voivat osaltaan vaikuttaa siihen kuinka he tulevat johdetuiksi. Työntekijät voivat mahdollistaa hyvää johtajuutta esimerkiksi antamalla palautetta ja tunnustusta esimiehelleen, valmistautumalla kehityskeskusteluihin miettimällä omaa suoriutumistaan ja kehityskohteita sekä esittämällä ratkaisuehdotuksia työyhteisön ongelmatilanteisiin.

Kirsi Lähdesmäki

Kirjoittaja on yliopistonlehtori
Julkisjohtamisen laitoksessa Vaasan yliopistossa

Käytetyt lähteet

- Aaltonen, Tapio (2011). Johda ihmistä: Teologiaa johtajalle. Helsinki: Talentum.
- Heiskanen, Erika & Jari Salo (2007). Eettinen johtaminen: Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lähdesmäki, Kirsi (2010). Hyvää hallintoa – ketä kiinnostaa? Nuorten käsityksiä hyvästä hallinnosta ja reilusta yhteiskunnasta. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 292. Vaasa.
- Menzel, Donald, C. (2007). Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity. Armonk: M.E. Sharpe.
- Salminen, Ari (2009). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Vaasa.

TEHOKKUUSKIN VOI OLLA EETTISTÄ

Rahattomuus ei estä tekemästä kuntaeettisiä päätöksiä

Katja Sirviö

Toimivan kuntaetiikan ei tarvitse olla ristiriidassa kuntien talouden kanssa, ainakaan jos on uskominen Rinna Ikola-Norrbackaa.

– Raha on kyllä ratkaiseva tekijä, mutta vähilläkin rahoilla voi tehdä oikeasti eettisiä ratkaisuja. Tehokkuuskin voi olla hyvin eettistä, Ikola-Norrbacka vakuuttaa ja kertoo esimerkin:

– Käytetäänhän meillä verovaroja. Kun kuntalainen maksaa verot, niin viranhaltijan tulee tuottaa niillä paras mahdollinen hyöty, kokonaisuus huomioon ottaen. Jotta kuntaetiikka olisi täydellistä, kuntalaisia myös kuunneltaisiin päätöksiä tehdessä, vaihtoehtoja tarkasteltaisiin aidosti monelta kannalta, ja virkamiehetkin olisivat lahjomattomia.

Kuntaetiikka on Ikola-Norrbackan mukaan Suomessa hyvällä tolalla, joskaan ei täydellistä. Pääsyy siihen lienee suomalaisten luonteen piirteet, täällä kun (virkamies) moraali on korkea, ja lakia kunnioitetaan. Valtion lainsäädännön hyvä tilanne auttaakin korkean etiikan muodostumisessa, mutta Ikola-Norrbacka huomauttaa, että laki ei ole tarpeeksi tarkka ratkaisemaan kaikkia eettisiä ristiriitoja. Lain lisäksi kuntiin kaivattaisiin yhtenäisiä eettisiä koodistoja arvokeskustelun ja moraalien tueksi.

– Lisäksi tämä on pieni kansakunta, jossa kaikki valvovat toisiaan. Kasvojen menettäminen on vakava paikka, Ikola-Norrbacka huomauttaa. Sama kansakunnan pienuus voi tutkijatohtorin mukaan aiheuttaa myös ongelmia. Kun kaikki tuntevat toisensa, kynnyks puuttua epäkohtiin voi nousta korkeaksi. Virkamiesten ja poliitikkojen hyvä veli –henki pääsee helposti vallalle.

– Lisäksi meillä luotetaan vahvasti siihen, että asiat ovat kunnossa. Se on aina järkytys, jos joku on toiminut väärin. Viranomaistoiminnan valvonnassa on puutteita, ja valtakunnan tasolla poliitikotkin ovat sulkeneet silmänsä esimerkiksi korruptiolta, Ikola-Norrbacka harmittelee.

Kuntaliitokset ovat vaikuttaneet, ja vaikuttavat tulevaisuudessakin, myös kuntien eettiseen toimintaan. Siinä missä liitoksen yhteydessä päivitetään hallinnolliset asiat, myös uuden kunnan arvot tulee uudistaa. Kunnan eettisestä kentästä tulee kompleksisempi. Liitoksissa törmätään lähes poikkeuksetta sellaiseen eettiseen päätöksentekoon, kuin mitä kunnan osan palveluita minnekkin jätetään. Suljetaanko kouluja ja päiväkoteja, ja kuinka pitkiä matkoja lapsia kuljetetaan.

– Kuntalaisista tulee aktiivisia toimijoita, kun joku asia tulee lähelle arkea. Esimerkiksi kyläkouluasia on saanut ihmiset barrikadeille, Ikola-Norrbacka toteaa. Sitä

kuntaetiikka kuntalaisten näkökulmasta onkin: aktiivista osallistumista päätöksentekoon sekä vastuuta omista tekemisistä. Mitä he saamiltaan palveluilta ja toiminnalta haluavatkaan.



HAASTEITA SATELEE MONELTA SUUNNALTA

Artikkelissa tarkastellaan kunnallishallinnon erityispiirteitä eettisen toiminnan ja johtamisen näkökulmasta

Kunnallisen luottamushenkilön ja viranhaltijan on otettava kaikissa tehtävissään huomioon julkista toimintaa säätelevät lait ja normit sekä hyvän hallinnon periaatteet. Niiden lisäksi organisaatiot asettavat ohjeita, sääntöjä ja kieltoja eri tilanteita varten. Toimijoilta vaaditaan yhä enemmän kykyä sopeutua uusiin toimintamalleihin ja säädöksiin samaan aikaan, kun pitäisi pystyä ottamaan huomioon kuntalaisten toiveet hallinnon ja palveluiden toimivuuden suhteen. Kuntasektorilla ei ole yhtenäisiä, kaikkien kuntien hyväksymiä arvoluetteloita, vaan jokainen kunta määrittää omat arvonsa. Toisaalta kuntasektorilla on voimassa hyvän hallintotavan säännökset. Kuntien nykyinen toimintaympäristö on kuitenkin aiempaa kompleksisempi, jolloin eettisten periaatteiden tarve on lisääntynyt ja niiden tulisi toimia osana päätöksentekoa.

Kuntasektorin etiikka kohtaa haasteita monelta eri suunnalta. Resursseista on jatkuvasti pulaa, eivätkä kuntalaisten palvelutarpeet ole kuitenkaan vähentyneet. Yhteisiä verorahoja käytettäessä on eettistä toimia tehokkaasti ja laadukkaasti. Oman haasteensa kuntaetiikalle aiheuttavat poliittisen päätöksenteon ja viranhaltijatyön osin läheinenkin nivoutuminen toisiinsa. Kuntalaisten palvelutarpeiden yhteensovittaminen on jatkuvaa keskustelua erilaisten intressien tärkeysjärjestyksestä. Priorisoinnissa ei saisi unohtaa eettisiä näkökohtia ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen keskinäistä eettistä punnintaa. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat välttämättömiä kunnallisen toiminnan eettisiä vaatimuksia. Muita kunnallishallinnon toimintaa ohjaavia eettisiä vaatimuksia ovat lainalaisuus, lojaalisuus, kansalaisten tarpeiden toteuttaminen sekä yleisen edun vaatimus. Kuntalaisten perusoikeudet tulee turvata asuinpaikasta riippumatta. Eettisenä periaatteena se merkitsee moraalista vastuuta edistää kuntalaisten yleistä hyvää riippumatta siitä, onko siihen olemassa lainsäädännön velvoite.

Kuntien erilaiset intressit, poliittisten taustatahojen ohjeet sekä asukkaiden vaatimukset luovat ristiriitaisia eettisiä tavoitteita, joihin kunnallisten päättäjien on otettava kantaa. Mistä palveluista tai toiminnoista voidaan leikata kustannuksia, ja mitä kustannusleikkaukset aiheuttavat ja kenelle? Kuntapäättäjien on tärkeää tiedostaa ongelmakohdat ja erilaisten ratkaisujen tuomat vaihtoehtoiset tulevaisuudenkuvat. Vaikka Suomen kuntahallinto nähdään eettisten periaatteiden näkökulmasta toimivana ja luotettavana järjestelmänä, ongelmiakin on havaittavissa. Esimerkiksi kansalaisten luottamus poliittiseen päätöksentekoon on horjunut viimeisten vuosien aikana.

Eettiset arvot vaihtelevat kuntalaisten, poliitikkojen sekä viranhaltijoiden näkökulmasta katsottuna. Kuntalainen korostaa oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä, tasa-
puolisuutta sekä avoimuutta, kun taas luottamushenkilö pitää ennen kaikkea tärkeinä puolueettomuutta, vastuullisuutta ja luotettavuutta. Viranomainen pitää toimiessaan

tärkeinä eettisinä arvoina puolestaan riippumattomuutta, laillisuutta, taloudellisuutta sekä kustannustietoisuutta. Demokraattisen itsehallinnon puitteissa kunnallishallinnossa toimivat luottamushenkilöt ja poliittiset päättäjät ovat sitoutuneet noudattamaan yhteiseksi katsottuja arvoja. Kunnallispoliitikko ja kunnallinen viranhaltija ovat vastuussa kunnan käytettävissä olevista verovaroista. Vastuun kantaminen helpottuu, kun päätökset pystytään perustelemaan yleisesti hyväksyttävissä olevien eettisten periaatteiden mukaisesti. Päätökset ovat tällöin usein myös helpommin hyväksyttävissä kuntalaisten taholta. Luottamushenkilöt joutuvat työssään monien ristiriitaisten paineiden ja erilaisten odotusten kohteiksi. Ristiriitatilanteita asettavat puolueen sekä äänestäjien odotukset, mutta myös omat henkilökohtaiset ajatukset ja mielipiteet. Poliittisen päättäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, itsetuntemus sekä kyky ratkoa arvoriititöitä ovat tärkeitä ominaisuuksia eettisesti toimimiseen. Luottamushenkilön ja viranhaltijan lahjomattomuus, riippumattomuus ja rehellisyys edellyttävät, että yksilön sisäiset uskomukset sekä julkisen roolin vaateet ovat tasapainossa keskenään. Tämä tarkoittaa johdonmukaisuutta omaksutun julkisen roolin, oman toiminnan sekä annettujen sitoumusten välillä. Eettisiä arvoja tarvitaan, jotta luottamushenkilö pystyisi toimimaan teknisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti sekä poliittisesti kuntalaisten parhaaksi. Eettisesti ajateltuna luottamushenkilön tulee edistää luottamustoimessa yhteisen hyvän toteutumista ottamalla huomioon kunnan taloudelliset resurssit ja toisaalta kuntalaisten palvelutarpeet.

26

Myös kuntalaisilta vaaditaan oma-aloitteisuutta ja halua olla etsimässä ratkaisuja kuntansa ongelmiin ja epäkohtiin. Elämme ristiriitaisessa tilanteessa, jossa vastuulliselta kuntalaiselta odotetaan oman elämänhallintansa lisäksi osallisuutta. Kuitenkin samassa yhteydessä kuntalaisten aktiivisuus voidaan nähdä päätöksentekoa haittaavana ja hidastavana ilmiönä. Resurssien vähäisyyden vuoksi yritykset lisätä kuntalaisten osallisuutta jäävät usein irrallisiksi yritelmiksi. Kuntalaisetkaan eivät välttämättä halua ottaa aktiivista roolia kuntaa koskevissa asioissa. Vuoropuhelu kuntalaisten ja kuntapäättäjien kesken pitäisi saada arkipäiväiseksi ja helpoksi, jolloin vaikuttaminen ja osallistuminen eivät tuntuisi vaativan erityisiä ponnisteluja. Kuntalaiset arvostavat kuntapalveluissa läheisyyttä, saatavuutta, joustavuutta, laatua sekä monipuolisuutta. Perustuslain mukaan kaikilla kansalaisilla on oikeus riittäviin peruspalveluihin asuinpaikasta riippumatta. Käytännössä eri ihmisryhmien väliset hyvinvointierot, palveluiden saatavuus ja eri alueiden väliset erot ovat kasvaneet huomattavasti. Lisäksi kunta-liitokset ja yhteistoimintavaatimukset tuovat mukanaan oman haasteensa palveluiden eettisiin lähtökohtiin.

Eettisyyttä kunnallisessa toiminnassa voidaan arvioida kuntajohtamisen, henkilöstön ja kuntalaisten näkökulmista sekä palveluiden tai talouden näkökulmista katsottuina. Kaikissa korostuu eettisen päätöksenteon merkitys. Ajankohtaisia haasteita kuntaetiikalle aiheuttavat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja muutospaineet. On tärkeää, että kunnan asukkailla on riittävästi mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa. Myös vähemmistöjen vaikutusmahdollisuudet tulee turvata. Mikäli kunta-liitokset heikentävät kuntademokratian tilannetta, täytyy tarkoin harkita, millä keinolla

esimerkiksi kunnan reuna-alueilla asuvien kuntalaisten äänet saadaan kuuluviin. Palveluiden osalta tulisi keskustella palveluiden saatavuudesta ylipäänsä sekä kuntalaisten tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Kunnan tulisi pystyä sopeuttamaan palvelutuotanto vastaamaan kunnan asukkaiden tarpeita ja lain vaatimuksia. Tiettyjen palveluiden tulee olla lähellä kuntalaisia (esim. päivähoito, peruskoulut), jotta asuminen kunnassa olisi arjen kannalta mielekästä. Laatu pystytään tuottamaan pienilläkin resursseilla, mikäli henkilöstö voi hyvin ja työolosuhteet ovat kohtuulliset. Henkilöstön jaksamiseen liittyvät kysymykset vaativat usein kunnan johdolta erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen miettimistä ja niiden välistä eettistä puntarointia.

Organisaatioissa tulisi käydä aika ajoin arvokeskustelua siitä, mitä organisaatiolle määritellyt arvot tarkoittavat käytännön työssä. Tutkimukset tukevat niin johdon kuin henkilöstön koulutuksen merkitystä. Myös luottamushenkilöiden kouluttautuminen on tärkeää. Arvoihin ja eettiseen päätöksentekoon keskittyvä koulutus voi avata uudenlaisia toimintamalleja. Päätöksenteko kunnissa on monivaiheinen prosessi, eikä koulutuksella ole tarjota valmiita ratkaisuvaihtoehtoja. On silti tärkeää parantaa sitoutumista toimintaan ja korostaa eettisen puntaroinnin roolia päätöksenteon eri vaiheissa.

Rinna Ikola-Norrbacka

Kirjoittaja on tutkijatohtori

Julkisjohtamisen laitoksessa Vaasan yliopistossa

27

Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta

- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyö ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. *Acta Wasaensia* no 222. Vaasan yliopisto.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2011). Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa: Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Toim. Hyyryläinen, Esa & Viinamäki, Olli-Pekka. *Acta Wasaensia* 238.
- Lawton, Alan (2000). *Ethical Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press.
- Pursiainen, Terho (2001). Kuntaetiikka. Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Ryytänen, Aimo (2004). Eettisten periaatteiden tarve kunnallishallinnossa. *Hallinnon tutkimus* 23: 1, 30–37.
- Salminen, Ari & Ikola-Norrbacka, Rinna (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288.
- Salminen, Ari & Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Trust, good governance and unethical actions in Finnish public administration. *International Journal of Public Sector Management* 23: 7, 647–668.

JULKINEN PALVELU ON ERITYINEN

Palvelujen yksityistäminen ei tarkoita bisnesmaailmallista toimintaa

Katja Sirviö

Julkisten palvelujen taustalla oleva arvoperusta tekee julkisista palveluista erityisiä verrattuna yksityisesti tuotettuihin palveluihin. Tohtorikoulutettavat Venla Mäntysalo ja Maiju Seppälä korostavat, että julkiset palvelut eivät tavoittele voittoa, vaan hyvinvointia, yhteistä hyvää.

– Palveluiden viitekehyksenä on hyvinvointivaltio, jossa toimitaan, Seppälä selittää.

– Hyvinvointivaltiossa palvelut pyritään tuottamaan mahdollisimman tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, ei maksukyvyn mukaan. Ja tässä murroksessa olemme nyt, Mäntysalo jatkaa ja viittaa muun muassa tapetilla olevaan julkisten palvelujen ulkoistamiskeskusteluun.

28 Eettinen ja arvokeskeinen toiminta liittyy kuntaan ja valtioon, jotka tuottavat palveluita totutun tavan mukaan. Julkisen toiminnan arvot saattavat joutua koetukselle, kun palveluita yksityistetään. Epävarmuutta aiheuttaa mm. yksityisen palveluntuottajan vastuu, joka perinteisesti on ollut kunnalla. Moni saattaa miettiä, saako rahalla parempaa palvelua.

– Julkisten palveluiden tuottaminen yksityisesti ei tarkoita, että toiminta on muuten bisnesmaailmallista, Seppälä lohduttelee kansalaisia, jotka pelkäävät palvelujen joutuvan tuuliajolle ulkoistamisen vuoksi.

– Kansalaisille tulisi tarkentaa, että samat arvot ohjaavat edelleen myös palveluja ulkoistettaessa. Lisäksi keskustelua tarvittaisiin kunta- ja valtiosektorien sisällä palvelujen johtamisesta ja toimintaa ohjaavista periaatteista, Mäntysalo täydentää. Tehokkuutta ja tuottavuutta toimintaperiaatteina on yksityisellä sektorilla helppo selvittää vaikkapa tehdystä tuloksesta. Sosiaali- ja terveysalalla se on haastavampaa, sillä tulosta ei voi konkreettisesti määritellä tai mitata, ja tuottavuuden sijaan tulisi keskittyä vaikuttavuuteen. Julkisesta terveydenhuollosta saattaa elää käsitys, että se on kallista ja tehotonta. Seppälä muistuttaa kuitenkin, että julkisen palveluntuottajan velvollisuus on hoitaa kaikki.

– Yksityisillä klinikoilla ”tuotantolinjoja” voidaan muokata viimeiseen asti, ja tuloksia on helpompi mitata. Heidän ei tarvitse ottaa hoidettavakseen vaikeita ja kalliita tapauksia. Julkinen toiminta ja hyvinvointivaltio perustuvat kuitenkin siihen, että kaikista huolehditaan.

Meneillään oleva muutos, jossa julkiselle sektorille tuodaan malleja yksityiseltä puolelta, pakottaa pohtimaan, miten kehitystä johdetaan.

– Kun yksityisen ja julkisen toiminnan johtamisen mallit yhdistyvät, niitä joudutaan soveltamaan. Miten tehokkuus toteutuu oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti? Joudutaan luomaan toimintaperiaatteita ja tasapainottamaan johtamista, Seppälä toteaa.

– Tehokkuuskin on julkisessa toiminnassa arvo, eikä suinkaan eettisen arvon vastakohta. Julkisetkin palvelut voidaan tuottaa tehokkaasti. Seppälä ja Mäntysalo huomauttavat, että palvelutuotannossa tehokkuus yhdistyy oikeudenmukaisuuteen.

– Palvelu on eettistä, oikeutettua ja hyväksyttävää, kun verovarvoja käytetään rationaalisesti ja hyvin, Mäntysalo sanoo.



JULKISEN PALVELUN EETOS: TOIMINTAA YHTEISESTI HYVÄKSYTTYJEN ARVOJEN MUKAAN

Valtion ja kuntien roolista julkisten palvelujen tuottajana on keskusteltu paljon. Meneillään olevassa murroksessa kunnat ovat siirtäneet palvelujaan yksityisten palveluntarjoajien tuotettavaksi. Raja julkisesti ja yksityisesti tuotettujen palvelujen välillä on hämärtynyt, mikä saattaa vaikuttaa myös siihen, miten ymmärrämme julkista toimintaa ja sen arvoperustaa. Perinteisesti julkisilla palveluilla on tarkoitettu valtion ja kuntien verorahoin tuottamia palveluita, joilla pyritään turvaamaan kansalaisten hyvinvointia. Julkiset palvelut kuten koulutus, terveydenhuolto ja sosiaaliset tulonsiirrot on ymmärretty olennaiseksi osaksi hyvinvointivaltiota, jonka päämääränä on huolehtia hyvinvoinnin ulottamisesta tasavertaisesti kaikille. Hyvinvointivaltion perimmäisenä ajatuksena on ollut taata kansalaisille yhdenvertaiset lähtökohdat itsensä toteuttamiseen, kouluttautumiseen sekä riittävään elintasoon (Ikola-Norrbacka 2010).

30 Hyvinvointivaltion kannatus on Suomessa korkealla tasolla, eikä laajoista julkisista palveluista haluta tinkiä. Tutkimusten mukaan suomalaiset ovat halukkaita maksamaan veroja, mikäli niillä rahoitetaan sosiaaliturvaa ja -palveluja. Hyvinvointivaltion taustalla on ajatus siitä, että hyvinvointivaltio toteuttaa oikeudenmukaisuutta huolehtiessaan huono-osaisempien aseman parantamisesta, tasa-arvosta sekä yhtäläisten vapauksien luomisesta kaikille. Tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta voidaankin pitää hyvinvointivaltion tärkeimpinä tunnuspiirteinä. Ne ovat arvoja, jotka myös sisältyvät käsityksemme demokratiasta, joka Salmisen (2004) mukaan on yksi julkista toimintaa ja hallintoa ohjaavista periaatteista. Demokratian ohella julkinen intressi, yksilön oikeudet sekä yhteiskunnallinen tehokkuus ja vaikuttavuus ovat arvoja, joille kaikki julkinen toiminta rakentuu.

Hallintotieteellisessä keskustelussa on esitetty kantoja, joiden mukaan yksityiset ja julkiset organisaatiot ovat lähtökohdiltaan samanlaisia. Bozemanin (1987) ajatukseen siitä, että kaikissa organisaatioissa toiminta on enemmän tai vähemmän julkista, on helppo yhtyä. Organisaatiot kohtaavat samanlaisia ongelmia, niissä toistuvat samanlaiset prosessit ja toiminnot, ja ne vaikuttavat osana yhteiskuntaa. Yritykset kantavat yhteiskuntavastuuta. Eroja alkaa kuitenkin löytyä, kun organisaatioiden päämääriä ja arvoja tarkastellaan lähemmin. Voidaan kysyä, toimisiko yritys ilman näkyvää voittoa tai jopa tappiolla? Ovatko kaikki asiakkaat yhdenveroisessa asemassa ja yritykselle yhtä tärkeitä riippumatta siitä, miten paljon palveluja he käyttävät? Muun muassa Harris (1990) toteaa, että erot yksityisten voittoa tavoittelevien yritysten ja julkisten organisaatioiden toiminnassa ovat suuria ja perustavanlaatuisia. Voidaan katsoa, että julkiset organisaatiot palvelevat julkista intressiä ja tuottavat yhteistä hyvää. Molemmat käsitteet voidaan kirjallisuudessa ymmärtää monella tavalla, mutta yksinkertaistettuna voidaan todeta, että julkisessa intressissä on kyse enemmistön pitkällä tähtäimellä tärkeäksi kokemista arvoista ja periaatteista, joiden avulla varmistetaan yhteisen

hyvän toteutuminen (Denhardt & Denhardt 2003). Aristotelesta lainaten, yhteinen hyvä perustuu kunkin ihmisen haluun elää hyveellistä elämää ja kerryttää sitä osana yhteiskuntaa (Hollenbach 2002). Julkisten organisaatioiden tehtävänä on toimia näiden päämäärien hyväksi, jolloin julkisella sektorilla työskenteleviä yhdistää julkisen palvelun eetos.

Eetos heijastaa jonkin ryhmän yhteisiä arvoja ja periaatteita. Julkisen palvelun eetos sisältää ajatuksen siitä, että julkista palvelua ja johtamista ohjaa erityinen arvo-perusta, joka muodostuu kollektiivisista, yhteisön ja organisaation sekä sen johtajien ja työntekijöiden sisäistämistä arvoista. (Lilla 1981.) Julkinen eetos ohjaa toimimaan oikein yhteisesti hyväksytyjen arvojen mukaan, joita ovat esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja lainmukaisuus. Ideaalin näkemyksen mukaan ajatellaan, että julkisen palvelun johtajilla on lähtökohtaisesti erityinen motivaatio työskennellä yhteisen hyvän eteen. (Perry & Hondelghem 2008). Julkisen palvelun eetokseen liitetään usein myös muita hyveitä, kuten rehellisyys, vastuullisuus ja puolueettomuus. Eetosta tarvitaan, sillä lait ja säännöt eivät sellaisinaan välttämättä anna ohjeita organisaatioiden päätöksentekoon tai valintatilanteisiin. Lisäksi julkisen palvelun eetoksen voidaan katsoa sitouttavan ja motivoivan johtajia sekä työntekijöitä.

Edellä kuvattujen arvojen lisäksi julkiseen eetokseen on aina sisältynyt pyrkimys rationaalisuuteen, joka kunakin aikakautena on näyttäytynyt hieman erilaiselta. Esimerkiksi hierarkkinen ja byrokraattinen hallinto edusti 1950-luvulla muun muassa Weberin käsityksissä rationaalista ja tehokasta hallintoa, mikä ei välttämättä enää 2000-luvulla ole ihanne. Viimeaikaisessa keskustelussa byrokratian ihanteen onkin selättänyt kansalaislähtöisempi, demokraattisempi ja osallistavampi hallintotapa rationaalisuuden ilmentäjänä. Mutta miten julkisen palvelun eetos istuu nykyiseen, käsillä olevaan murrokseen, jossa julkista toimintaa sopeutetaan osaksi markkinataloutta ja kilpailua? Perinteisten julkista toimintaa ohjaavien arvojen rinnalla palvelutuotannossa painotetaan yhä enemmän muun muassa tehokkuutta ja markkinalähtöisyyttä. Tutkimukset julkisten sektorin johtajien arvoista osoittavat, että johtajat saattavat kokea yksityisen sektorin arvomaailman ristiriitaiseksi perinteisten arvojen kanssa ja heikentävän siten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta palveluissa. (Brereton & Temple 1999). Johtajien arvioiden mukaan yksityiset ja julkiset arvot voivat olla hankalasti yhteen sovitettavia, ja arvokonflikteja saattaa esimerkiksi syntyä, kun tasa-arvoa punnitaan tehokkuuden vastinparina, yksityistä intressiä suhteessa julkiseen intressiin tai joustavuutta suhteessa byrokratiaan. (Maesschalck 2004). Voidaan kysyä, onko perinteinen hyvinvointivaltion arvoihin pohjautuva julkisen palvelun eetos katoamassa, ja jos on, niin millaiseksi se on muovautumassa.

Nykyisessä muutoksessa on julkisen palvelun eetoksen kannalta kyse hyvinvointivaltion arvojen sovittamisesta taloudelliseen tehokkuuteen ja laadukkaiden palvelujen vaatimuksiin. Tuottavuuden rinnalle nousevat myös kestävän kehityksen arvot entistä voimakkaammin. Eetoksen luominen ja muokkaaminen ei kuitenkaan koske ainoastaan julkista sektoria vaan sen tulisi olla osa myös yksityisten että kolmannen sektorin toimintakulttuuria silloin, kun kyseessä on julkisten palvelujen tuottaminen yhteis-

voimin. Yhteisen arvoperustan löytäminen voi parantaa palvelutuotantoa ja auttaa ratkaisemaan arvokonflikteja, joita saattaa syntyä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä. Johtajien haasteena on tällöin moniulotteinen, erilaisten roolien verkosto, jossa tavoitteet, arvot ja toimintatavat sekoittuvat keskenään.

Koska valtaosa kansalaisista kannattaa hyvinvointivaltiota ja haluaa säilyttää laajat julkiset palvelut, tulee julkisen toiminnan edelleen perustua yhteisesti tärkeäksi koetuille arvoille. Vaikka palvelujen organisoinnin kannalta tilanne on uusi, tutkimukset osoittavat, että julkisten johtajien arvot perustuvat vahvasti tasapuolisuuteen ja kansalaislähtöisyyteen (Denhardt & Denhardt 2003; Maesschalck 2004).

Venla Mäntysalo & Maiju Seppälä
Kirjoittajat ovat tohtorikoulutettavia
Vaasan yliopistossa

Lähteinä käytetty

- 32 Bozeman, B. (1987). *All Organizations are Public. Bringing Public and Private Organizational Theories*. Jossey-Bass Publishers.
- Brereton, M. & M. Temple (1999). *The New Public Service Ethos: An Ethical Environment for Governance*. *Public Administration* 77:3, 455-474.
- Denhardt, J. V. & Denhardt R. .B. (2003). *The New Public Service. Serving, not Steering*. M.E. Sharpe.
- Harris, P. (1990). *Foundations of Public Administration: A Comparative Approach*. Hong Kong: Elite Printing Company Limited.
- Hollenbach, D. (2002). *Common Good & Christian Ethics*. Cambridge University Press. Port Chester: NY.
- Ikola-Norrbacka. R. (2010). *Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa*. *Acta Wasaensia* 222. Vaasan yliopisto.
- Lilla, M. T. (1981). *Ethos, "Ethics," and Public Service*. *Public Interest*.
- Maesschalck, J. (2004). *The Impact of New Public Management Reforms on Public Servants' Ethics: Towards a Theory*. *Public Administration* 82:2, 465-489.
- Perry, J. L. & A. Hondeghem (2008). *Motivation in Public Management*. Oxford University Press.
- Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen*. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy: Helsinki.

JOHTAMISEN ETIIKAN OSAAMISELLE KOVA KYSYNTÄ

Johtajan rooli on esimerkki myös henkilöstölle

Katja Sirviö

Organisaatioiden, varsinkin julkisen puolen organisaatioiden, arvolistat saattavat vaihdella laidasta laitaan, ilman erityistä logiikkaa. Näin sanoo yliopiston lehtori Olli-Pekka Viinamäki. Jos logiikkaa ei ole, eettisillä arvoilla johtaminen on päämäärätöntä hommaa.

– Seassa on paljon toisensa poissulkevia arvoja, kuten kuntalaisten tasapuolisuus, samanaikainen tehokkuus sekä asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että valitaan asiakkaat, joita palvellaan ensin, jäljelle jäävät palvellaan, jos aikaa jää. Miten tässä voidaan olla tasapuolisia? Viinamäki kysyy.

Syy arvojen vaihteluun ja heikkoon kontaktipintaan käytännön toimien kanssa voi johtua yksinkertaisesti siitä, että arvoja ei ole ajateltu loppuun saakka. Kun arvot ilmoitetaan, pitäisi miettiä, mitä niillä tarkoitetaan ja miten niiden mukaan voidaan toimia.

Viinamäen mukaan tärkeimmät olemassa olevat arvot eivät juuri vaihtele: Julkisella puolella ne ovat oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, yksityiset yritykset ovat olemassa tavoitellakseen voittoa. Tosin esimerkiksi terveyskeskuspalveluissa asiakkaita on joskus laitettava palvelujärjestykseen.

– Terveyskeskus, jonka asiakkaina ovat kaikki vaasalaiset, voi palvella kaikkia samalla tavalla, mutta silloin syntyy jonoja. On tiettyjä sairauksia, joissa hoitoa tarvitaan heti, ja lääkärin on laitettava potilaat järjestykseen, Viinamäki selittää.

Yksityisillä yrityksillä tärkeysjärjestys on selvempi: sitä palvellaan ensiksi, jolta saadaan katetta.

Eettisiä arvoja on vaikea mitata, mutta johtajilla ja heidän esimerkillään on mitaamisessa suuri rooli. Jos esimies ei toteuta nimettyjä arvoja tai tee tavoiteltua tulosta tai palkitse henkilöstöään, on alaisiltakaan liene turha odottaa arvojen mukaan työskentelemistä. Tilanteet voivat olla ulkokultaisia, jolloin johtaja peräänkuuluttaa kovaa eettistä osaamista, mutta toimii itse, miten sattuu.

– Henkilöstö turvautuu johtajaansa. Siihen, miten hän toimii ja miten motivoi työntekijöitä, Viinamäki huomauttaa.

Hyvien arvojen vastakohtana ovat tietysti huonot ja kyseenalaiset arvot: yritetäänkö tulosta tehdä keinoja kaihtamatta tai onko saneeraustarve armoton.

– Joskus on tehtävä raakoja toimenpiteitä, mutta tärkeää on, miten organisaatio toimii, kun se on normaalitilassa.

Eettinen johtaminen voi mennä myös fundamentaalisiiin äärimmäisyyksiin. Tämä johtaa siihen, että esimies pohtii ja punnitsee kaikkea silloinkin, kun pitäisi toimia nopeasti ja tehdä pikaisia päätöksiä.

Eettisillä arvoilla johtamiseen ei ole Suomessa aina kiinnitetty huomiota, mutta Viinamäen mukaan se on ollut ja tulee aina olemaan osa johtamista.

– Julkiselle puolella läpinäkyvyyden valtavasti kasvanut tarve on nostanut eettisten johtajien kysyntää. Jos 1970- ja 80-luvuilla presidentti jotain sanoi, ei sen perään paljon kysely. Urakoitsijoiden toimeksiannotkin sovittiin ilman kilpailuttamista, hän kertoo.

Uudella vuosituhanella eettisestä johtamisesta ja oikeasta toiminnasta puhutaan enemmän, mikä nostaa erilaisten toimintaohjeiden ja esimiesvalmennusten kysyntää ja tarjontaa.



EETTISILLÄ ARVOILLA JOHTAMINEN: OSA MENESTYMISTÄ JA ONNISTUMISTA

Johtajien on kyettävä yhdistämään tuloksenteke ja korkea eettinen osaaminen. Eri lähtökohdista esitetään vaatimuksia, miksi johtamisessa ja esimiestyössä tulisi toimia eettisten ja kestävien arvojen mukaan.

Vaateita on vauhdittanut yhteisten, säädylisyyttä kuvaavien normien räikeät loukkaukset, korruptioskandaalit ja häikäilemätön oman edun tavoittelu. Samaan aikaan skandaalit julkisella ja yksityisellä sektorilla ovat todistaneet millainen vaikutus johtajuudella on organisaatioissa, ja miten tärkeää esimiesasemassa on noudattaa eettisiä koodistoja, ja ylläpitää kannustavaa eettistä ilmapiiriä.

Eettisillä arvoilla johtamisessa on kyse arvojen, arvostusten ja eettisten periaatteiden yhtymäkohdista johtamis- ja esimiestyöhön. Arvoilla johtamisen koetaan olevan yksi keskeisimmistä johtamiskvalifikaatioista yksityisellä ja julkisella sektorilla. Arvot ja niiden noudattaminen koetaan organisaation pitkän tähtäimen menestymisen osana, strategisen ja visionäärisen johtamisen onnistumisen osatekijänä sekä erottumisen ja kilpailuedun saavuttamisen välineenä.

Mihin asioihin arvoilla viitataan johtamisen yhteydessä?

35

Arvot ja eettiset periaatteet ovat organisatorisen käyttäytymisen ja johtajuuden ytimessä. Johtamisessa arvot nähdään perustavanlaatuisina asenteina ja uskomuksina, jotka auttavat ymmärtämään yksilöiden käytöstä ja valintoja – miksi tehtiin noin, ja miksi juuri tämä ratkaisu valittiin? Arvot edustavat näkemystä yhteisistä tavoitteista, tarkoituksista ja tuloksista. Lisäksi arvot määrittävät tavat, miten organisaation ulko- ja sisäpuolelta tulevat asiat tulkitaan, ja millainen merkitys asioille kulloinkin annetaan.

Useimmat organisaatioiden arvolistat sisältävät 1) asiakkaat, 2) johtajuuden ja henkilöstön, 3) tuloksenteon ja menestyksen, 4) laadun, luotettavuuden ja turvallisuuden, 5) uudistumisen ja kehityksen.

Organisaatioarvojen valinnassa taas merkityksellisiä asioita ovat: 1) organisaation konkreettiset tavoitteet, 2) historia ja toimintaperinne, 3) hyvään hallintotapaan ja lainsäädäntöön liittyvät normit sekä 4) ammattiryhmiin ja toimintaan liittyvät erityispainotukset.

Miksi arvot ovat tärkeitä esimies- ja johtamistyössä?

Johtamisessa arvoja käsitellään käytännöllisesti. Esimerkiksi Peter Pruzan esittää suoraviivaisen tavoitteen: arvoja sovelletaan johtamisessa tavoitteiden saavuttamisen ja

parempien tulosten takia. Arvoja käytetään ohjaamaan päätöksentekoa, eli mitä pidetään tärkeänä, ja millaisten periaatteiden mukaan toimintatapoja valitaan. Arvoja käytetään sijoittajien houkuttelemiseksi sekä organisaation maineen parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kyse on myös siitä, että arvoilla voidaan paremmin sitouttaa organisaation keskeiset sidosryhmät ja viestiä heille organisaation toiminnan ja johtamisen keskeisistä periaatteista.

Johtamisen guruista Chester Barnard korostaa yhteisiä arvoja, koska ne tarjoavat johtamiselle pitemmän aikavälin päämäärät ja toimintatavat. Phillip Selznickin mukaan organisaatio ”kypsy” vasta sitten, kun johtajat onnistuvat vakiinnuttamaan tietyt arvot organisaatiossa. Arvot koetaan tärkeäksi myös silloin, kun pyritään 1) luomaan vahva organisaatiokulttuuri, 2) motivoimaan henkilöstöä haluttuun suuntaan, 3) sitomaan tunneperäinen toiminta rationaalsiin toimiin sekä 4) ilmaisemaan standardit, joiden mukaan toimia arvioidaan sekä silloin kun 5) kytetään yhteen yksilöt, toimet ja johtajuus organisaatiossa.

Esimiehelle organisaatioarvot ovat merkittäviä, koska arvojen kautta voidaan vaikuttaa yksilöiden käytökseen, motivaatioon ja suoriutumiseen. Henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa koetaan tarvittavan muitakin keinoja kuin taloudelliset tai helposti mitattavat asiat. Fakta on, että henkilöstö on yhä enemmän itseohjautuvaa ja itsenäisesti työskenteleviä asiantuntijoita. Tällöin yksityiskohtainen ohjaus ja tiukat säännöt eivät aina ohjaa työskentelyä ja tuloksentekoa. Tehokkaampaa on korvata ohjaus ja sääntely arvoilla, joilla ohjataan ja motivoidaan henkilöstöä kohden yhteisiä tavoitteita ja tuloksia, ja joiden mukaan toimimisesta palkitaan.

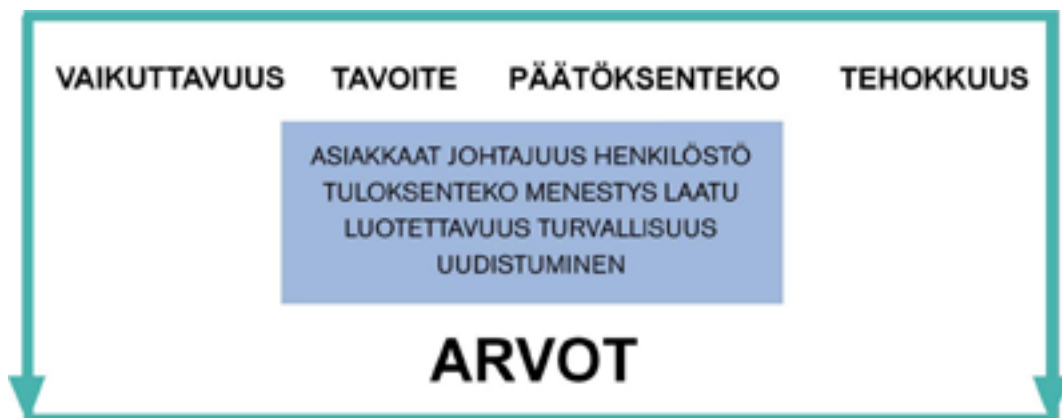
36

Missä tilanteissa arvoista on hyötyä esimiestyössä?

Esimiehet ja johtajat soveltavat arvoja eri tilanteissa. He osallistuvat organisaatioarvojen määrittelyyn sekä strategiatyöhön, johon arvot lähes poikkeuksetta sisältyvät. Strategiatyön ja strategisen johtamisen kautta he antavat organisaatioarvoille konkreettisia ja tilannekohtaisia sisältöjä sekä tarkkailevat arvojen toteutumista.

Arvoja tarvitaan, koska esimiehet kohtaavat päivittäin tilanteita, joissa johtaminen on valintaa kilpailevien asioiden välillä, ristiriitojen ja konfliktien sovittelua ja uusien haasteiden ratkomista. Pyrimme esimerkiksi rationaalisuuteen ja johdonmukaisuuteen, mutta aina niiden saavuttaminen ei ole ongelmaton. Monesti toimintaympäristön vaateet, ohjaussignaalit ja arvostukset ovat liian moninaisia, jotta organisaatiota voisi ohjata tai uudistaa niiden mukaan. Johtaminen ja esimiehisyys koetaankin eri puolilta tulevien vaateiden analysointina, sisäistämisenä ja muuntamisena jouheviksi johtamistoimiksi.

Missä konkreettisissa tilanteissa organisaatioarvoista sitten koetaan olevan hyötyä? Kysyin hallintotieteiden tohtori Virpi Jupon kanssa tätä 12 yliopiston esimiestehtävissä toimivilta henkilöitä (dekaaneita, laitosten, osastojen ja oppiaineiden esimiehiä, otos 360 henkilöä). Vastaukset jakautuivat kuviossa 10 esitetyllä tavalla.



Tulokset viestivät, että arvoista koetaan saatavan esimiestyössä etua tilanteissa, joissa on löydettävä yhteinen tavoite ja motivoitava henkilöstöä tiettyyn suuntaan. Vielä vahvemmin viestitty se, että esimiestasolla arvojen kautta saadaan yhteinen käsitys, mitä ollaan tekemässä ja miten asioita tulisi tehdä. Toisin sanoen, arvoista ja periaatteista tulisi sopia, jotta niiden mukaan voitaisiin myös toimia. Hieman yllätyksellistä on, että viidennes esimiehistä ei koe arvoista olevan juurikaan etua rekrytointitilanteissa tai tiimityöskentelyssä.

Eettisillä arvoilla johtaminen on siis esimiestoimia, joiden avulla organisaatioarvoja sovelletaan ilmaistujen tulosten saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaasti ja kunnioittaen yhdessä sovittuja periaatteita.

37

Organisaatioissa arvoilla on merkitystä, mutta vasta johtaminen ja esimiestyö tekevät arvoista olennaisen. Ilman johtamista arvot voivat ylläpitää organisaatiota, mutta johtaminen arvojen kautta kääntää arvot paremman tehokkuuden, asiakaspalvelun ja tuloksenteon välineiksi.

Selvää on, että arvoilla johtamisessa kohdataan päivittäin kiperiä valintatilanteita. Ei voida olla ja tehdä kaikkea, eikä kaikkia arvoja voida toteuttaa. Avainasemassa ovat tavoitteiden saavuttaminen, päätöstenteko, tehokkuus ja vaikuttavuus. Johtamisen onnistumisesta kertovat pitkälti faktat ja numerot.

Silti arvot auttavat tekemään valintoja ehkä kaikista kiperimmissä tilanteissa eli niissä, joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja tai jos faktat ovat puutteelliset parhaimman vaihtoehdon valitsemiseksi. Lopulta arvot avaavat ja päättävät keskustelun siitä, olivatko päätökset oikeita, ja siksi päätöksiä tulisi arvioida aina suhteessa valittuihin arvoihin.

Arvoilla johtamisessa esimieheltä edellytetään aina valmiutta siihen, että hän juurruttaa ja muokkaa organisaatioissa ilmeneviä arvoja ja arvostuksia. Tähän tarvitaan esimerkillisyyttä, tavoitteellisuutta, rohkeutta ja pitkäjänteisyyttä. Siksi arvojohtamista olisi suunniteltava, ja arvojohtamisen olisi perustuttava johdonmukaiseen etenemiseen.

Olli-Pekka Viinamäki

Kirjoittaja on yliopistonlehtori Julkisjohtamisen laitoksessa Vaasan yliopistossa

Aihepiiriä käsittelevää kirjallisuutta

- Pruzan, Peter (2009). *Rational, Ethical and Spiritual Perspectives on Leadership*. Oxford: Peter Lang.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management* 32(6), 951-990.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2011). The Value-Based Face of Organizations. In: *The New Faces of Organizations in the 21st Century*. Eds. M.A. Sarlak. Toronto: NAISIT Publishers. 190-223.
- Viinamäki, Olli-Pekka & Virpi Juppo (2010). *Esimiesvalmiudet ja organisaatioarvoilla johtaminen yliopistosektorilla*. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2009). *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä*. Vaasa, Vaasan yliopisto.

Aiemmin ilmestyneet:

1/1991	Kielikylpymenetelmä: Kielen käyttö mielekkääksi
2/1992	En modell för språk i daghem och skola Language Acquisition at Kindergarten and school
3/1993	Sanomalehtiyliopisto Suomi lamassa - Esimiestyön kehittäminen - Suunnittelumaantiede
4/1993	Yrittäjyyden uudet ulottuvuudet
5/1993	Kulutustajakäyttäytyminen
6/1994	Opiskelusta elämänlaatua aikuisopiskelijan selviytymisopas
7/1994	Kahden kielen kautta monikielisyyteen
8/1995	Yritysriski vai riskiyritys
9/1995	Kansainväliset liikeneuvottelut
10/1995	Hyvinvointivaltion uudet arvot
11/1996	Tänä päivänä. Sanomalehtiyliopiston tutkielma ajan hengestä.
12/1996	Developing Core Competencies in Small Business for the 21st Century
13/1996	Kielikylpy: Kielitaitoon käytön kautta
14/1996	Kielikylvyllä suu puhtaaksi
15/1997	Tiimit ja johtaminen
16/1998	Julkisjohtaminen
17/1998	Ihmisiä sanomalehtiyliopistossa 1992-1998
18/1998	Päätöksenteon ja ennustamisen matematiikkaa
19/1998	Johdatus muotoiluun
20/1999	Tuhat vuotta Pohjanmaan historiaa
21/2000	Aluetalouden rakenteet ja toiminta
22/2001	Tuotantotalouden erityiskysymyksiä. Ketterää ja tuottavaa ulkoistamista kestäväen kilpailukyvyyn näkökulmaa unohtamatta
23/2002	Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen
24/2003	Nimellään paikka löydetään Pohjanmaallakin. Nimistöt ja nimistöntutkimus
25/2004	Hyvä, paha informaatio – informaatio-oikeuden erityiskysymyksiä
26/2004	Tilit tarkastukseen vai tarkastajat tilille – Tilintarkastuksella on pitkät perinteet
27/2005	Arvoilla hyvään hallintoon
28/2006	Terva, tekniikka ja terveys. Vaasalainen yrittäjyys, ennen, nyt ja tulevaisuudessa
29/2006	Kiina-ilmiö
30/2007	Kulutuksellisia elämyksiä etsimässä
31/2008	Ilmastonmuutoksen vaikutus energiatekniikkaan
32/kevät 2010	Johtamisen haasteet muuttuvassa ympäristössä
33/syksy 2010	Eurooppalaisen ihmisen maailmankatsomus ja ihmiskuva
34/kevät 2011	Kestävä kehitys
35/syksy 2011	Johtamisen etiikka