



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

LOTTA PITKÄNEN

# Nuorten johtajien eettiset profiilit

Q-metodologinen tutkimus  
eettisestä johtajuudesta  
uuden sukupolven  
määrittämänä

ACTA WASAENSIA 385

JULKISJOHTAMINEN

## VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan suostumuksella  
esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tervahovin Kurtén-auditoriossa (C203)  
perjantaina 3. marraskuuta 2017, kello 12.*

Esitarkastajat Professori Antti Syväjärvi  
Lapin yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
PL 122  
96101 ROVANIEMI

Professori Pami Aalto  
Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu,  
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto	<b>Julkaisupäivämäärä</b> Marraskuu 2017	
<b>Tekijä(t)</b> Lotta Pitkänen	<b>Julkaisun tyyppi</b> Väitöskirja	
<b>Orcid ID</b>	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 385	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Filosofinen tiedekunta Julkisjohtaminen PL 700 FI-65101 VAASA	<b>ISBN</b> 978-952-476-768-2 (painettu) 978-952-476-769-9 (verkkoaineisto)	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 385, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 385, verkkoaineisto)	
	<b>Sivumäärä</b> 179	<b>Kieli</b> suomi
<b>Julkaisun nimike</b> Nuorten johtajien eettiset profiilit — Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä		
<b>Tiivistelmä</b> Tutkimus käsittelee eettisen johtajuuden sisältöä osana johtamisen etiikkaa. Tavoitteena oli tutkia, miten nuoret johtajat määrittelevät eettisen johtajuuden sisällön ja mitä se heille merkitsee. Lisäksi pohditaan, miten eettistä johtajuutta voidaan kehittää. Tutkimuksen teoreettinen osuus perustuu johtamisen etiikan ja eettisen johtajuuden kansainväliseen tutkimuskeskusteluun. Empiirinen osuus on toteutettu Q-metodologian avulla. Tutkimuksen otoksen muodostaa keskusteluavaruudesta kerätty, eettistä johtajuutta edustava Q-väiteotos (N=40). Tutkimukseen osallistui 22 nuorta johtajaa julkisen sektorin organisaatioista, jotka suorittivat tutkimusprosessiin kuuluvan Q-jaottelun ja antoivat täydentävän haastattelun. Empiirinen aineisto on käsitelty faktorianalyysin avulla. Tutkimuksen tuloksena saatiin kolme ideaalinäkemyistä ja osallistujien yhteinen näkemys eettisestä johtajuudesta. Faktorit tulkittiin eettisiksi johtajaprofiileiksi. Kukin profiili on nimetty keskeisen sisältönsä mukaan. Tulokset osoittavat, että nuorilla johtajilla on keskenään osin erilainen näkemys eettisen johtajuuden sisällöstä, ja tutkimus tuo esille, että käsitykset johtamisen eettisyydestä poikkeavat yhden sukupolven sisällä. Ensimmäinen profiili on <i>Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja</i> , joka korostaa sääntöjen lisäksi luottamuksen rakentamista esimiehen ja alaisen välillä. Toinen profiili on <i>Reilu henkilöstön kuuntelija</i> , joka kiinnittää huomionsa johtajan piirteisiin sekä vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Kolmas profiili on <i>Arvotietoinen päätöksentekijä</i> , joka edistää arvojen mukaisella toiminnalla moraalista ilmapiiriä. Profiilien väliset vertailut osoittavat, että eettisyyttä vahvistetaan ennen kaikkea sääntöjen, johdonmukaisen toiminnan sekä esimerkillä johtamisen avulla. Yhteinen näkemys eettisestä johtajuudesta osoittaa vastaavasti, että työntekijöitä tulee arvostaa sekä kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti.		
<b>Asiasanat</b> Eettinen johtajuus, Johtamisen etiikka, Q-metodologia, Nuoret johtajat		



<b>Publisher</b> Vaasan yliopisto	<b>Date of publication</b> November 2017	
<b>Author(s)</b> Lotta Pitkänen	<b>Type of publication</b> Doctoral thesis	
<b>Orcid ID</b>	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 385	
<b>Contact information</b> University of Vaasa Faculty Department or subject P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa Finland	<b>ISBN</b> 978-952-476-768-2 (print) 978-952-476-767-9 (online)	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 385, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 385, online)	
	<b>Number of pages</b> 179	<b>Language</b> Finnish
<b>Title of publication</b> Ethical profiles of young leaders - A Q methodological study of ethical leadership in terms of new generation		
<b>Abstract</b> <p>This study examines ethical leadership in the context of ethics management. The goal is to study how young leaders define the content of ethical leadership and what it means to them. In addition, consideration is given to how ethical leadership can be developed.</p> <p>The theoretical framework of the study is based on the international research discussion within ethics management and ethical leadership. The empirical part of the study is conducted by using Q-methodology. The sample of the study consists of a set of statements, Q sample (N=40) represents the dimensions of ethical leadership and is generated from the concourse. Participants of the sample consist of 22 young leaders from Finnish public sector organizations. As a method of data collection, the participants were asked first to complete a Q sorting. After that, they were interviewed to get supplementary views and comments. The collected empirical data were processed with factor analysis. The analysis of the data generated three ideal views with specific distinctions and a shared common view for ethical leadership. These three factors were interpreted as ethical leader profiles. Each profile was named according to their main content. The results reveal that young leaders have different views of the content of ethical leadership; in addition, that the notions of leadership ethics differ within one generation.</p> <p>The first profile was named <i>Committed Rules Follower</i>, which emphasizes the need to follow rules and trust building between the superior and subordinates. The second profile was named as <i>Fair Staff Listener</i>, which stresses the importance of strengthening interaction. The last profile was named <i>Value-Conscious Decision Maker</i>, which promotes the moral atmosphere in the organization.</p> <p>The comparisons between the profiles reveal that ethical behavior is best improved by rules, consistency and leading by example. The results of the shared common view for all three profiles reveal that the leader should appreciate and treat all employees equally</p>		
<b>Keywords</b> Ethical Leadership, Ethics Management, Q methodology, Young Leaders		



## ESIPUHE

*”Ei ihmisiä voi kohdella miten sattuu.”*

Tämän sanoi minulle pitkän esimies- ja johtajauran tehnyt henkilö, kun kysyin, mikä on ollut hänen ohjenuoransa työssään. Minua on aina kiinnostanut, miten jotkut johtajat kykenevät luomaan ympärilleen luottamuksellisen, tasapuolisen ja pelottoman työilmapiirin. Ei ole siis sattumaa, että väitökseni aiheeksi valitsin juuri eettisen johtajuuden. Kirjoitusprosessin aikana pohdin silti usein sitä, kuinka täydellisen ihmisen kuvaa eettisen johtajuuden kirjallisuus piirtää. Oivalsin, että kyse ei kuitenkaan ole siitä, että olisimme ihmisinä tai johtajina täydellisiä. Sen sijaan meidän tulisi pyrkiä toimimaan niin, että tiedostamme eettiset asiat joka-päiväisessä työssämme ja kuten tutkimuskirjallisuus osoittaa, ainakin pyrimme tekemään parhaamme. Näen eettisen johtajuuden kuin peilinä, johon voi heijastaa omaa toimintaansa.

Parhaimmat kiitokseni haluan esittää työni ohjaajalle, professori Ari Salmiselle. On ollut kunnia tehdä väitöskirja hallintotieteen etiikan asiantuntijan ohjauksessa. Ari on kannustanut työn jokaisessa vaiheessa. Hän on opettanut tutkimuksen tekemisen periaatteita sekä perehdyttänyt minut hallinnon ja johtamisen etiikan teoriaperustaan. Keskustelut eettisistä asioista julkisella sektorilla ovat edelleen syventäneet omaa ymmärrystäni yhdestä julkisjohtamisen tärkeimmistä osaluista.

Dosentti Kirsi Lehto, toista ohjaajani, kollegaani ja ystävääni haluan kiittää tuesta ja ohjauksesta. Olet jaksanut kärsivällisesti kuunnella, kannustaa ja ohjata nuorta tutkijaa eteenpäin.

Erityisesti haluan kiittää esitarkastajiani Professori Antti Syväjärveä ja professori Pami Aaltoa perehtymisestä väitöskirjaani. Teidän arvokkaat ja asiantuntevat kommenttinne auttoivat minua viimeistelemään tutkimukseni. Kiitokseni Antti Syväjärvelle myös siitä, että suostuitte vastaväittäjäkseni.

Kiitokseni kuuluvat myös Julkisjohtamisen yksikön professori Esa Hyyryläiselle sekä Tutkimusjohtaja Olli-Pekka Viinamäelle tuestanne, ystävällisyydestänne, yhteistyöstänne ja arvokkaista neuvoistanne. Professori Tommi Lehtosta haluan myös kiittää. Sekä entiset että nykyiset kollegani ansaitsevat myös kiitokseni: Lauri Heiskanen, Charles Osifo, Ethelbert Nwokorie, Florika Kolatsi, Jari Autioniemi ja Virpi Juppo. Haluan mainita erityisesti kollegani ja ystävänäni Venla Mäntysalon, jonka kanssa olen vuosien varrella saanut jakaa ajatuksia ja tehdä tut-

kimusta. Rinna Ikola-Norrbackaa kiitän opastuksesta ja yhteistyöstä urani alkuvaiheessa. Myös muut Vaasan yliopiston kollegat, kauneimmat kiitokset, etenkin Merja Kallio, Marja Vettenranta sekä Ulla Laakkonen. Vaikka kaikkia työyhteisöni jäseniä ja opiskelutovereitani en nimeltä mainitse, ansaitsette jokainen kiitoksen. Tukea väitöskirjaani olen saanut myös Suomen kulttuurirahaston Etelä-Pohjanmaan rahastolta. Rahasto mahdollisti puolen vuoden täysipäiväisen väitöskirjatyöskentelyn. Kiitän tuesta myös Vaasan yliopistoa, jonka työntekijänä olen saanut olla. Tutkimukseeni osallistuneet nuoret johtajat ansaitsevat erityismaininnan.

Johtaja, joka sanoi esipuheen alussa olevan sitaatin, on äitini Sinikka. Ilman äidin apua ei olisi arki perheessämme tämän prosessin aikana sujunut, ja siitä haluan häntä sydämestäni kiittää. Sinä olet opettanut meille jo lapsena, että kaikki ihmiset ovat yhtä arvokkaita ja kaikkia pitää kohdella hyvin. Lisäksi arjen apuna ja kuuntelevina korvina prosessin aikana ovat olleet isäni Pekka, veljeni Jukka ja Jokke perheineen, tätini Marjatta ja Kaija. Kiitokset myös muulle suvulleni niin Suomessa kuin Ruotsissa, tädeilleni Irmalle ja Marialle, appivanhemmilleni Maija-Leenalle ja Veli-Matille sekä ystäväilleni, erityisesti Marialle.

Oma perheeni, aviomieheni Ville, rakkaat lapseni Emilia ja Linnea, te ansaitsette suurimmat kiitokset. Te olette tuoneet tasapainon elämääni. Ville, olet suurin tukeni ja korvaamaton minulle. Emilia, aika kanssasi, keskustelut politiikasta ja historiasta sekä myös ihan arkisista asioista ovat arkeni helmihetkiä. Linnea, arjen ilot, leikit ja lukuhetket kanssasi ovat parasta aikaa. Te lapset olette opettaneet, mikä on elämässä tärkeintä.

Vaasassa syyskuussa 2017

Lotta Pitkänen



## Sisällys

ESIPUHE .....	VII
1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2 Eettinen johtajuus hallintotieteellisenä kysymyksenä .....	4
1.3 Tutkimusstrategiset valinnat .....	13
1.4 Käytetyt käsitteet ja tutkimuksen eteneminen .....	16
2 EETTISEN JOHTAJUUDEN TEOREETTINEN PERUSTA .....	20
2.1 Moraaliteoreettiset käsitteet .....	20
2.2 Kysymys Low ja High roadista .....	26
2.3 Eettisen johtajuuden ulottuvuudet .....	30
2.4 Johtajan ominaisuudet .....	34
2.4.1 Eettiset piirteet .....	35
2.4.2 Integriteetti .....	37
2.5 Johtajan käyttäytyminen ja päätöksenteko .....	40
2.5.1 Arvojen ja eettisten periaatteiden mukainen käyttäytyminen .....	41
2.5.2 Sääntöjen noudattaminen .....	43
2.5.3 Päätöksenteko .....	45
2.6 Eettisyys ja sen edistäminen esimies-alaisuudessa .....	48
2.6.1 Kommunikaatio ja vuorovaikutus .....	51
2.6.2 Voimaannuttaminen .....	53
2.6.3 Palkitseminen ja rankaiseminen .....	55
2.6.4 Roolimallina toimiminen .....	56
2.7 Yhteenveto .....	58
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS: Q-METODOLOGIA .....	62
3.1 Q-metodologian periaatteet .....	62
3.2 Eettisen johtajuuden keskusteluavaruus .....	66
3.3 Eettistä johtajuutta kuvaavat väitteet .....	69
3.4 Osallistujat ja väitteiden jaottelu .....	73
3.5 Faktorianalyysi .....	77
4 EETTINEN JOHTAJUUS UUDEN SUKUPOLVEN MÄÄRITTÄMÄNÄ .....	83
4.1 Yhteinen näkemys eettiseen johtajuuteen .....	84
4.1.1 Työntekijöitä arvostava kohtelu johtajuuden kulmakivenä .....	85
4.1.2 Ristiriitaisten ja vaikeiden tilanteiden käsittely .....	87
4.2 Profiili 1: Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja .....	91
4.2.1 Lakien ja normien mukaan toimiminen .....	93
4.2.2 Molemminpuolisen luottamussuhteen rakentaminen .....	95
4.3 Profiili 2: Reilu henkilöstön kuuntelija .....	100
4.3.1 Eettisten piirteiden näkyminen toiminnassa .....	102
4.3.2 Vuorovaikutuksen korostaminen .....	103
4.4 Profiili 3: Arvotietoinen päätöksentekijä .....	108

4.4.1	Eettinen päätöksenteko.....	110
4.4.2	Arvojen mukainen toiminta.....	112
4.5	Profiilien välinen vertailu .....	117
4.6	Eettisen johtajuuden kehittäminen.....	126
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	132
	LÄHTEET.....	145
	LIITTEET .....	161
	Liite 1: Q-keskusteluavaruuden täydentävä materiaali.....	161
	Liite 2: Väitteiden alkuperä.....	163
	Liite 3: Väitteiden jaottelun jälkeiset ja haastattelua ohjaavat kysymykset .....	165
	Liite 4: Idealisoitu Q-jaottelu .....	166

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Tutkimuksen rakenne .....	18
<b>Kuvio 2.</b>	Eettisen päätöksenteon vaiheet .....	46
<b>Kuvio 3.</b>	Tutkimusprosessin eteneminen vaiheittain .....	66
<b>Kuvio 4.</b>	Eettisen johtajuuden keskusteluavaruus .....	67
<b>Kuvio 5.</b>	Q-jakauma .....	76
<b>Kuvio 6.</b>	Eettiset johtajaprofiilit käsitekartalla .....	125
<b>Kuvio 7.</b>	Eettisen johtajuuden kehittämisen ulottuvuudet ....	129

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Eettisen johtajuuden ulottuvuudet .....	33
<b>Taulukko 2.</b>	Q-otos (N=40) .....	72
<b>Taulukko 3.</b>	Faktoreiden välinen korrelaatio .....	78
<b>Taulukko 4.</b>	Rotatoitu faktorimatriisi .....	79
<b>Taulukko 5.</b>	Yhteinen näkemys eettiseen johtajuuteen .....	85
<b>Taulukko 6.</b>	Ensimmäisen profiilin ominaiset väitteet .....	92
<b>Taulukko 7.</b>	Toisen profiilin ominaiset väitteet .....	101
<b>Taulukko 8.</b>	Kolmannen profiilin ominaiset väitteet .....	109
<b>Taulukko 9.</b>	Ensimmäisen ja toisen profiilin yhtäläisyydet .....	117
<b>Taulukko 10.</b>	Ensimmäisen ja toisen profiilin keskeiset erot .....	119
<b>Taulukko 11.</b>	Ensimmäisen ja kolmannen profiilin yhtäläisyydet .....	120
<b>Taulukko 12.</b>	Ensimmäisen ja kolmannen profiilin keskeiset erot .....	121
<b>Taulukko 13.</b>	Toisen ja kolmannen profiilin yhtäläisyydet .....	122
<b>Taulukko 14.</b>	Toisen ja kolmannen profiilin keskeiset erot .....	124
<b>Taulukko 15.</b>	Eettisen johtajan kolme profiilia ja yhteinen näkemys .....	127



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa. Tämä ulottaa vaikutuksensa koko sen toimintaympäristöön. Keskusteluissa pohditaan julkisen sektorin roolia mm. hyvinvointipalvelujen tuottajana. Julkisen ja yksityisen sektorin raja on hämärtyvässä, sillä julkisia palveluja tuotetaan yhä enemmän yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa ja palveluja myös yksityistetään tai yhtiöitetään. Tämä johtaa siihen, että julkisen sektorin organisaatioiden johtajat ja esimiehet työskentelevät usein erilaisissa verkostoissa ja monien yhteistyötahojen kanssa.

Virtanen ja Stenvall (2010: 108–109) puhuvat ”*monitoimijaisen kentän haasteesta*”, joka heidän arvioidensa mukaan erottaa julkisen johtamisen esim. yksityisestä johtamisesta, sillä juuri julkisella sektorilla nämä verkostot ovat erityisen monimuotoisia. Jo nyt – ja yhä enemmän tulevaisuudessa – johtajilta vaaditaan tietynlaisia taitoja, kuten henkilökohtaisia kykyjä, ryhmätyötä, visionäärisyyttä, poliittista ja eettistä johtajuutta sekä yrittäjyyttä. Johtajien on kyettävä luomaan suhteita yli organisaatio- ja kulttuurirajojen. Lisäksi heidän tulee pystyä tekemään yhteistyötä sekä luomaan erilaisia yhteistoimintamalleja, joihin osallistetaan myös kansalaiset. (Ks. Crosby 2010: 71.)

Yhteiskunnassamme, kuten myös monissa muissa maissa, muutos havainnollistuu lisäksi siinä, että suuri osa uudesta sukupolvesta on tullut työelämään ja he tulevat pikkuhiljaa korvaamaan julkisella sektorilla suuret, eläköityvät ikäluokat. Osa heistä on jo johtavassa asemassa, ja näiden nuorten johtajien määrä tulee lisääntymään lähitulevaisuudessa. (Vrt. Perry & Buckwalter 2010: 241.) Suomessa Haveri, Airaksinen ja Paananen (2015) ovat tutkineet kuntajohtajien työtä, nykytilaa ja tulevaisuutta uuden sukupolven kuntajohtajien näkökulmasta. Tutkijat havaitsivat mm., että kuntajohtajat työskentelevät jatkuvasti vuorovaikutuksessa erilaisilla rajapinnoilla, ja että johtamistapa tulee suhteuttaa suhteessa eri toimintaympäristöihin. Tutkijoiden mukaan etenkin luottamus korostuu, ja se vaatii kykyä kuunnella ja kohdata erilaisten ihmisten osaamista sekä arvostaa heitä tasavertaisesti. (Emt. 7.)

Julkisen sektorin muuttuvan toimintaympäristön vuoksi eettisyyteen ja arvoihin liittyvät kysymykset ovat entistä tärkeämpiä niin hallinnossa kuin johtamisessakin. Pelkästään se, että tuloksia saavutetaan tehokkaasti ja tuottavasti, ei riitä. Palvelutuotannossa erilaiset ratkaisut ja valinnat ovat usein arvolatautuneita. (Den-

hardt & Campbell 2006: 569.) Salminen (2004: 101) huomauttaa, että koska julkisella hallinnolla on monopoliasema tiettyjen tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa sekä mahdollisuus käyttää valtaa yksipuolisesti, ovat eettiset vaatimukset julkisessa toiminnassa erittäin korkealla. Lisäksi julkisen ja yksityisen sekä kolmannen sektorin kohtaaminen johtaa vääjäämättä myös näiden arvopohjien kohtaamiseen. Näiden arvojen yhdistäminen onkin yksi avainkysymyksistä (Vrt. Viinamäki 2013: 174–175). Kun on kyse palvelujen tuottamisesta yhteisvoimin tai vaikka puhuttaisiin julkisesta liiketoiminnasta, on muistettava, että julkisen johtamisen erityisyys kumpuaa yhteisestä hyvästä. Julkinen sektori on vastuussa ensisijaisesti kansalaisille. Julkisessa hallinnossa ja julkisen sektorin organisaatioissa tarvitaan johtajia, joilla on taidon, kyvyn ja koetellun kansalaiskunnan lisäksi julkisen hallinnon eetos sekä kunnioitus julkisen toiminnan arvoja kohtaan. (Vrt. Shim 2001: 336; Kim 2008: 640.)

Johtajuus julkisissa organisaatioissa ei ole niiden monimuotoisuuden takia helppoa eikä arvovapaata. Johtajuus ja ihmisten kanssa toimiminen yhteisen ja julkisen hyvän eteen vaatii vahvaa johtajuutta, joka lepää eettisellä pohjalla. Muutosprosessin yhteydessä myös organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen keskellä. Tällöin myös esimiesten ja alaisten väliset roolit muuttuvat (Ikola-Norrbacka 2011: 88). Eettinen johtajuus on oleellista työyhteisön kannalta, sillä eettisellä käytöksellä on positiivinen vaikutus työyhteisöihin (vrt. Kaptein, Huberts, Avelino & Lasthuizen 2005: 304). Eettinen johtajuus työyhteisössä lisää luottamusta ja auttaa luomaan henkilöiden välisiä suhteita. Siihen liitetään usein myös tehokkuusnäkökulma: ”Hyvä johtaja on sekä eettinen että tehokas” (Ciulla 2004: 310).

Tutkimukset ovat osoittaneet eettisen johtamisen tärkeyden. Esimerkiksi Huhtala, Lämsä ja Feldt (2010) kartoittivat tutkimuksessaan eettisiä dilemmoja ja niistä johtuvaa kuormittuneisuutta johtajien työssä. Tutkimus osoitti, että dilemmoja koetaan. Erityiset tilanteet, joita tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat kokeneet, liittyivät irtisanomisiin, oikeudenmukaiseen kohteluun (mm. alaisten tasa-puolinen kohtelu) sekä arvoriititöihin omien ja sidosryhmäarvojen välillä. Tutkimuksessa tuli esiin myös vuorovaikutustilanteisiin liittyviä ristiriitoja, esim. kiusaamiseen puuttuminen. Myös etiikkabarometrin (Salminen, Viinamäki & Heiskanen 2012) mukaan eettiset ongelmat Suomen kunnissa liittyvät kuntaorganisaation sisällä oleviin työskentelytapoihin ja työyhteisöön. Barometriin vastanneet kunnanjohtajat arvioivat kehittämistarpeina esimiesvalmiuksien päivittämisen uusien eteen tulevien eettisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi ja toivoivat lisää avointa keskustelua eettisistä ongelmista. Kuntajohtajien etiikkabarometrissa 2016–2017 (Viinamäki 2017) tulokset ovat näiltä osin hyvin samankaltaisia; esimiesvalmiuksien parantaminen koetaan yhdeksi keskeisimmäksi kehittämiskohdeksi ja keskustelua eettisistä ongelmista pidetään tärkeänä.

Tämä väitöskirja tarttuu tähän monimuotoiseen ja osin hyvin haasteelliseen aiheeseen: eettiseen johtajuuteen julkisen sektorin organisaatioissa, joista osa toimii ns. perinteisemmin ja osa taas liiketoimintalähtöisesti. Näkökulma eettiseen johtajuuteen on haettu uudelta sukupolvelta – näissä organisaatioissa toimivilta nuorilta johtajilta ja esimiehiltä. Se, mitä he pitävät tärkeänä johtajuudessa eettisestä näkökulmasta, ja millaisia eettisiä johtajaprofiileja heidän vastauksensa muodostavat, on kysymys, johon etsitään vastausta. Vaikutelmani on, että tutkittaessa eettistä johtajuutta on pyritty etsimään yhtäläisyyksiä johtajien välillä tai työntekijöiden yhteisiä käsityksiä eettisestä johtajuudesta. Olen kuitenkin kiinnostunut siitä, onko nuorilla johtajilla mahdollisesti erilaisia käsityksiä eettisen johtajuuden sisällöstä. Tähän liittyvät tutkimuksen metodologiset valinnat.

Käsillä olevan tutkimuksen tarkoituksena on ensinnäkin ymmärtää, mitä eettisellä johtajuudella tarkoitetaan ja mikä on tutkimuskeskustelun keskeinen sisältö. Toiseksi tavoitteena on selvittää ja kuvailla, miten nuoret johtajat määrittävät eettisen johtajuuden sisällön, ts. mitä he arvioivat eettisessä johtajuudessa tärkeäksi. Kolmanneksi tutkimus pyrkii tuomaan esiin ehdotuksia eettisen johtajuuden kehittämiseen ja vahvistamiseen organisaatioissa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä on eettisen johtajuuden sisältö hallinnon ja johtamisen etiikan keskustelussa?
2. Mitä nuoret johtajat priorisoivat eettisessä johtajuudessa, ja mitä johtamisen eettisyys merkitsee heille?
3. Miten eettistä johtajuutta voidaan kehittää organisaatioissa?

Tarkastelun kohteena on eettinen johtajuus julkisessa hallinnossa ja julkisen sektorin organisaatioissa. Johtajuus näkyy tutkimuksessa kaikilla tasoilla aina ylimmästä johdosta esimiestasolle.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan teoreettisessa viitekehyksessä johtamisen etiikan ja eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelun avulla. Toiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastausta tutkimuksen empiirisessä osuudessa Q-metodologian avulla. Kolmanteen tutkimuskysymykseen pohditaan vastausta sekä empiiristen tulosten että tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

## 1.2 Eettinen johtajuus hallintotieteellisenä kysymyksenä

Väitöskirjan aihe, eettinen johtajuus, kuuluu hallinnon ja johtamisen etiikkaan, joka kuuluu hallintotieteelliseen tutkimusalaan. Sekä hallinto- että organisaatio-teorioihin on sisältynyt eettisiä kysymyksiä aina ajasta ja suuntauksesta riippuen (vrt. esim. Salminen 2016: 43; Pitkänen & Salminen 2014: 30). Tässä yhteydessä eettisen johtajuuden kysymyksiä tarkastellaan lyhyesti ennen muuta organisaatio-koulukuntien valossa. Eettisen johtajuuden tarkemmat sisällölliset rajaukset tehdään tarkemmin pääluvussa 2.

### *Hallintotieteen teoriat ja eettinen johtajuus*

Hallintotieteen teorioissa ja käytännössä on paljolti kysymys siitä, millainen on hyvä hallinto (good governance) ja hyvä virkamies. Näitä on pohdittu alan kirjallisuudessa. Klassisissa organisaatioteorioissa kiinnitettiin huomiota mm. hyvään johtamiseen ja työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun. Tieteellinen liikkeenjohto (joka vaikutti myös klassiseen hallintotieteeseen 1920–1930-luvulla,) korosti johtamisessa erityisesti tehokkuutta ja tuottavuutta (ks. Virtanen & Stenvall 2010: 20; Salminen 2004: 24), jotka nähdään tänä päivänä mm. valtionhallinnon tärkeinä arvoina (vrt. Salminen 2010: 18–19).

F.W. Taylorin (1916: 64) mukaan tieteellinen liikkeenjohto vaatii henkisen vallankumouksen; tieteellistä liikkeenjohtoa ei Taylorin mukaan voi olla olemassa ilman, että työntekijät näkevät velvollisuutensa itseään, työtovereitaan ja työnantajiaan kohtaan uudella tavalla, samoin kuin työnantajat näkevät velvollisuutensa itseään ja työntekijöitään kohtaan. Taylorin (emt.) sanoin; isoin hyvä, mikä tieteellisestä liikkeenjohdosta seuraa on se, että työntekijät suhtautuvat työnantajaansa kuin hyvään ystävään – ei niin kuin vanhakantaisessa johtamisessa; epäilevästi ja vihamielisesti – tämän tilalla on molemminpuolinen aito ystävyys.

Administratiivisen koulukunnan edustaja H. Fayol piti hyvää johtamista erittäin tärkeänä, koska organisaatio ei voi menestyä, mikäli johtaminen on huonoa. Fayol eritteli hallinnolliset funktiot, joita hän vahvisti neljäntoista periaatteen voimin (Fayol 1916: 48; ks. myös Harisalo 2008: 81; Salminen 2004: 24). Näistä periaatteista on löydettävissä myös eettistä henkeä, esim. oikeudenmukaisuus on yksi tärkeä johtamisperiaate. Fayolin (1916: 58) mukaan työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti (equity), joka hänen mukaansa tarkoittaa, että työntekijöitä tulee kohdella hyvántahtoisesti. Tämä edellyttää hyvää luonnetta ja kokemusta. (Ks. myös Frederickson 2005a: 31; Salminen 2004.)

M. P. Follett (voidaan katsoa kuuluvaksi ihmissuhteiden koulukunnan edustajiin) kritisoi käskyttävää ylhäältä alas -johtamistapaa. Hän korosti sen sijaan koordi-



nointia, yhteistoiminnallisuutta ja aitoa, ihmistä ymmärtävää johtamistapaa. Yhteistoiminnallisissa tilanteissa tulee vallan olla ennen kaikkea ”*power with*” eikä ”*power over*” (Salminen 2004: 28; Fox & Urwick 1977: xxviii; Follett 1926). Follett (1927: 227) huomauttaa, että ”*paras johtaja ei vaadi ihmisiä palvelemaan häntä vaan yhteistä päämäärää*”. Hän kritisoi sellaista johtajuuden tutkimusta, jossa pohditaan, miksi toiset johtavat ja toiset ovat johdettuina, aivan kuin tässä piilisi johtajuuden ydin. Sen sijaan sekä johtaja että työntekijät seuraavat, Follettin sanoin, näkymätöntä johtajaa eli yhteistä päämäärää tai tarkoitusta. (Follett 1995: 170–172.)

Klassisista organisaatioteorioista on mainittava myös M. Weberin teoria byrokraatiasta. Tarkastelu liittyy hallitsemiseen ja vallankäyttöön, mutta on silti julkisen toiminnan johtamisen kannalta olennaista, sillä byrokraattiset periaatteet ovat keskeisiä, kun on tarkasteltu julkisen hallinnon järjestämistä. (Virtanen & Stenvall 2010: 42; Salminen 2004: 37). Erityisesti eettisiä asioita byrokraatioteoriassa ovat Salmisen (2004: 101) mukaan ”*rationaalisuus, tehokkuus ja virkamiestyön luonne*”. Weber esitti tunnetun byrokraatian ideaalimallin. Hänen mukaansa moderneilla byrokraattisilla organisaatioilla ja yrityksillä on tarkoin määritellyt toimivalta-alueet (Harmon & Mayer 1986: 69). Weberin (1978: 24–26) byrokraatioteorian osana on rationaalinen toiminta, joka voidaan jakaa tarkoitukselliseen toimintaan, arvorationaaliseen toimintaan, affektiiviseen toimintaan ja traditionaaliseen toimintaan. Etenkin arvorationaalinen toiminta on kytkettävissä johtamisen etiikkaan, sillä motiiveina tämän tyyppiselle toiminnalle ovat moraaliset, eettiset ja esteettiset arvot. (Ks. Salminen 1998: 60.)

Lundquist (1988: 195) pohtii virkamiehen lojaliteettia Weberin byrokraattisen hallinnon ideaalimallin kautta. Weberin luomaa mallia voidaan kutsua eettisesti neutraaliksi. Virkamiehen tulee noudattaa käskyjä ja toimintaohjeita, vaikka tämä sotisikin hänen omaa moraaliaan vastaan, eikä seurata omaa, itsenäistä moraalista arviointia tai harkintaa. (Ks. myös Salminen 2004: 40; Thompson 1985: 556.) Lundquist (1988: 196–197) näkee tämän etiikan näkökulmasta ongelmallisena. Se edellyttää hänen mukaansa Weberiläisen teknis-rationaalisen näkökulman hyväksymistä. Weber (2009: 97–98) pohtii teoksessa *Tiede ja politiikka – kutsumus ja ammatti* seuraavasti:

“*Virkamiehen kunnia on kyky – omista eriävistä näkemyksistään huolimatta – toteuttaa hänen esimiehensä hänelle esittämät käskyt, vaikka ne voisivat olla hänen näkemystensä vastaisia ja jopa hänen mielestään virheellisiä. Hän toteuttaa ne käskijän vastuulla, ja ikään kuin ne vastaisivat hänen omaa vakaumustaan.*”

Menemättä sen syvällisemmin Weberin ideaalimallin pohdintoihin, todettakoon Lundquistia (1988: 196–197) seuraten, että Weber kuitenkin näkee, että virkamies voi esittää kriittisiä mielipiteitään ylemmälle taholle. Lakeja ja määräyksiä on silti noudatettava. On kuitenkin huomattava, että virkamiehet usein joutuvat käyttämään myös omaa harkintaansa linjauksia ja menettelytapoja muotoillessaan (Thompson 1985: 556). Lisäksi, virkamiehilläkin on omatunto, ja huolimatta määräyksistä eivät he silti voi paeta vastuutaan auktoriteettien taakse. (Vrt. Lundquist 1988: 198; Cooper 2006: 156–157.)

H.A. Simonin päätöksentekoteoriassa nousevat esiin kysymykset tehokkuudesta sekä johtamis- ja päätöksentekotaitojen edistämisestä. Keskeistä päätöksenteossa on niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa rationaalisuus. Simonin kiinnostuksen kohteena ovat tehokkaan päätöksenteon rajoitteet. (Vrt. Hyyryläinen 2012: 46–47.)

Miten etiikka ja arvot näkyvät Simonin teoriassa? Simonin (1979: 48) mukaan toiminta organisaatioissa on suurimmaksi osaksi tavoitesuuntautunutta. Simon jatkaa, että päätökset, jotka johtavat kohti lopullista päämäärän valintaa ovat ”*arvoarvostelmia*” (value judgement). Kun näitä päämääriä toimeenpannaan, ovat ne ”*tosiasiaan perustuvia arvostelmia*” (factual judgement). Mutta kuten Simon (emt. 48) huomauttaa: ”*Valitettavasti ongelmat eivät tule hallintomiehelle huolellisesti niputettuina, arvoelementit ja tosiasiat sievästi eroteltuina.*” Tavoitteet saattavat olla hyvinkin yleisiä, esim. yleinen hyvinvointi. Joissakin tapauksissa painotetaan enemmän taloudellisia motiiveja (vaikka nämä usein saattavat olla keinoja lopullisten tavoitteiden saavuttamiseksi). Lisäksi sekä arvot että tosiasiat löytyvät monesti yhdestä ja samasta tavoitteesta. Päätökset sisältävät sekä eettisiä että tosiasiallisia elementtejä, ja lisäksi moniin eettisiin väittämiin saattaa liittyä myös asiaelementtejä, eikä niiden arvioiminen ole yksiselitteistä (Emt. 88). Simon (emt. 89) jatkaa, että eettiset väittämät ovat käyttökelpoisia rationaalisessa päätöksenteossa, mikäli organisaatiolla on niin konkreettiset arvot, että niiden toteutuminen kyetään todentamaan ja toimenpiteiden vaikutukset kyetään ennakoimaan näiden tavoitteiden toteutumisessa.

Simon (1979: 97) toteaa yhteenvetomaisesti, että arvo- ja tosiasiatekijöiden ero ”*muodostaa pohjan, jonka perustalta tavallisesti tehdään ero policy -kysymysten ja hallinnollisten kysymysten välillä.*” Demokraattiset instituutiot ja niissä työskentelevät virkamiehet toteuttavat arvoarvostelmia. Simon näkee naiivina ajatuksen tarkasta työnjaosta, sillä hän katsoo, ettei hallintomies ole välttämättä niin neutraali kuin on kuvattu. Hän jatkaa (emt. 96):

*”Hänellä saattaa olla (ja tavallisesti myös on) omat henkilökohtaiset arvonsa, joita hän mielellään näkisi sovellettavan myös hallinto-organisaatioissaan. Hän saattaa myös vastustaa lainsäätäjän yrityksiä määrätä yksinään toimintaperiaatteista tai hän saattaa sabotoida tehdyt päätökset toteuttamistavallaan.”*

Hallintotieteellisen johtajuuskeskustelun keskeisiä teoksia on P. Selznickin *Leadership in Administration* (1966; alkup. 1957). Selznick (1966: 22–24) pitää ensinnäkin tärkeänä johtajuudessa sen soveltuvuutta sosiaalisissa tilanteissa. Hänen sanojaan seuraten, jotta johtajien työtä voidaan ymmärtää, pitää tietää, millaisissa sosiaalisissa tilanteissa he toimivat. Toisekseen, Selznickin mukaan johtajuus ei ole sama asia kuin korkea asema tai auktoriteetti. Kaikki mitä korkeassa asemassa olevat ihmiset tekevät, ei välttämättä ole johtajuutta. Etenkin käsillä olevan väitöskirjan kannalta oleellisessa asemassa on institutionaalisen integriteetin puolustaminen, jonka Selznick (1966: 63) näkee johtajuuden yhtäältä olennaisimpana ja toisaalta vähiten ymmärrettynä toimintana. Selznick (1966: 120) painottaa, että organisaation integriteetti on haavoittuva etenkin tilanteessa, jossa *”arvot ovat hataria tai epävarmoja”*. Jos pelkästään taloudelliset resurssit tai maine ohjaavat toimintaa, saattaa johtaja jopa epäonnistua tehtävässään (Salminen 2004: 34).

Viinamäki (2009: 164) toteaa, että yhtäältä eettinen johtajuus liittyy tiettyihin johtamisen teorioihin, mutta nähdään toisaalta omanlaisenaan johtamisoppina. Kun sitä tarkastellaan osana julkisten organisaatioiden johtamista, on siinä kirjoittajan mukaan havaittavissa yhtymäkohtia mm. Uuteen julkiseen palveluun (New Public Service, NPS) ja hyvään hallintoon sekä osin jopa jossain määrin Uuden julkisen johtamisen (New Public Management, NPM) periaatteisiin.

Uudessa julkisessa johtamisessa painotetaan tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta (ns. kolme E:tä). Yksityisen sektorin johtamisoppeja ja tuloksellisuusajattelua pyritään tuomaan ja soveltamaan julkiseen hallintoon. Oppi on vaikuttanut erittäin vahvasti eri maiden julkiseen hallintoon. (Ks. Lähdesmäki 2003; Hood 1995; Hood 1991.) Tutkimuksensa johdannossa Kernaghan (2000: 91) tuo esiin huolen julkisen palvelun arvoista, mikä on noussut mm. Uuden julkisen johtamisen myötä. Keskustelu ei hänen mukaansa sisällä joko arvoja juuri lainkaan tai sitten keskittyy siihen, miten yksityisen sektorin arvoja voidaan soveltaa julkisella sektorilla (ks. myös esim. Pollitt 2007: 110, 113).

Uudessa julkisessa palvelussa on keskeisenä kysymys arvoista. Siinä painotetaan julkisen palvelun arvoja ja ensisijaisesti sellaisia julkisen hallinnon arvoja, kuten demokraattisia arvoja, kansalaislähtöisyyttä ja julkista etua. Suuntauksen mukaan julkisen hallinnon tehtävänä ei ole tuottaa asiakaspalvelua (kansalaiset asiakaina), vaan ennen kaikkea edistää demokratiaa (kansalaisuuden ja kansalaisten

osallisuuden vahvistaminen). (Denhardt & Denhardt 2015: 664; Denhardt & Denhardt 2007: xi, 4; Frederickson 2005b: 175). Johtajuus Uuden julkisen palvelun keskustelussa liittyy etenkin arvojohtamiseen (esiin nousevat mm. Burns (1978) ajatukset transformationalisesta ja transaktionaalisesta johtamisesta) ja jaettuun johtajuuteen (shared leadership; koko organisaation ja kansalaisten osallistavaa johtajuutta) (Denhardt & Denhardt 2015: 668; Denhardt & Denhardt 2007: 139–141, 145.)

Demmke ja Moilanen (2012: 9) toteavat, että hyvän hallinnon ja hallinnan käsitteet (good administration, good governance) ovat nykyään korvaamassa Uuden julkisen johtamisen keskustelua. Rinnalle on noussut lisäksi keskustelu Uudesta julkisesta hallinnasta (New Public Governance, NPG). Kun Uudessa julkisessa johtamisessa korostetaan markkinoita, niin Uusi julkinen hallinta puolestaan painottaa verkostoja. Suuntaukselle on tunnuksenomaista mm. arvokeskeisyys ja yhteisen hyvän edistäminen pelkän hallinnon tehokkuuden, vaikuttavuuden ja reagoivuuden sijaan. Lisäksi nähdään, että julkinen hyvä muotoutuu yhteisissä prosesseissa julkisen, yksityisen ja voittoa tavoittelemattoman sektorin kanssa. Johtajuuden kannalta toiminta on yhtäältä sääntöihin sidottua, mutta toisaalta horisontaalista toimintaa, joka on epämuodollista ja keskittyy suhteisiin. Johtajuudessa tarvitaan pätevyyttä ja taitoa etenkin, kun kohdataan ilkeitä ongelmia. (Bao et al. 2012: 446–447; Anttiroiko 2010: 14; Lynn 2010: 109; Osborne 2006: 383.)

Uudessa julkisessa hallinnassa korostuvat siten verkostomainen toiminta, kumppanuudet, julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö sekä kansalaisten osallistaminen (vrt. Osborne 2006). Tästä johtuen tämä suuntaus näyttää sopivan uuden sukupolven (Y-sukupolvi) ajatteluun. Uusi julkinen hallinta todennäköisesti muokkautuu tämän sukupolven aikana yhä vahvemmin (Hyyryläinen & Lehto 2014: 24).

Cooperin (2004: 395, 397) mukaan hallintotieteen koulukunnista etenkin Uusi julkishallinto (New Public Administration, NPA) on ollut ratkaisevassa asemassa hallinnon etiikan tutkimuksen kehittymisessä. Uusi julkishallinto nojaa vahvasti sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen. Frederickson (1971: 297) toteaa artikkelissaan *Towards a New Public Administration*, että kun ns. klassinen julkishallinto pohtii sellaisia kysymyksiä kuten, miten olisi mahdollista tuottaa parempia palveluja olemassa olevilla resursseilla, tai kuinka pitää yllä palvelutasoa vähemmällä rahamäärällä, nostaa Uusi julkishallinto lisäksi kysymyksen: ”*Lisääkö ko. palvelu sosiaalista oikeudenmukaisuutta?*” Fredericksonin (2005a: 32) mukaan sosiaalisen oikeudenmukaisuuden peruselementit, eli oikeudenmukaisuus, reiluus ja tasa-arvo kuuluvat eittämättä julkishallintoon.

D. Waldo puolestaan näkee, että julkinen virkamies on vastuullinen monelle taholle ja joutuu tasapainottelemaan ulkoisten vaatimusten ja sisäisen moraalinsa kanssa, mikä on yksi suurimpia haasteita (Raadschelders 2010: 144). Artikkelissaan *Public Administration and Ethics: a Prologue to a Preface* (1980) Waldo käy läpi eri tahoja, jotka velvoittavat julkista viranomaista. Näitä ovat mm. perustuslaki, laki, demokratia, professionaalisuus, perhe ja ystävät. Hän (emt. 472) esittää myös huomion, että eettinen tai moraalinen käyttäytyminen julkisessa hallinnossa ovat kompleksisia ja vaikeita asioita.

Hallinnon ja johtamisen etiikka muodostaa selkeästi itsenäisen doktriinin osana hallintotieteellistä tutkimusta (Salminen 2016: 47). Cooperin mukaan (2004: 395) hallinnon etiikan tutkimus ja soveltaminen ovat kasvaneet lähes kolmen vuosikymmenen aikana valtavasti niin Yhdysvalloissa kuin muuallakin maailmassa.

Fredericksonin ja Wallingin (2001: 37) mukaan etiikka on osa filosofian maailmaa, jossa puhutaan oikeasta ja väärästä. Käsitteenä etiikka on abstraktimpi, ja hallinto on konkreettisempi. Hallinnossa on kyse päätöksenteosta ja toiminnasta sekä siitä, että työt tulee saada tehdyksi. Brucen (2001: xiii) sanoja seuraten: hallinto (administrative) viittaa julkisen (valtio- ja paikallistason) hallinnon virkamiehiin ja johtajiin. Etiikka (ethics) on tutkimusta moraalin luonteesta ja moraalisisista valinnoista sekä säännöistä, jotka määrittelevät ammatillisen käyttäytymisen. Hallinnon ja johtamisen etiikassa nämä kaksi liittyvät toisiinsa niin, että moraaliseettisiä periaatteita sovelletaan hallintoon, johtamiseen ja julkisorganisaatioiden päätöksentekoon (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 3; Thompson 1985: 555).

Hallinnon ja johtamisen etiikassa on tutkittu paljon erityyppisiä asioita aina korruptiosta hyvään hallintoon ja johtamiseen sekä johtajuuteen. Menzelin (2005) ja Lawtonin ja Doigin (2005–6) tekemien kirjallisuuskatsauksien mukaan tutkimusten kantavia teemoja ovat olleet mm. eettinen päätöksenteko, säännöt ja koodit, korruptio, hyvä hallinto, eettinen johtaminen, luottamus, yksilön käyttäytyminen, ammattietiikka ja eettinen ympäristö. Näiden tutkijoiden tekemien katsauksien valossa eettinen johtajuus (*ethical leadership*) näyttää jääneen vähemmälle huomiolle hallinnon etiikan tutkimuksessa. Menzelin tuore kirjallisuuskatsaus (2015) osoittaa, että em. aiheet jatkavat suosiotaan, mutta johtamisen etiikassa on johtajuuden tutkimus nousevana aiheena jatkamassa kasvuaan. Lisäksi Menzel (emt. 364) on havainnut, että uusia tutkimustekniikoita ja -metodeja, kuten Q-metodi, on noussut esille.

### *Johtamisteoriat ja eettinen johtajuus*

Arvot ovat esillä monissa johtamisteorioissa. Lisäksi useat johtamisteoriat sisältävät eettisiä ja moraalisia elementtejä. Useat näistä teorioista rinnastetaan eettiseen

johtajuuteen ja ovat myös osittain päällekkäisiä eettisen johtajuuden kanssa (ks. Brown & Treviño 2006: 598). Esimerkiksi Yukl käsittelee teoksessaan *Leadership in Organisations* (2013) *Eettisen johtajuuden teorit* -otsikon alla palvelujohtamista, henkistä/hengellistä (spiritual) johtajuutta ja autenttista johtajuutta. Van Wart ja Dicke (2008: 16) puolestaan huomauttavat, että eettinen dimensio johtajuuden tutkimuksessa näkyy palvelujohtamisessa ja transformationaalisessa johtajuudessa. Muutamia näistä teorioista on syytä ottaa lyhyesti esille.

J. M. Burns'n teos *Leadership* (1978) herätti huomion transformationaalista johtajuutta kohtaan. Transformationaalinen johtajuus on selvästi eettisellä pohjalla, sillä Burns'n mukaan tämän tyyppistä johtajuutta esiintyy, kun henkilöt sitoutuvat toisiinsa niin, että he nostavat toinen toistensa motivaatiota ja moraalia. (Burns 1978: 20; Johnson 2012: 190.) Pyrkimyksenä on lisätä alaisten eettistä kapasiteettia, luoda moraalisempaa ilmapiiriä ja itsenäistä toimintaa sekä palvella yhteistä hyvää. Transformationaaliset johtajat keskittyvät itseisarvoihin kuten vapautteen, tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen. Transaktionaalisessa johtajuudessa keskittyy enemmän välineellisiin arvoihin, kuten vastuullisuuteen, reiluuteen ja rehellisyyteen, joiden avulla rutiinit hoituvat helposti. (Johnson 2012: 190).

Transformationalisesta johtajuudesta löytyy paljon teorioita, joista tunnetuin on Bassin (1985) versio. Hän ei näe transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta toisiaan poissulkevinä, vaikkakin erillisinä prosesseina. (Yukl 2013: 313.) Bass ja Steidlmeier (1999: 181, 211) huomauttavat, että useat teoreetikot ja konsultit kyseenalaistavat transformationaalisen johtajuuden moraalisen puolen. Kriittikissä se on heidän mukaansa nähty jopa epäeettisenä. Kuitenkin, todellinen transformationaalinen johtajuus lepää kirjoittajien mukaan moraalisella perustalla, ja todelliset transformationaaliset johtajat mm. tunnistavat ydinarvot ja vapauttavat yksilöiden potentiaalin sekä kasvattavat työntekijöissä tehokkuutta ja tyytyväisyyttä. Etenkin autenttiset transformationaaliset johtajat – toisin kuin itseriittoiset pseudo-transformationaaliset johtajat – toimivat kirjoittajien sanoin ”*moraalisina agentteina*”. He tavoittelevat toimissaan jaloja päämääriä ja käyttävät oikeutettuja välineitä sekä reiluja seurauksia.

Eettisessä johtajuudessa on elementtejä sekä transformationalisesta että transaktionaalisesta johtajuudesta. Brownin ja Treviñon (2006: 598–599) mukaan molemmissa, niin transformationaalisessa kuin eettisessä johtajuudessa, nähdään tärkeänä luonteenpiirteet ja integriteetti. Lisäksi muista välittäminen ja eettinen päätöksenteko, eli moraalisten seurausten huomioiminen päätöksenteossa sekä roolimallina toimiminen ovat yhteisiä asioita näille molemmille. Erona kirjoittajien mukaan sen sijaan on, että eettisessä johtajuudessa on mukana myös enem-

män johtajuuden transaktionaalinen puoli, mm. moraalinen johtaminen ja eettisten sääntöjen korostaminen. Kun taas transformationaalisessa johtajuudessa painotetaan visiota ja älyllisesti stimuloivaa johtajuutta.

Autenttinen johtaja tiedostaa, miten hän ajattelee ja käyttäytyy sekä miten muut hänet kokevat (Avolio & Gardner 2005: 321). Ropon (2011: 207) sanoin, keskeisiä autenttisuudessa ovat tietoisuus itsestä ja ”*todellinen minä*”. Hän lisää, että useat tutkijat yhdistävät tähän niin ikään moraaliset ulottuvuudet. (Ks. myös Vakkala & Syväjärvi 2012: 356; May, Chan, Hodges & Avolio 2003.) Autenttiset johtajat tiedostavat positiiviset ydinarvonsa (rehellisyys, ystävällisyys, reiluus, optimismi jne.), jotka motivoivat heidän toimintaansa. Tämä puolestaan vaikuttaa heidän esimies-alaisuuhteeseensa. Autenttiset johtajat toimivat avoimesti ja huolehtivat alaistensa hyvinvoinnista. (Yukl 2013: 339–340.) Yhteistä autenttiselle johtajuudelle sekä eettiselle johtajuudelle on Brownin ja Treviñon (2006: 598–599) mukaan muista välittäminen, eettinen päätöksenteko ja yksilön ominaisuudet (etenkin integriteetti) sekä roolimallina toimiminen. Sen sijaan autenttisuus ja tietoisuus itsestä eivät kirjoittajien mukaan ole eettisen johtajuuden rakennuspalikoita.

Arvojohtaminen (Values-Based Leadership, VBL) on tutkimuksissa paljon keskusteltu aihe, mutta yhteneväistä, tarkkaa määritelmää sille ei ole vaan eri tutkijat ovat lähestyneet aihetta eri näkökulmista (ks. O’Toole 2008: 84). Copeland (2014) käy artikkelissaan läpi arvojohtamiseen liitettyjä teorioita johtamistutkimuksessa. Kirjoittajan mukaan mm. seuraavat johtamisteoriat painottavat arvojen mukaista käyttäytymistä: henkinen johtajuus, palvelujohtaminen, autenttinen, eettinen sekä transformationaalinen johtajuus. Brown ja Treviño (2003: 151, 173) huomauttavat, että huolimatta arvojohtamisen ja eettisen johtajuuden osittaisesta päällekkäisyydestä ja samankaltaisuudesta, eivät ne kuitenkaan ole täysin sama asia, sillä eettiseen johtajuuteen kuuluu muutakin kuin arvojen välittäminen työntekijöille.

Yukl, Mahsud, Hassan ja Prussia (2013: 38) toteavat, että johtamiskirjallisuudessa on ollut epäselvää, mikä on eettisen johtajuuden sopiva määritelmä tai miten sitä tulisi mitata. Lisäksi eettistä johtajuutta on heidän mukaansa kuvattu monin eri tavoin. Hassan, Wright ja Yukl (2014: 334) huomauttavat, että empiiristä tutkimusta aiheesta, etenkin eettisen johtajuuden vaikutuksista mm. valtion organisaatioissa, on toistaiseksi verrattain vähän. Tutkijat peräänkuuluttavat lisää tutkimusta.

Mayer et al. (2009: 1) toteavat, että eettisen johtajuuden teoreettista keskustelua löytyy verrattain paljon, mutta viime aikoina on johtajuuden eettistä puolta ryhtyttyä tutkimaan yhteiskuntatieteissä empiirisesti. Kalshovenin, Den Hartogin ja

De Hoogin (2011: 52) mukaan tutkijat ovat ryhtyneet tarkastelemaan eettistä johtajuutta omanlaisena johtamistyylinä sen sijaan, että keskittyisivät eri johtamisteorioiden eettisiin puoliin. Itse asiassa vasta kaksituhattaluvulla Brown, Treviño ja Harrison (2005) ovat käsitteellistäneet eettisen johtajuuden systemaattisemmin keskittymällä nimenomaan johtajuuden eettiseen puoleen (vrt. Mayer et al. 2009: 1; Hassan, Wright & Yukl 2014: 334). Eettisen johtajuuden tutkimus on kasvanut tasaisesti, ja useimmat tutkimukset nojaavat Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) määritelmään eettisestä johtajuudesta (vrt. esim. Kaptein 2017).

Suomessa on niin ikään tutkittu eettistä johtajuutta. Muutamia lyhyesti mainitakseni: Riivarin (2016) väitös kohdistuu eettiseen organisaatiokulttuuriin ja organisaation innovatiivisuuteen, Tomperi (2014) on tutkinut eettistä tiimijohtamista; Riivari, Lämsä, Kujala ja Heiskanen (2012) ovat tutkineet eettisen organisaatiokulttuurin ja organisationaalisen innovatiivisuuden yhteyttä; Kangas, Lämsä, Huhtala ja Feldt (2011) ovat tutkimuksessaan kartoittaneet suomalaisten johtajien eettisen johtamistyylien yhteyttä organisaatiokulttuuriin ja Viinamäki (2009) on analysoinut eettistä johtajuutta eri ulottuvuuksien (eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi) kautta. Hallinnon ja johtamisen etiikan viimeaikaisia väitöskirjoja ovat mm. Mäntysalon (2016) väitös oikeudenmukaisuudesta, eetoksesta, ja läpinäkyvyydestä Suomen julkisessa hallinnossa, Osifon (2012) tutkimus eettisen hallinnon vaikutuksesta julkiseen luottamukseen ja Ikola-Norrbackan (2010) väitöstutkimus esimiestyön ja hallinnon eettisistä arvoista terveydenhuollossa.

Useissa eettisen johtajuuden empiirisissä tutkimuksissa on käytetty metodina kyselyä (esim. Hassan, Wright & Yukl 2014; Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011; Kangas ym. 2011; Brown, Treviño & Harrison 2005.). Jonkin verran löytyy myös kvalitatiivisia tutkimuksia, joissa on tehty haastatteluja (mm. Treviño, Brown & Hartman 2003; Treviño, Hartman & Brown 2000). Jurkiewicz (2006) puolestaan on käyttänyt metodina novellianalyysia. Yksi näkökulma, josta aihetta on tutkittu etenkin johtamisen etiikan kontekstissa ovat case-tutkimukset eettisesti esimerkillisistä henkilöistä (Pops 2006; Rugeley & Van Wart 2006), eli lähestymistapa eettisen johtajuuden tutkimukseen on elämäkerrallinen (*biographical approach*) (ks. Lambricht & Quinn 2011). Q-metodilla on minun nähdäkseni tehty eettisestä johtajuudesta tähän mennessä ainoastaan yksi tutkimus (Heres 2014). Tutkimuksessa kartoitettiin sekä yksityisen että julkisen sektorin työntekijöiden näkemyksiä eettisestä johtajuudesta Alankomaissa.



### 1.3 Tutkimusstrategiset valinnat

Hallinnon ja johtamisen etiikan tutkimusperinne ja kirjallisuus on pitkälti ollut luonteeltaan normatiivista (vrt. Frederickson & Walling 2001: 37). Normatiivinen (preskriptiivinen) tutkimus ja tulkinta etiikasta tarkoittavat, että tutkimuksen ja teorian tulkinta keskittyy enemmän siihen, miten asioiden pitäisi olla, ts. ennemminkin kerrotaan, mitä tulisi tehdä. Tämä tarkoittaa, että etiikan kannalta kysytään oikeaa ja väärää. Cooper (2006) erottaa eettisen tulkinnan joko normatiiviseksi tai kuvailevaksi. Deskriptiivinen tulkinta pyrkii kuvailemaan ja selittämään ihmisten käyttäytymistä, ajatuksia ja näkemyksiä etiikasta ja siihen liittyvistä asioista (Salminen 2016: 43; De Schrijver & Maesschalck 2013: 33, Cooper 2006; ks. normatiivisuus: Thiel 2014: 182.) Tässä väitöskirjassa deskriptiivisyys näkyy siinä, että pyrkimyksenä on kuvailla ja selittää nuorten johtajien ajatuksia ja näkemyksiä siitä, mikä eettisessä johtajuudessa on heidän arvioissaan tärkeää. Normatiivinen ote havainnollistuu siinä, että tutkimuksen tuloksista johdetaan ehdotuksia siihen, miten eettistä johtajuutta on mahdollista kehittää organisaatioissa, so. mitä asioita tulee tehdä ja ottaa huomioon, jotta eettinen toiminta organisaatioissa vahvistuu.

Eettinen johtajuus on osin moraalifilosofinen kysymys, sillä siinä on kysymys mm. siitä, millainen johtajuus on hyvää ja tavoiteltavaa. Lisäksi arvot ovat osa tätä keskustelua. Johtajuus on organisaatioissa mm. yhteisten tavoitteiden saavuttamista, jolloin eettisessä johtajuudessa on pitkälti kysymys siitä, miten nämä tavoitteet voidaan saavuttaa hyvin, oikein ja arvojen mukaisesti. Erityisenä kiinnostuksena tässä tutkimuksessa on, miten nuoret johtajat julkisissa organisaatioissa suhtautuvat eettisen johtajuuden sisältöihin.

Mikä metodi olisi osuvin ajatellen tutkimustehtävää, on kysymys, johon pohdin vastausta. Kvantitatiivisen tutkimusotteen etuna on suuri aineisto ja täten yleistettävyyys. Toisaalta tällöin ehkä jäisi löytämättä syvällisiä näkemyksiä ja perusteita aiheeseen. Kenties olisi vielä tarvittu täydentäviä haastatteluja syvemmän ymmärtämisen tueksi. Tämän vuoksi harkitsin kvalitatiivisia metodeja, joko teematai syvähaastattelua. Haastattelujen avulla olisi saatu hyvinkin mielekkäitä pohdintoja ja kyetty tekemään aineistoista erilaisia teemoitteluja sekä ryhmittelyjä. Molemmilla, sekä kvantitatiivisella tai kvalitatiivisella otteella, on puolensa. Julkisjohtamisen oppiaineessa tutustuin tarkemmin Q-metodiin, jossa yhdistyvät sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen ote. Mitä enemmän ymmärrys metodista syveni, sitä luontevammalta se tuntui tutkimuksen tavoitteita ajatellen.

Tämän väitöskirjan metodina on Q-metodi, joka on menetelmänä hybridi. Se sisältää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia piirteitä (Aalto 2003a: 118). Valitsin Q-metodin, sillä sen avulla on mahdollista tuoda esiin tutkitun kohderyhmän ns.

avainnäkemykset tiettyä asiaa kohtaan, ts. metodin avulla voidaan tuoda esille marginaalisia näkökulmia ja se mahdollistaa näkemysten laadullisen ja kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. metodi antaa mahdollisuuden tutkia subjektiivisuutta objektiivisesti tiettyssä sosiaalisessa kontekstissa. (Ramlo & Newman 2011a: 174; Watts & Stenner 2012: 4, 53; de Graaf & Van Exel 2008–9: 63).

Metodi soveltuu käsitykseni mukaan hyvin käsillä olevaan tutkimukseen, sillä tarkoituksena tässä väitöskirjassa on tutkia tiettyä, rajattua asiaa (eettinen johtajuus) ja erityisen ryhmän (nuorten johtajien ja esimiesten) näkemyksiä juuri tästä asiasta. Erityisenä kohderyhmänä tutkimuksessa ovat nuoret johtajat ja oletuksena on, että heidän näkemyksissään on sellaista, jota muut (esimerkiksi vuosikymmenien kokemuksen omaavat johtajat) eivät välttämättä tuo esille. Samalla kiinnostuksena on selvittää, millaisia erilaisia näkökulmia nuoret johtajat tuovat eettiseen johtajuuteen. Tarkemmin metodi esitellään pääluvussa 3.

De Graaf ja Van Exel (2008–9: 63–64) toteavat, että vaikka Q-metodi on muuten käytetty hallinnon tutkimuksessa, sitä on käytetty melko vähän hallinnon etiikan tutkimuksessa. Q-metodia hyödyntäviä tutkimuksia löytyy silti jonkin verran (esim. Heres 2014; Salminen & Mäntysalo 2013; Brewer, Selden & Facer 2000). Suomessa Q-metodia ovat hallinnon ja johtamisen etiikassa käyttäneet Salminen ja Mäntysalo (2013), jotka artikkelissaan *Exploring the Public Service Ethos: Ethical Profiles of Regional and Local Managers in Finnish Public Administration* tutkivat julkisen palvelun eetosta Suomen julkisessa hallinnossa.

#### *Osallistujat: nuoret johtajat*

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston kohderyhmän (eli henkilöt, jotka suorittavat Q-väitteiden jaottelun, ks. 3.4. jäljempänä) muodostavat nuoret johtajat ja esimiehet Suomen julkisen sektorin organisaatioista. Jatkossa osallistujista käytetään sanoja *nuori johtaja* ja *uusi sukupolvi*, joilla viitataan sekä johtajiin että esimiehiin. Sukupolvella tarkoitetaan, paitsi tiettyä ikäryhmää, joka jakaa samat syntymävuodet, usein myös ryhmää, joka jakaa merkittävät, historialliset tapahtumat (ks. Cennamo & Gardner 2008: 892; Lyons & Kuron 2014: 140.)

Nuorilla johtajilla tarkoitetaan tässä väitöskirjassa 1977–1985 välillä syntyneitä henkilöitä. Tästä kohderyhmästä käytetään myös nimitystä Y-sukupolvi. Y-sukupolven tarkka syntymävuosi vaihtelee eri tutkimuksissa 1977–1982 välillä. Usein viitataan 1980-luvulla syntyneisiin. (Ks. esim. Kultalahti & Viitala 2014: 101; Parry & Urwin 2010: 79, 89; Cennamo & Gardner 2008: 892; Dulin 2008: 44; Hammil 2005: 3; Freestone & Mitchell 2004: 123.) Heidät on valittu tutkimuksen kohde-ryhmäksi, sillä kuten edellä on pohdittu, on tämä sukupolvi tullut työelämään ja

korvaa vähitellen suuret ikäluokat. Osa heistä on jo esimies- ja johtamistehtävissä ja tulevaisuudessa heitä on johtavissa tehtävissä yhä enemmän.

Tuon myös esiin Koskisen (1995: 34–35) ajatuksen yhteiskunnan muutosten vaikutuksesta arvopohjaan. Koskisen ajatuksia ja sanoja lainaten: Sukupolvi, joka on tottunut nälän yllättäessä avaamaan jääkaapin ja ottamaan sieltä syömistä, kokee melko outona sen, että lautanen pitää aina syödä tyhjäksi. Tämä on opittu edelliseltä sukupolvelta, joka taas on lähempänä sitä sukupolvea, joka oikeasti tietää, mitä on nälkä. Nykyään meitä puolestaan varoitetaan milloin mistäkin ruuan epäterveellisyydestä. Koskisen (emt. 35) sanoin: *”Tällaisia sukupolvien välisiä arvoeroja on aina voitu havaita, mutta arvopohjan laukkaavan kehitysvauhdin vuoksi ne ovat nykyisin ehkä suuremmat ja selkeämmät kuin koskaan aiemmin.”* Väite pitänee paikkaansa edelleen parikymmentä vuotta myöhemmin. Tämä uusi sukupolvi on kasvanut aikana, jolloin tekniikan ja internetin kehitys on ollut erittäin nopeaa (Cennamo & Gardner 2008: 893), ja heitä kutsutaankin joissain yhteyksissä nettisukupolveksi tai diginatiiveiksi (ks. Vesterinen 2011; Dulin 2008).

Tutkimuksissa (mm. Ng, Schweitzer & Lyons 2010; Cennamo & Gardner 2008) todetaan, että tällä sukupolvella on suuria odotuksia liittyen työuraan; he mm. pyrkivät etenemään urallaan, kehittämään uusia taitoja ja haluavat tehdä töitä *”hyvien ihmisten”* kanssa sellaisessa ympäristössä, jossa heistä huolehditaan. Lisäksi he pitävät tärkeänä autonomiaa ja sitä, että työelämä ja oma elämä ovat tasapainossa. Winter ja Jackson (2016: 2010) tutkivat Y-sukupolven työelämäarvoja Australian julkisella sektorilla, ja havaitsivat, että heillä on vahva työetiikka ja he ovat valmiita hyväksymään epätasapainon työ- ja yksityiselämän välillä silloin, kun korkea työmäärä sitä vaatii. Sukupolvi painotti tehokasta työskentelyä ja suuraa kommunikointia johtajien kanssa. Lisäksi, jotta saadaan aikaan muutoksia ja vietyä asioita eteenpäin, tämä sukupolvi on valmis kyseenalaistamaan julkisen sektorin ansioihin perustuvat piirteet ylenemisjärjestelmässä. Dulinin (2008) tutkimus osoittaa, että Y-sukupolvi toivoo johtajan olevan kuin mentori, joka ei pelkää opasta vaan myös kuuntelee heitä. Vesterinen (2011: 120–121) pohtii Y-sukupolvea viitaten sen olevan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen sekä arvostavan joustavuutta työelämässä ja pitävän palautteen saamista tärkeänä.

Parry ja Urwin (2010: 93) tuovat kuitenkin esiin kritiikin koskien etenkin sukupolvien välisten työarvojen erojen tutkimusta. Esim. heterogeenisyys eri sukupolvi-ryhmien syntymäaikoissa on heidän mukaansa yksi syy siihen, että tutkijat eivät välttämättä löydä eroja eri ryhmien välillä tai yhtäläisyyttä ryhmien sisällä. Siksi tutkijat ehdottavat, että sukupolvianalyysien tulisi sisältää paitsi pitkittäistutki-

musta syntymävuosien mukaisten ryhmien mukaan, niin lisäksi keskittyä johonkin tiettyyn ryhmään, kuten esim. naisiin. (Vrt. myös Lyons & Kuron 2014: 141–143.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tuoda eettiseen johtajuuteen uuden sukupolven johtajien ja esimiesten ääni. Juuri niiden nuorten johtajien, jotka tänään ja vielä pitkälle tulevaisuuteen ovat Suomen julkisen sektorin ja sen organisaatioiden kantava voima. Tämän tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena ei ole pohtia eri sukupolvien välisiä eroja eikä myöskään ruotia yhteiskunnan muuttuvaa arvopohjaa, vaikka luonnollisesti nämä kysymykset kulkevat osin mukana tutkimuskustelussa. Tutkimus rajautuu siihen, millaiseksi eettinen johtajuus määrittyy juuri nuorten johtajien arvioissa.

Julkisen sektorin organisaatiot, joista osallistujat on valittu, on luokiteltu karkeasti kolmeen ryhmään. Näitä ovat (1) kuntien ja kuntayhtymien organisaatiot; (2) valtionhallinnon organisaatiot; (3) julkiset liikelaitokset tai yhtiöt; näitä ovat tässä tutkimuksessa kunnalliset liikelaitokset<sup>1</sup>, osakeyhtiöt ja valtionyhtiöt<sup>2</sup> (kunta tai valtio on omistajana tai enemmistöosakkaana). Organisaatioiden nimiä ei tutkimuksessa mainita, ja tämä luvattiin osallistujille.

## 1.4 Käytetyt käsitteet ja tutkimuksen eteneminen

Tässä väitöskirjassa käytetään toistuvasti käsitteitä, jotka on tarpeellista määrittellä alustavasti. Tutkimuksen edetessä käsitteitä avataan, ja ne saavat kyseisessä käyttöyhteydessä tarkemman sisällön. Näitä ovat: moraalit ja etiikka; säännöt ja eettiset säännöt; johtajuus ja eettinen johtajuus; sekä eettinen johtajaprofiili.

Kun puhutaan *moraalista*, viitataan tällä ihmisen kykyyn erottaa oikea ja väärä, hyvä ja paha toisistaan. *Etiikka* on tieteenala, joka tutkii moraalista toimintaa ja siihen kuuluvat eettiset normit ja moraalisäännöt. (Vrt. mm. Svava 2007: 23–24.)

Näitä kahta käsitettä käytetään tässä tutkimuksessa synonyymeinä Lundquistin (1988: 10–11) sanoja ja määritelmää seuraten:

*”Etiikka, jota käytetään synonyymina moraalille, liittyy kysymyksiin siitä, mikä on paha ja hyvää, oikein ja väärin. Hyvä ja paha voidaan soveltaa toimintaan, toiminnan vaikutuksiin, luonteeseen, luonteenpiirteisiin, ja elämäntapaan. Etiikka-*

<sup>1</sup> Näihin kuuluvat kunnan liikelaitos, kuntayhtymän liikelaitos ja liikelaitoskuntayhtymä

<sup>2</sup> Osakeyhtiöt, joissa kunta on enemmistöosakas. On huomattava, että kunnalliseen osakeyhtiöön sovelletaan Osakeyhtiölakia (omistajaohjaus, markkinoilla toimiminen, välillinen vallankäyttö) (ks. Anttiroiko ym. 2007: 226; KuntaL 126§).

*kaan kuuluvat arvovalinnat ja niiden perustelut. [...] Etiikkaan kuuluvat kysymykset velvollisuuksista, tehtävistä, oikeudenmukaisuudesta, hyveistä sekä hyvän elämän ja yhteiskunnan luonteesta.”*

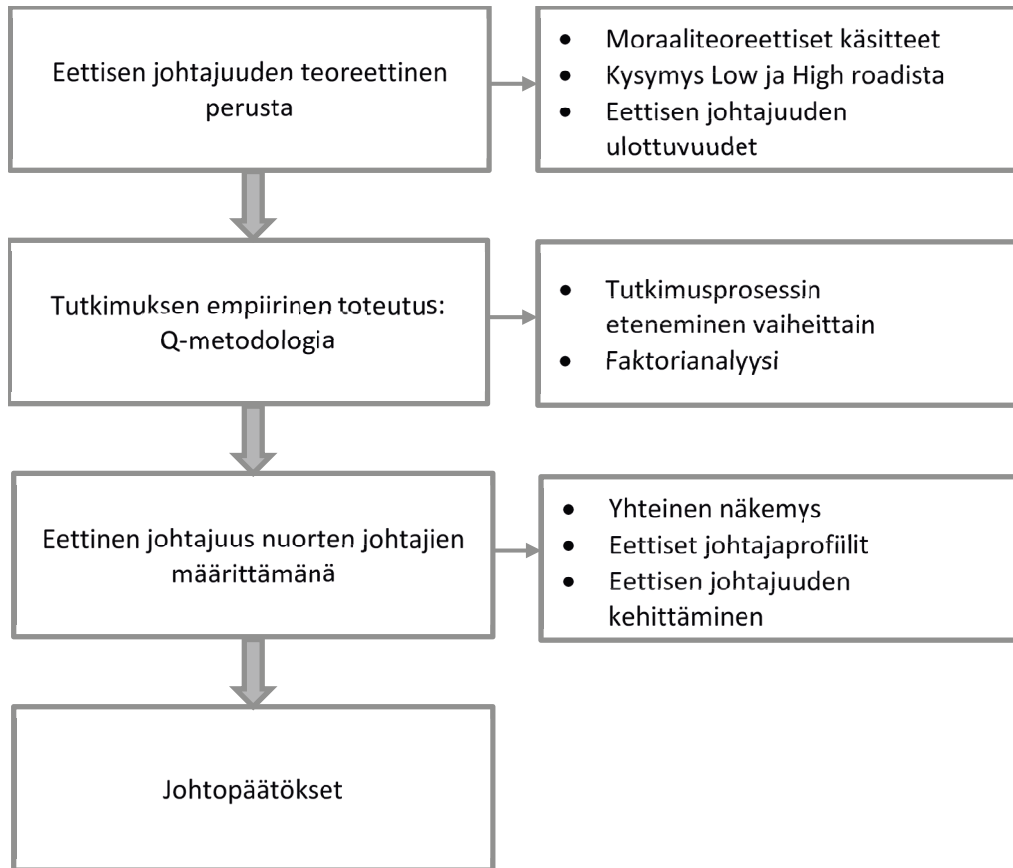
*Säännöillä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lakeja ja normeja sekä eettisiä sääntöjä. Lait ja normit tarkoittavat vallitsevaa lainsäädäntöä ja voimassa olevia normeja, joita julkisen sektorin organisaatioiden toiminnassa tulee noudattaa. *Eettiset säännöt* ovat toimintaohjeita, joiden avulla tuodaan esille mm. organisaation arvot ja eettiset periaatteet (vrt. esim. Kaptein et al. 2005: 301). Eettiset säännöt voivat sisältää konkreettisia ja yksityiskohtaisia ohjeita siitä, miten toimitaan (Code of Conduct). Laajemmat sekä abstraktimmat eettiset säännöt sisältävät esim. organisaation arvot (Code of Ethics).

*Johtajuudella* tarkoitetaan prosessia, joka tukee, kehittää ja ohjaa työntekijöitä. Sen avulla saavutetaan tavoitteita (joko poliittisesti, yhdessä tai yksin määriteltyjä) ja lisäksi se on vuorovaikutuksellista toimintaa. Johtajuuteen liittyvät henkilön arvot ja motiivit, jotka ohjaavat prosessia tietyssä kontekstissa. Johtajuus on kontekstisidonnaista, ja julkishallinnossa tähän liittyy julkisen palvelun velvoite: Julkisen johtajan on oltava vastuullinen, avoin, edistettävä yhteistä hyvää, ja ennen kaikkea julkinen johtaja on vastuussa kansalaisille. (Northouse 2004: 3; Burns 1978: 425; Van Wart 2003: 221.)

Eettinen johtajuus on Brownin, Treviñon & Harrisonin (2005: 120) määritelmää seuraten *”toimintaa, joka on normatiivisesti sopivaa ja ilmenee johtajan toiminnassa ja suhteissa muihin; sekä tällaisen toiminnan edistämistä työntekijöissä molemminpuolisen kommunikation, vahvistamisen ja päätöksenteon kautta.”* Määritelmä perustuu sosiaaliseen oppimiseen. Se pitää sisällään normatiivisesti sopivan toiminnan, joka on tarkoituksella jätetty auki, koska se on kuitenkin paljon kontekstisidonnaista (Brown, Treviño & Harrison 2005: 120; vrt. myös Kangas ym. 2011: 96).

*Ettinen johtajaprofili* sisältää käsitteen *profili*, jolla tarkoitetaan kuvaannollisesti henkilön luonteen ääriviivoja, henkilö-/luonnekuva; luonteenlaatua ja ominaisuuksia (Nykysuomen sanakirja 1996; Suomen kielen sanakirja 1992). Tässä tutkimuksessa empiirisen analyysin tuloksena syntyneet faktorit muodostavat eettiset johtajaprofiilit.

Tutkimus koostuu neljästä pääluvusta, ja tutkimuksen rakenne on esitetty seuraavassa kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeisessä pääluvussa kaksi käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Eettiset kysymykset ja asiat johtajuudessa kumpuavat moraalifilosofiasta ja sen eri teorioista. Ensin esitellään muutamien, etenkin eettisen johtajuuden kannalta keskeisten käsitteiden ja suuntausten antia aiheelle. Pääluvussa keskitytään eettisen johtajuuden sisältöön osana johtamisen etiikkaa. Eettinen johtajuus on käsitteenä laaja ja sisältää eri ulottuvuuksia. Näiden valintaa ja sisältöä avataan pääluvussa tarkemmin.

Q-metodiin kuuluvat tietyt, tarkasti määritellyt vaiheet, joita tutkijan tulee seurata. Pääluku kolme sisältää verrattain tarkan kuvauksen tutkimusprosessin etenemisestä vaihe vaiheelta aina faktorianalyysin tuloksiin asti.

Neljäs pääluku sisältää tulokset ja niiden tulkinnat. Pääluvussa käydään läpi Q-metodin avulla löydetty eettiset johtajaprofiilit ja yhteinen näkemys eettiseen johtajuuteen. Sekä empiirisen osan tuloksista, että tutkimuskeskustelusta pyritään tuomaan esiin myös konkreettisia ehdotuksia, joilla eettistä johtajuutta on mahdollista kehittää sekä vahvistaa organisaatioissa. Johtopäätöksissä tuodaan esiin

keskeiset tutkimustulokset sekä pohditaan lyhyesti tulosten luotettavuutta ja vaikuttavuutta. Lisäksi pohditaan mahdollisia aiheita jatkotutkimukseen.

## 2 EETTISEN JOHTAJUUDEN TEOREETTINEN PERUSTA

Tässä pääluvussa keskitytään eettiseen johtajuuteen alan tutkimuksen perusteella. Eettisen johtajuuden 'eettinen' pohja sisältää huomioita moraaliteorioista. Näihin viitataan ensin lyhyesti. Van Wartin (2011: 143–144) mukaan etiikkaan pohjautuvat johtamisteoriat liitetään usein kolmeen moraaliseen näkökulmaan: hyve-etiikkaan, seuraus- tai hyötyetiikkaan ja velvollisuusetiikkaan. Ensimmäinen liittyy yksilöihin (niin johtajiin kuin työntekijöihinkin). Millaisia luonteenpiirteitä ja hyveitä heillä on, ja miten ne näkyvät organisaatioissa? Toisessa on huomioitava seurausten hyvyys ja asianmukaisuus. Kolmanteen, eli velvollisuuseettiseen näkökulmaan liittyy ajatus, että valitaan asianmukaiset ja kunnolliset tavat tehdä asioita. Seurataan lakeja ja muita sääntöjä, ja toimitaan oikein. Kaikkien näiden kolmen näkökulman tulee olla kunnossa, jotta hyvä johtajuus näyttäytyy vahvana organisaatioissa.

Eettistä johtajuutta on lähestytty tutkimuskirjallisuudessa hieman eri näkökulmista eikä sen sisällöstä olla täysin yksimielisiä, kuten edellä on osoitettu. Eettisen johtajuuden monien ulottuvuuksien yhteen saattaminen on haastavaa, mutta silti tärkeää (vrt. Grover, Nadisic & Patient 2012). Ciullan (2004: 325–236) mukaan eettistä johtajuutta tulee tarkastella eri ulottuvuuksien kautta, joita ei voi ymmärtää erikseen. Lisäksi ulottuvuuksia tulee tarkastella ao. kontekstissaan. Tässä väitöskirjassa pyritään löytämään olennaiset ulottuvuudet, joiden valintaa perustellaan jäljempänä tarkemmin.

### 2.1 Moraaliteoreettiset käsitteet

Mitä moraaliteoriat tarjoavat eettisen johtajuuden tutkimukselle? Tai kuten Sharp, Aguirre ja Kickham (2011: 1–2) esittävät ajatuksen: Mihin julkisen hallinnon työntekijät tai opiskelijat tarvitsevat etiikkaa? Voidaanhan ajatella, että laki on riittävä, jotta eettinen toiminta ja käyttäytyminen toteutuvat hallinnon ja johtamisen tehtävissä. Kirjoittajat toteavat, että lailla ja etiikalla on tietty yhteys toisiinsa, mutta ne eivät kuitenkaan ole täysin sama asia. Julkisen hallinnon työntekijät ja virkamiehet joutuvat työssään usein eettisesti haastaviin tilanteisiin. Päätökset, joita tehdään, vaikuttavat ihmisten elämään. Tällöin tarvitaan usein eettistä punnintaa. Kirjoittajien mukaan filosofiasta pyritään etsimään vastauksia yhteiskuntaa kautta aikojen koskettaviin ”*perimmäisiin*” kysymyksiin liittyen tietoon, käyttäytymiseen ja hallintoon. Nämä erilaiset kysymykset ovat edelleen tärkeitä tämän päivän julkisen hallinnon työntekijöille. Eri moraaliteorioita voidaan käyttää apuna ja soveltaa toimintaan, kun pohditaan mm. mikä olisi oikea tapa toimia tietystä tilanteesta (Denhardt 1991: 103).



Dionin (2012) mukaan eettinen johtajuus ei tarkoita, että jokin tietty johtamisteoria heijastaa vain ja ainoastaan yhtä etiikan teoriaa. Sen sijaan monet eri johtamisen lähestymistavat voivat olla linjassa jonkin tietyn etiikan teorian kanssa. Dion puhuu ”*moraalisesta joustavuudesta*” johtamisen lähestymistavoissa. Salminen (2010: 6) toteaa, että moraaliteoriat luonnehtivat johtamisen etiikan taustakysymyksiä.

Seuraavassa luodaan lyhyt katsaus kolmeen eettisen johtajuuden kannalta oleelliseen moraaliteorian suuntaukseen ja niiden käsitteisiin. Näitä ovat hyve-etiikka, seuraus- tai hyötyetiikka ja velvollisuusetiikka. Tarkoitus on antaa lyhyt yleiskatsaus näihin ja avata käsitteiden antia eettiselle johtajuudelle.

Kaikilla kolmella näkökulmalla on sekä vahvuuksia että heikkouksia, kun niitä pyritään soveltamaan hallintoon ja johtamiseen. Kuitenkin, Bowman ja West (2015: 117) painottavat, että toiminnan ei voida katsoa olevan vastuullista, mikäli jotain toimintaa tai päätöstä ei kyetä perustelemaan eettiseltä pohjalta.

Mikä lähestymistapa on paras valita, on kysymys, johon yksiselitteistä vastausta tuskin löytyy. Svava (2007: 67) pohtii, että mikään kolmesta filosofisesta lähestymistavasta ei ole yksinään riittävä, vaan jokainen täydentää ja tukee toista. Nämä elementit yhdistyvät ns. eettisessä kolmiossa (*The Ethics Triangle*). Keskeinen ajatus on julkisen edun edistäminen, joka on virkamiehen velvollisuus. Tätä tukee tasapainon löytäminen hyveiden (luonne), periaatteiden (oikeudenmukaisuus, reiluus, tasa-arvo) ja seurausten (suurin mahdollinen hyvä) välillä. Kun näitä kolmea näkökulmaa käytetään yhdessä, niin voidaan välttää sellaisia ongelmia, joita vain yhden näkökulman seuraaminen saattaa aiheuttaa.

### *Hyveet*

Hyve-etiikassa katse kääntyy kohti luonteenpiirteitä ja tiettyjä ominaisuuksia, eli hyveitä, jotka ovat fokuksessa tässä suuntauksessa. Tännsjöön viitaten (2000: 94) hyve-etiikan juuret vievät antiikin Kreikkaan, jossa moraaliopeissa pohdittiin usein, millainen ihmisen tulisi olla. Sokrates, Platon ja etenkin Aristoteles olivat kiinnostuneita hyveistä, eivät niinkään yksittäisistä toiminnoista. Hyveiden voidaan nähdä olevan luonteenpiirteitä. Ne eivät kuitenkaan ole synnynnäisiä, vaan niiden mukaan voidaan oppia käyttäytymään (Tännsjö 2000: 98; Cooper & Wright 1992: 6). Airaksisen (1987: 228) sanoin, näitä hyveitä on paljon aina oikeudenmukaisuudesta hyväntahtoisuuteen ja ne vaihtelevat yhteiskunnallisessa elämässä, esim. ”*sotilaan hyveet eroavat vaikkapa äidin hyveistä*”. Hyvettä vastaa aina jokin pahe, ja Aristoteles (1981: 59) näkee hyveet kahden paheen keskivälinä. Eten-

kin oikeudenmukaisuus on Aristoteleen mukaan yksi tärkeimmistä hyveistä. Onnellinen elämä puolestaan toteutuu Aristoteleen ajattelussa ennen kaikkea yhteisön jäsenenä. (MacIntyre 2004: 286; Sihvola 1998: 54).

Johnsonin (2012: 80) mukaan hyve-etiikassa ajatellaan, että sellaiset henkilöt, joilla on korkea eettinen luonne, ts. hyvät ihmiset, tekevät hyviä moraalisia päätöksiä. Hän jatkaa, että luonteella onkin tärkeä paikka johtajuuden tutkimuksessa.

Mitä hyveitä julkiselta johtajalta ja virkamieheltä odotetaan? Lawton, Rayner ja Lasthuizen (2013: 21–22) huomauttavat, että näitä hyveitä on tutkimuksiin perustuen pitkä lista: hyveellisyys, rohkeus, lain kunnioittaminen, luotettavuus, rehellisyys jne. He myös jatkavat, että hyveitä on vaikea laittaa tärkeysjärjestykseen. Riippuen julkisen viranomaisen tehtävästä, odotukset heidän hyveilleen vaihtelevat. Ehkä poliisilta odotetaan ennen kaikkea lain kunnioitusta, kun taas sosiaaliviranomaisilta ennemmin tasapuolisuutta?

Northouse (2004: 310–311) toteaa, että eettisten periaatteiden alkulähteet löytyvät Aristoteleen ajatuksista. Siten niiden voidaan katsoa linkittyvän hyve-eettiseen näkökulmaan. Kirjoittajan esille tuomat periaatteet ovat: *muiden kunnioittaminen, muiden palveleminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja yhteisöllisyyden rakentaminen*.

Johtamisessa *muiden kunnioittaminen* tarkoittaa sitä, ettei ihmisiä käytetä välineinä, joiden avulla pyritään saavuttamaan tavoitteita. Sen sijaan johtaja antaa työntekijöiden olla sellaisia kuin he ovat. Heillä on omanlaisia toiveita ja haluja. Tämän lisäksi johtaja kuuntelee työntekijöitään. Eettisenä periaatteena muiden kunnioittaminen liittyy niin ikään Kantin ajatukseen (vrt. velvollisuudet) siitä, että ihmisiä tulee kohdella päämääränä, ei tavoitteena. (Northouse 2004: 310).

Periaate *muiden palveleminen* sisältää ajatuksen, että huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista. Tämä voi tapahtua esim. mentoroinnin tai tiimien rakentamisen avulla. Työntekijöitä koskevien päätösten tulee ennen kaikkea hyödyttää työntekijöitä, ei vahingoittaa heitä. Johtaja, joka on *oikeudenmukainen*, pitää tärkeänä, että työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Mikäli tasapuolinen kohtelu ei ole mahdollista, tulee perustelujen erilaiselle kohtelulle olla selkeitä ja järkeviä. Johtajan suhtautuminen oikeudenmukaisuuteen havainnollistuu etenkin silloin, kun organisaatiossa jaetaan resursseja. (Northouse 2004: 311–313.)

Kun johtaja on *rehellinen*, kykenevät työntekijät luottamaan häneen. Rehelliyydestä puhuttaessa kyse on enemmästä kuin vain totuuden kertomisesta. Kaikkea tietoa ei välttämättä aina voi kertoa avoimesti. Joskus saattaa olla hyvinkin haasteellista päättää, mitä asioita voidaan tai on tarkoituksenmukaista tuoda esille

missäkin tilanteessa. *Yhteisöllisyyden rakentamisen* kannalta puolestaan on keskeistä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen; se että johtaja ja työntekijät ovat yhtä mieltä ryhmän suunnasta. Lisäksi omat ja ryhmän tavoitteet ovat sidoksissa yhteiseen hyvään ja julkiseen etuun. Eettinen johtaja ottaa huomioon yhteisen hyvän sanan laajimmassa mahdollisessa merkityksessä. (Northouse 2004: 314–316.)

Vance ja Trani (2008: 373) toteavat hyve-etiikan eduksi sen, että se on intuitiivinen. Tällä he viittaavat siihen, että luonteenpiirteet ovat keskeisessä asemassa valintoja tehtäessä. Lisäksi hyve-etiikka on henkilökohtainen, eli siinä heijastuvat henkilökohtaiset, ainutlaatuiset olosuhteet. Kirjoittajat kuitenkin jatkavat, että juuri näiden vuoksi sen heikkoutena on löytää yhteneväisyyttä eikä hyve-etiikka toimi heidän mukaansa erityisen hyvin silloin, kun ratkotaan eettisiä ongelmatilanteita.

### *Seuraukset ja hyödyt*

Utilitarismi on hyöty- tai seurausetiikkaa. Utilitarismin keskeisiä kehittäjiä ovat filosofit Jeremy Bentham (1748–1832) ja John Stuart Mill (1806–1873). Teon arvo, eli se, että toimitaan oikein tietyssä tilanteessa, riippuu sen seurauksista. (Tännsjö 2000: 25; Airaksinen 1987: 136.) Utilitarismin lähtökohtana on ajatus, että toimitaan niin, että tekojen seuraukset tuottavat muita vaihtoehtoja paremmin suurinta mahdollista onnea mahdollisimman suurelle osalle ihmisistä. Ns. klassisen tai hedonistisen utilitarismin ajatuksena on, että se, mitä tulee maksimoida, on hyvinvointi (mielihyvä, onnellisuus ja nautinto). Hyödyn periaatteen (Principle of Utility) mukaan, se mikä on oikein maksimoida, on kaikkien ihmisten hyvinvointi. (Mill 2000: 17; Tännsjö 2000: 24, 26; Airaksinen 1987: 137.)

Airaksisen (1987: 137) mukaan hyödyn määritelmä on utilitarismissa suppea, eli hyödyllä tarkoitetaan mielihyvää. Suuntauksessa on myös erotettavissa jako sääntö- tai tekoutilitarismin tyypeihin. Sääntöutilitarismin näkökulmasta yksittäiset teot ovat oikein, mikäli ne ovat *”oikeutettujen moraalिसääntöjen mukaisia”*. Tekoutilitarismi puolestaan pitää yksittäistä tekoa hyvänä vain, jos teon tekemisen *”maksimoi hyvää maailmassa”*. (Häyry 2000: 157.)

Miten utilitarismia voidaan soveltaa eettisen johtamiseen ja johtajuuteen? Johnson (2012: 154) antaa tästä esimerkin. Usein poliittiset johtajat käyttävät tätä lähestymistapaa, kun he tekevät eettisiä päätöksiä. Ensin analysoidaan toiminta tai tilanne, jota päätös koskee, sitten kartoitetaan henkilöt, joita tilanne koskee. Tämän jälkeen punnitaan sekä huonot että hyvät seuraukset niille, joihin tilanne vaikuttaa. Viimeiseksi lasketaan hyvät ja huonot seuraukset. Päätöksen voidaan katsoa olevan moraalisesti oikein, mikäli hyödyt ovat suuremmat kuin kustannukset.

Tämä hyötyjen ja kustannusten välisen suhteen laskeminen ei kuitenkaan ole aina yksiselitteistä. Esimerkiksi Lawton, Rayner ja Lasthuizen (2013: 19–20) toteavat, että kaikkien seurausten laskeminen voi olla hankalaa. Kun kyseessä ovat julkiset menettelyt ja reformit, voivat kirjoittajien mukaan esim. sosiaali- ja terveysuudistusten vaikutukset olla nähtävissä vasta pitkällä tähtäimellä ja poliitikot taas työskentelevät lyhyemmällä aikavälillä. Kirjoittajat myös kysyvät: ”*Onko tosiaan järkevää harkita kaikkia seurauksia ennen kuin toimitaan?*” Sillä – kuten kirjoittajat huomauttavat – usein ihmisten moraalinen toiminta on vaistonvaraista eikä kaikkia mahdollisia seurauksia voida etukäteen tietää.

Kun ajatellaan, että utilitarismin mukaan mielihyvä tulisi laskea suurimmalle mahdollisimmalle joukolle, niin ollaan toisenlaisen ongelman edessä. Ketä kaikkia julkisen virkamiehen tai johtajan tulisi ottaa huomioon? Kaikki kunnan asukkaat vai kenties koko yhteiskunta? Ihmisillä on lisäksi tietoverkkojen avulla yhteydet koko maailmaan. Tämä tarkoittaisi, että hallinnon ja johtajien tulisi ottaa huomioon myös vuorovaikutussuhteet ulkomaailmaan sekä huomioida päätöksissään vielä tulevatkin sukupolvet. Näin ollen ”*mahdollisimman suuri osa ihmisiä*” on hyvin epämääräinen kohderyhmä. Sääntöutilitarismin kannalta taas ongelmaksi muodostuu se, mitä moraalिसääntöä tulisi käyttää missäkin tilanteessa, jotta se maksimoisi kaikkien hyötyä. (Pops 2001: 196–198.) Haasteena on myös, että säännöt voivat olla hyvinkin vaativia ja hankalia (Vance & Trani 2008: 374).

Price (2008: 199–202) pohtii näitä kysymyksiä jokapäiväisessä johtajuudessa. Hän toteaa, että johtajat pyrkivät harvoin arkisessa työssään kokonaisvaltaiseen hyötyyn, kuten esim. poistamaan köyhyyden maailmasta. Yleensä pyritään saavuttamaan tavoitteita ja viemään projekteja läpi eikä kokonaisvaltaista hyötyä saavuteta, jos työyhteisöissä jätetään nämä huomiotta ja keskitytään sen sijaan koko yhteiskunnan hyötyyn. Jokapäiväisessä elämässä kokonaisvaltaista hyötyä palvelee parhaiten se, että keskitytään ennen kaikkea niihin ihmisiin, joihin voidaan vaikuttaa.

Vaikka utilitarismi voi olla haasteellista soveltaa hallintoon ja johtamiseen, on siinä kuitenkin etuja. Johnsonin (2012: 155) mukaan se on melko helposti ymmärrettävä ja sitä myös sovelletaan melko yleisesti. Lisäksi hän näkee, että kun utilitarismia sovelletaan, tulevat päätösten seuraukset tällöin punnittua, ja se syrjäyttää oman edun ja mielihalut. Vance ja Trani (2008: 375) puolestaan näkevät, että julkisella sektorilla utilitarismin etuna on sen puolueettomuus, joka toisaalta on erittäin vaativaa.

### Velvollisuudet

Velvollisuusetiikassa (deontologia, kr. deon, velvollisuus) ajatellaan, että teon seuraukset tai teon hyöty ovat epäolennaisia, ts. yksinkertaisesti ajateltuna seurausetiikan voidaan nähdä olevan velvollisuusetiikan vastakohta. Velvollisuusetiikan mukaan tietyt teot ovat oikein tai kiellettyjä riippumatta tekojen seurauksista. (Airaksinen 1987: 167; Tännsjö 2000: 60; Lundquist 1988: 33.)

Velvollisuusetiikan tunnetuin edustaja on Immanuel Kant (1724–1804). Kantin mukaan on olemassa yksi velvollisuus, joka voidaan nähdä järjellisesti kategorisena (Tännsjö 2000: 36). Tätä Kant kutsuu kategoriseksi imperatiiviksi: *”Toimi vain sellaisen maksimin mukaisesti, jonka voit samalla tahtoa tulevan yleispäteväksi laiksi”* (Kant 1990: 111). Kun ihminen toimii oikein, motivoituna toimii velvollisuus, ja moraali nähdään autonomisena. Huomionarvoista Kantin näkemyksessä on, että hyvä tahto itsessään on tärkeää kaikissa tilanteissa ilman sen kummempia perusteita. Kantin näkemyksen mukaan se, mikä on yhdelle oikein, voidaan katsoa olevaksi oikein kaikille. (Airaksinen 1987: 167; Tännsjö 2000: 61.)

Kant myös katsoo, että ihmistä tulisi itsessään kohdella päämääränä, ei pelkästään välineenä, jonka avulla päämääriä saavutetaan (Airaksinen 1987: 168). Kaikki ihmiset ovat itsessään arvokkaita ja heitä tulee kunnioittaa. Vaikka heidän apua tarvitaankin, jotta tiettyjä päämääriä ja tavoitteita voitaisiin saavuttaa, ei ihmisiä silti saa kohdella pelkkinä välineinä. (Johnson 2012: 159; Lundquist 1988: 34.) Kantin mukaan nämä kategoriset ja muut imperatiivit viittaavat samaan ajatukseen, josta seuraa että mm. valehtelu on väärin (Tännsjö 2000: 62).

Denhardtin (1991: 104) mukaan virkamies voi tämän suuntauksen mukaan hyödyntää moraalisia sääntöjä, kuten esim. rehellisyyttä, jolloin virkamies ei saa valehdella vaan hänen tulee toimia totuudenmukaisesti ja pitää lupauksensa. Joskus toiminta tai päätös ei välttämättä ole hyödyksi yhteiskunnalle, mutta kirjoittaja huomauttaa, että koska virkamiehen velvollisuus on seurata moraalisia sääntöjä voi hän tällöin pitää toimintaansa oikeana. Velvollisuusetiikka heijastuu myös mm. valoissa, joita virkamiehet (esim. poliisi, tuomari, lääkäri) vannovat (vrt. Salminen 2010: 32).

Johnson (2012: 159) on jälleen koonnut velvollisuusetiikan hyötyjä ja varjopuolia. Hänen mukaansa etuna on mm. se, että se edistää johdonmukaisuutta ja on motivoiva. Lisäksi siinä korostuu kunnioitus toisia ihmisiä kohtaan. Kritiikkiä velvollisuusetiikka saa osakseen mm. siitä, että lähes kaikkiin yleispäteviin lakeihin löytyy poikkeuksia ja monet velvollisuudet voivat olla keskenään ristiriidassa.

## 2.2 Kysymys Low ja High roadista

Johtamisen etiikassa voidaan eettisiä kysymyksiä lähestyä kahdelta eri suunnalta. Sääntöihin ja niiden noudattamiseen perustuva näkökulma, (engl. Low Road of Ethics; jatkossa käytetään termiä *Low road*) painottaa ennen kaikkea lakeja, sääntöjä ja niiden noudattamista sekä eettisen organisaation saavuttamista näiden avulla. Integriteettipohjainen näkökulma (engl. High Road of Ethics; jatkossa käytetään termiä *High road*) puolestaan korostaa henkilökohtaista integriteettiä, ja siinä luotetaan yksilöiden omaan eettiseen ja moraaliseen harkintaan ja toimintaan sekä arvoihin. (Menzel 2012: 37–40; Lawton 2004: 94; Maesschalck 2004; alkuperäisideat Rohr 1978; Paine 1994.).

Low roadissa on ajatuksena, että lait, normit, toimintaohjeet ja säännöt ovat riittäviä varmistamaan eettisen käyttäytymisen organisaatioissa. Suuntauksessa on taipumusta ajatella, että kun lakia noudatetaan, toimitaan eettisesti. Mikäli joku rikkoo sääntöjä, seuraa tästä usein rangaistus. Sääntöjen noudattaminen vaatii näin ollen kontrollointia (Menzel 2012: 37–38; Lewis & Gilman 2005: 16.) Menzel (ibid. 38) toteaa, että monet tutkijat ajattelevat, että Low road on jopa huono vastine ”*No roadille*”. Tällä hän viittaa ajatukseen, että jos organisaatioissa ajatellaan, että säännöt ovat riittäviä, ei tällöin todennäköisesti keskitytä lainkaan eettisyyden kehittämiseen. Rohr (1978: 53) huomauttaa, että jos keskitytään vain siihen, että yritetään pysyä erossa ongelmista, johtaa tällainen ajattelu helposti mitättömien ja yksityiskohtaisten asioiden pohtimiseen. Tarvitaan muutakin. Tarvitaan arvoja ja sellaisia ihmisiä, jotka ovat valmiita toimimaan eettisesti (Menzel 2012: 26–27).

Frederickson (2005a: 32) pohtii lain ja etiikan suhdetta. Hän siteeraa erään julkisjohtajan ajatusta: ”*Julkinen hallinto on lakia käytännössä*”. Mutta kuten Frederickson jatkaa, vaikka julkisten virkamiesten tulisi toimia neutraalisti, kun he toteuttavat lakia ja toimintapolitiikkaa, niin käytännössä tämä ei ole täysin mahdollista. Laista ei myöskään löydy vastausta jokaiseen vastaantulevaan tapaukseen tai ongelmaan. Kirjoittaja katsoo, että ei ole pelkästään lainsäätäjien tehtävä huolehtia, että toiminta on reilua, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista. Lisäksi, kuten Lundquist (1988: 13) toteaa: jo historia osoittaa, että julkisissa viroissa työskenteleviltä on aina odotettu tietynlaista käytöstä.

High roadissa luotetaan arvoihin ja siihen, että henkilöt omaavat itse korkean integriteetin ja kykenevät erottamaan oikean toiminnan väärästä. Organisaatioissa tulee olla selkeät arvot ja eettiset säännöt, jotka ohjaavat toimintaa. Tämän lisäksi tarvitaan yksilöitä, jotka ovat valmiita toimimaan niiden mukaan. (Menzel 2012: 27; Paine 1994: 111.) Menzel (ibid. 55) jatkaa, että eettisen toiminnan toteutumisen

kannalta on oleellista, että johtajat ovat totuudenmukaisia eivätkä he voi tehdä kompromisseja arvojen suhteen, esim. saavuttaakseen omaa etua.

Keskittyminen vain joko sääntöpohjaiseen tai vain integriteettipohjaiseen lähestymistapaan on melko mustavalkoista, ja siksi monet tutkijat (esim. Menzel 2012; Lewis & Gilman 2005: 17; Lawton 2004) painottavatkin, että hallinnon ja johtamisen etiikassa tulisi ottaa käyttöön kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka yhdistää sekä sääntö- että integriteettinäkökulmat. Tätä lähestymistapaa voidaan kutsua kultaiseksi keskitieksi tai fuusioettiseksi näkökulmaksi (Fusion road; ks. Salminen 2016: 41.)

Miten eettinen johtajuus liittyy näihin näkökulmiin? Ensin on syytä mainita, että eettisen johtajuuden käsitteen kompleksisuutta lisää se, että ero johtamisen ja johtajuuden välillä ei aina ole täysin selkeä. Lawton ja Macaulay (2009: 107–108; 117) toteavat, että yleensä ajatellaan, että johtaminen (management) liittyy hallintoon; systeemeihin sekä kontrolliin. Johtajuus (leadership) puolestaan yhdistetään usein esimiestyöhön, jolloin näkökulma on pitkälti ihmisiin liittyvä. Vaikka samanlainen erotus voidaan tehdä myös eettisen johtamisen ja eettisen johtajuuden välille, ei raja kirjoittajien mukaan ole niin selkeä. Toisen sulkeminen täysin pois keskustelusta ei anna heidän mukaansa tarpeeksi laajaa kokonaiskuvaa eettisestä johtamisesta. Erilaiset ohjeet ja säännöt eivät välttämättä takaa eettistä toimintaa, vaan myös johtajuutta tarvitaan, jotta voidaan varmistaa sääntöjen ja ohjeiden vieminen käytäntöön. Kun eettinen diskurssi rakentuu yksilöiden, arvojen ja ympäristön välille voidaan johtajuus nähdä ikään kuin näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena yksilössä (emt. 113).

Menzel (2012: 57–58) tuo oman kontribuutionsa keskusteluun johtajan (*manager*) ja johtajan (*leader*) eroista ja toteaa, että uudella vuosituhanella erot eivät enää ole niin selväpiirteisiä, sillä johtamisessa ei riitä, että luotetaan pelkästään sääntöihin tai erilaisiin kontrollimekanismeihin. Paitsi että johtajalla tulee olla vahva integriteetti, hänen tulee myös toimia esimerkkinä muille. Johtajan tulee näyttää omalla käyttäytymisellään, että hän uskoo itsekin siihen, mitä sanoo. Eettinen johtaminen ei ole pelkkää kontrollointia ja kollegoiden toiminnan arvioimista, vaan ennen kaikkea eettisen herkkyyden edistämistä kaikissa organisaation toiminnoissa (Menzel 2001: 355). Niin ikään Salmisen (2010: 41) määritelmässä eettinen johtaminen nähdään osana sekä yksilöiden että organisaatioiden toimintaa ja päätöksentekoa:

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

Lawton ja Macaulay (2009: 116–117) liittävät *johtamisen etiikan* sääntöpohjaiseen näkökulmaan. Siinä luotetaan erilaisiin kontrollimekanismeihin (mm. eettiset toimintaohjeet) ja painotetaan tilivelvollisuutta sekä vastuullisuutta. Käsite *eettinen johtaminen* linkittyy heidän mukaansa henkilön integriteettiin ja yksilöiden eettiseen käyttäytymiseen (mm. esimerkillä johtaminen ja muiden kohteileminen), mutta se nähdään lähinnä muutaman henkilön sitoutumisena eettisiin raameihin. Kirjoittajien mukaan johtaminen voi olla niin henkilöön sidottua, että unohdetaan jopa eettiset raamit ja infrastruktuuri, jolloin saatetaan joutua eettisiin ongelmiin, kun johtajuus vaihtuu. *Eettinen johtajuus* havainnollistuu kirjoittajien mukaan sellaisissa organisaatioissa, joissa on vahvasti ja henkilökohtaisesti sitouduttu etiikkaan. Lisäksi organisaatiossa on tarpeellinen infrastruktuuri, jonka avulla etiikka on juurrutettu käytäntöön. Johtajat pystyvät ennakoimaan tilanteita ja pyrkivät kannustamaan työntekijöitään avoimuuteen, vastuullisuuteen ja moraaliseen toimintaan.

Johtamisen etiikan keskustelussa eettinen johtajuus linkittyy yleensä vahvasti High road -näkökulmaan, mikä viittaa siihen, että arvot, yksilöiden käyttäytymisen ja oma harkinta ovat oleellisia. Tästä huolimatta säännöt ja niiden noudattaminen ovat kuitenkin avainasemassa myös eettisessä johtajuudessa. Johtajuuden avulla nämä tuodaan käytäntöön ja työntekijöiden tietoon. Eettinen johtajuus on mahdollista nähdä kultaisena keskitienä, joka yhdistää molemmat näkökulmat.

Cooper ja Menzel (2013: 10–11) keskustelevat Low roadin ja High roadin hyödyntämisestä eettisessä koulutuksessa ja eettisen osaamisen vahvistamisessa. Kirjoittajien mukaan liian paljon on tukeuduttu Low road -tyyppiseen koulutukseen. He korostavat eri tutkijoihin viitaten, että molempien näkökulmien hyödyntäminen on tärkeää.

Hejka-Ekins (2001: 90) esittää seuraavat huomiot: ”*Mitä byrokraattisempi organisaatio on, sitä herkemmin tukeudutaan sääntöpohjaiseen (Low road) malliin; mitä demokraattisempi, joustavampi ja avoimempi organisaatio on, sitä luultavimmin turvaudutaan integriteettiin (High road); jos organisaatioissa on piirteitä molemmista, tukeutuu organisaatio molempiin.*”

Heresin (2016: 165) mukaan ei riitä, että organisaatioissa on eettistä koulutusta, erinomaiset koodit, arvoperusta jne. Niillä voi kirjoittajan mukaan olla jopa kielteisiä vaikutuksia, mikäli niitä ei tueta eettisellä johtajuudella. Menzel (2001: 359) viittaa Wyen (1994) huoleen siitä, että keskittymällä vain ”*moraaliseen minimiin*” eikä ”*moraaliseen maksimiin*”, saattaa olla, että tällöin hyväksytään tietynlainen epäeettinen käytös, koska käyttäytymistä puolustetaan sillä, että se on kuitenkin lakien ja normien mukaista. Tutkija jatkaa, että olisikin mietittävä, pitäisikö aikaa



käyttää myös sen miettimiseen, mikä edistää eettistä käyttäytymistä organisaatioissa?

Epämuodolliset tavat, myytit ja arvot vaikuttavat paljon työntekijöiden käyttäytymiseen. Jos organisaatiokulttuuria johdetaan tehokkaasti, on tällä mahdollista myös kannustaa työntekijöitä eettiseen käyttäytymiseen, ja eniten tähän kulttuuriin kykenevät vaikuttamaan johtajat (Cooper 2006: 205–206; Schein 1987: 321). Huhtala ym. (2013: 263) nostavat esiin, että mikäli johtaja käyttäytyy eettisesti, hän on kykenevä edistämään eettistä kulttuuria organisaatioissa. He viittaavat eettisellä käyttäytymisellä mm. tukemiseen, avoimeen keskusteluun arvoista, palkitsemiseen sekä sääntöjen asettamiseen.

Heres ja Lasthuizen (2013: 64–65, 66) pohtivat eettisen pätevyuden saavuttamista. He huomauttavat, että sitä ei saavuteta kerralla, esim. sillä, että osallistutaan satunnaisesti työpaikan järjestämään eettiseen koulutustilaisuuteen. Kun halutaan rakentaa organisaation moraalista ilmapiiriä ja kasvattaa tehokkaita johtajia vaatii tämä elinikäistä oppimista. Eettinen johtajuus sisältää kirjoittajien mukaan sellaista tietotaitoa, joka myötävaikuttaa eettisen osaamisen kehittämisessä, vaikka sitä ei heti ensi näkemältä sellaiseksi huomaisikaan.

Johtajuus nähdäänkin yhtenä tärkeimmistä tavoista edistää eettistä organisaatiokulttuuria. Yksi yleinen käsitys näyttää olevan, että samanlainen eettinen johtajuustyyli sopii kaikkiin organisaatioihin ja toimii kaikissa olosuhteissa ajankohdasta riippumatta. Näin ei kuitenkaan ole. (Huberts, Six, van Tankeren, van Montfort & Paanakker 2014: 174–175). Heres ja Lasthuizen (2012: 442) vahvistavat saman huomion tutkimuksessaan. He vertasivat eettistä johtajuutta julkisissa, hybrideissä ja yksityisissä organisaatioissa Alankomaissa. He havaitsivat, että julkisissa ja hybrideissä organisaatioissa toimivilla johtajilla korostuivat vastavuoroisuus, läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus laajasti yhteiskunnalle sekä yhteisen hyvän huomioonottaminen. Näillä sektoreilla näkyivät lisäksi tarkka ja yksityiskohtainen kommunikointi etiikasta. Yksityisen sektorin johtajat painottivat enemmän erilaisia strategioita, kuten eettisyyden esilletuomista keskusteluissa ja asiakassuhteissa.

Heres ja Lasthuizen (2012: 463) jatkavat, että tutkimuksesta esiin tulleet erot on tärkeä tuoda esille, kun nämä maailmat kohtaavat toisensa, sillä julkisen sektorin organisaatioiden johtajilla on erilaiset odotukset eettisen johtajuuden sisällöstä. Myös sidosryhmien odotukset ovat erilaiset. Yksityisen sektorin tulisi ottaa tämä huomioon, mikäli sille on annettu julkisia tehtäviä hoidettavaksi. Niin ikään Orazi, Turrini ja Valotti (2013: 486) toteavat, että julkisen sektorin johtajat käyttäytyvät

eri tavalla kuin heidän ”virkaveljensä” yrityspuolella. Johtajuutta tulisi heidän mukaansa kehittää näiden erojen valossa eikä matkia suoraan liiketaloustieteen johtajuuden erilaisia toimintamalleja ja ohjelmia.

## 2.3 Eettisen johtajuuden ulottuvuudet

Eettinen johtajuus pitää sisällään eri osa-alueita, ja tutkimuskeskustelussa painotetaan hieman eri asioita riippuen aina tutkimuksesta ja tutkijasta. Tässä on tarkoitus käydä lyhyesti läpi alan keskeisintä tutkimuskeskustelua ja selvittää tähän tutkimukseen valitut eettisen johtajuuden ulottuvuudet.

Selvästi on havaittavissa, että tutkimuksissa korostuu johtajanäkökulma (Ropo 2011: 205) ja tutkimukset keskittyvät usein siihen, millaisia piirteitä ja ominaisuuksia johtajalla on. Piirteet, jotka useimmiten rinnastetaan eettiseen johtajaan, ovat Treviñon, Hartmanin ja Brownin (2000: 130–131) mukaan integriteetti, rehellisyys ja luotettavuus. Etenkin henkilökohtainen integriteetti liitetään olennaisesti eettiseen johtajuuteen (vrt. esim. Van Wart 2011: 144; Yukl 2013: 329; Storr 2004).

Monet empiiriset tutkimukset osoittavat, että eettinen johtajuus linkittyy johtajan arvoihin sekä moraaliseen rohkeuteen pitää kiinni näistä myös kohdattaessa vaikeita tilanteita (Lawton, Rayner & Lasthuizen 2013: 159). Jurkiewiczin (2006: 247) mukaan eettinen johtajuus vaatii ylimmältä johdolta ensinnäkin sen, että se kiinnittää huomiota korkean moraalisen luonteen ilmaisemiseen. Lisäksi, heidän tulee mahdollistaa eettisyyden kehittyminen työntekijöissä. Mendonca ja Kanungo (2007: x) toteavat, että johtajuus on tehokasta silloin, kun johtaja toimii eettisten ja moraalisten arvojen sekä hyveiden mukaisesti.

Perustuen sosiaalisen oppimisen teoriaan Brown, Treviño ja Harrison (2005: 120) ovat määritelleet eettisen johtajuuden normatiivisesti sopivaksi toiminnaksi, joka näkyy siinä, miten johtaja toimii ja millainen suhde hänellä on muihin. Lisäksi tätä toimintaa edistetään työntekijöissä molemminpuolisella kommunikaatiolla, vahvistamisella ja päätöksenteolla. (Ks. 1.4. edellä.) Anderson ja Sun (2017: 83) ja Kaptein (2017) tuovat esiin kritiikin, joita muutamat tutkijat (esim. Yukl et al. 2013; Eisenbeiss 2012) ovat osoittaneet Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005: 120) määritelmää kohtaan; se on hyvin länsimaalainen, ja lisäksi sen sisältö jää epämääräiseksi, koska määritelmästä ei käy ilmi mitä on ”normatiivisesti sopiva toiminta”; ts. millaisesta käyttäytymisestä se muodostuu. Mutta kuten johdannossa todettu, tämä on tarkoituksella jätetty auki, sillä eettinen käyttäytyminen on kuitenkin paljon kontekstisidonnaista. Ja kuten myös Kaptein (2017) huomauttaa;

vähäisestä kritiikistä huolimatta määritelmää on kuitenkin usein käytetty eettisen johtajuuden tutkimuksessa.

Treviño, Hartman ja Brown (2000: 128) korostavat, että ylimmän johdon eettisessä johtajuudessa on keskeisenä maine; se millaisena muut näkevät johtajan eettisyyden. Tutkijat viittaavat Platonin sanoihin: Mikä näistä haluaisit olla, ”*epäeettinen henkilö, jolla on hyvä maine vai eettinen henkilö, jota pidetään epäoikeudenmukaisena?*” Ja tutkijat lisäävät vielä tähän: ”*Vai haluaisitko, että sinua pidetään eettisesti neutraalina ilman minkäänlaista eettistä mainetta?*” Näiden tutkijoiden (emt. 131) mukaan eettisen johtajuuden maine lepää kahden pilarin varassa. Ensimmäinen on se, millaisena eettisenä henkilönä muut johtajan näkevät (*moraalinen henkilö*). Toisena on se, millaisena eettisenä johtajana hänet miellettään (*moraalinen johtaja*). Tutkijat liittävät moraaliseen henkilöön johtajan piirteet, käyttäytymisen sekä päätöksenteon. Moraaliseen johtajaan kuuluvat roolimallina toimiminen, palkitseminen ja rankaiseminen sekä etiikasta ja arvoista kommunikointi.

Vuonna 2003 Treviño, Brown ja Hartman löysivät tutkimuksessaan eettisen johtajuuden tunnuspiirteitä, joita ovat: ulospäin suuntautunut ihmisenäkökulma, johon kuuluu mm. ihmisten kunnioittaminen ja heistä välittäminen, ja jonka tavoitteena on alaisten kehittäminen; johtajan näkyvästi hyvä käyttäytyminen ja piirteet; avoin kommunikaatio ja taito kuunnella; eettisten standardien asettaminen itselleen ja muille; vahva vastuullisuus; päätöksentekoprosessi, jota itsessään pidetään tavoitteena; asioiden laaja-alainen ymmärtäminen ja eettinen tietoisuus käsitteistä, kuten yhteinen hyvä.

Kirjallisuuskatsauksessaan Brown ja Treviño (2006: 600–602) havaitsivat kolme eettiseen johtajuuteen vaikuttavaa tilannetekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden näkemyksiin johtajan eettisyydestä. Näitä ovat ensinnäkin toimiminen eettisenä roolimallina ja toiseksi organisaation eettinen konteksti. Kolmanneksi tilannetekijäksi tutkijat nostavat moraalisen intensiteetin asioihin, eli eri tilanteiden seurusten laajuuden ja näkökulmien tunnistamisen sekä tilanteisiin liittyvien eettisten sääntöjen olemassaolon (moraalinen tietoisuus). Myös Kernaghan (1991: 144) havaitsi, että niin yksityisen sektorin organisaatioissa kuin julkisen sektorin organisaatioissa keskeistä on se, että hierarkkisessa asemassa olevat esimiehet toimivat eettisenä roolimallina. Johtajat ja esimiehet mm. näyttävät käytöksellään sen, miten säännöt toimivat käytännössä. Menzel (2012) korostaa esimerkin tärkeyttä silloin, kun johdetaan integriteetin avulla (*leading with integrity*).

Resick et al. (2006: 346, 348) täydensivät Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) ja Treviñon, Brownin ja Hartmanin (2003) tutkimuksissa havaittuja tunnuspiir-

teitä ja löysivät kuusi ulottuvuutta, jotka heidän mukaansa auttavat edelleen lisäämään ymmärrystä eettisestä johtajuudesta. He lähestyvät eettistä johtajuutta hieman eri näkökulmasta keskittymällä johtajan kognitiiviseen puoleen, joka koostuu johtajan arvoista ja tiedosta. Nämä ulottuvuudet ovat luonne ja integriteetti, eettinen tietoisuus ja yhteisöllisyys/ihmissuuntautuneisuus, jotka puolestaan näkyvät käyttäytymisen lisäksi siinä, millä tavalla johtaja käyttää sosiaalista valtaa (rohkaiseminen ja voimaannuttaminen sekä eettisen vastuullisuuden johtaminen). Kalshoven, Den Hartog ja De Hoog (2011) (ks. myös De Hoog & Den Hartog 2008) puolestaan erittelivät seitsemän eettisen johtajan käyttäytymiseen liittyvää tekijää, joita ovat reiluus, ihmissuuntautuneisuus, roolien selkiyttäminen, eettinen neuvonta, ympäristön huomionottaminen ja vallan jakaminen sekä integriteetti. Tutkijat (emt. 53) korostavat, että he pyrkivät tutkimaan eettistä johtajuutta moniulotteisena rakenteena samaan tapaan kuten Resick et al. (2006).

Ahn ja Ettner (2014) tutkivat johtajuutta sukupolvien välillä. Kirjoittajat tunnistiivat teema-analyysin avulla avainteemat (arvot) johtajuudessa. Näitä ovat integriteetti, hyvä arviointikyky, esimerkillä johtaminen, päätöksenteko, luottamus, oikeudenmukaisuus/reiluus, nöyryys ja kiireellisyydessä toimiminen (ts. asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen, keskittyminen olennaisiin asioihin). Tutkimuksessa vertailtiin myös sukupolvien välistä suhtautumista näihin. Tutkijat havaitsivat, että eri sukupolvet (CEO vs. MBA opiskelijat) suhtautuivat arvoihin hyvin samalla tavalla. Ainoastaan integriteettiä pidettiin tärkeämpänä (vanhempien) johtajien keskuudessa, ja luottamus puolestaan nousi tärkeämmäksi opiskelijoiden keskuudessa. Johtopäätöksensä he toteavat (emt. 987), että saattaa olla perustavanlaatuisia arvoja, jotka kestävät aikaa ja pysyvät sukupolvelta toiselle.

Kuten edellä esitellyt tutkimukset osoittavat, eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelu on verrattain laaja ja sisältää monia ulottuvuuksia. Tutkimukset myös osoittavat, että yhtäältä huomiota kiinnitetään itse johtajan käyttäytymiseen ja luonteeseen ja toisaalta painotetaan mm. sääntöjä, eli Low roadiin liittyviä tekijöitä (vrt. myös Downe, Cowell & Morgan 2016: 898). Tietyt teemat toistuvat kuitenkin tutkimuksesta toiseen. Tässä väitöskirjassa nämä eri teemat pyritään tuomaan esille laajempien otsikoiden alla. Kaikkea on mahdotonta ottaa mukaan, mutta keskeiset eettisen johtajuuden ulottuvuudet pyritään kattamaan tässä teoreettisessa osuudessa. Tarkastelu pohjautuu Treviñon, Hartmanin ja Brownin (2000) luomaan malliin eettisestä johtajuudesta (*moraalinen henkilö, moraalinen johtaja*), mutta tarkastelussa pyritään tuomaan esiin osin hieman laajempi näkökulma ja ulottuvuuksien sisällön käsittelyssä korostuu johtamisen etiikan tutkimuskeskustelu. Eettistä johtajuutta käydään läpi tässä väitöskirjassa kolmen ulottuvuuden kautta, jotka on esitetty taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Eettisen johtajuuden ulottuvuudet

<i>Eettisen johtajuuden ulottuvuus</i>	<i>Keskeinen sisältö</i>
Johtajan ominaisuudet	Eettiset piirteet Integriteetti
Johtajan käyttäytyminen ja päätöksenteko	Arvojen ja eettisten periaatteiden mukainen käyttäytyminen Sääntöjen noudattaminen Päätöksenteko
Eettisyys ja sen edistäminen esimies-alais-suhteessa	Kommunikaatio ja vuorovaikutus Voimaannuttaminen Palkitseminen ja rankaiseminen Roolimallina toimiminen

Ensimmäisenä keskustellaan *johtajan ominaisuuksista*. Johtajan luonteenpiirteet ohjaavat niin johtajan käyttäytymistä kuin päätöksiäkin (Resick et al. 2006: 347). Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että johtajan eettiset piirteet, etenkin integriteetti, kuuluvat olennaisesti eettisen johtajuuden keskusteluun. Käsitteenä integriteetti on moniulotteinen, mutta etenkin yksilön integriteetti voidaan nähdä eettisen johtajuuden perustana (Van Wart 2011: 144), joten tästä keskustellaan vielä hieman tarkemmin.

Toiseksi käydään läpi *johtajan käyttäytyminen ja päätöksenteko*. Luvussa pohditaan ensin lyhyesti eettisen käyttäytymisen edellytyksiä. Kuten edellä on todettu, Brown, Treviño ja Harrison (2005: 120) jättävät eettisen johtajuuden määrittelymässään auki sen, millaista normatiivisesti sopivan käyttäytymisen tulisi olla, sillä tämä riippuu paljolti kontekstista. Julkisen sektorin organisaatioissa ovat olennaisessa roolissa eettisestä näkökulmasta etenkin säännöt, arvot ja eettiset periaatteet, joiden mukaan tulee käyttäytyä (vrt. esim. Bowman & West 2015; Salminen 2010), ja siksi näihin keskitytään tarkemmin. Lisäksi luvussa pohditaan eettisen päätöksenteon edellytyksiä.

*Eettisyys ja sen edistäminen esimies-alaisuudessa* sisältää ajatuksen, että eettisen johtajuuden kivijalkana on eettinen esimies-alaisuus (vrt. Lawton, Rayner & Lasthuizen 2013). Luvussa pohditaan, millainen tämä suhde on ja mitä odotuksia alaisilla on tälle suhteelle sekä miten eettisyyttä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa voidaan edistää. Tutkimuskirjallisuudessa (Walumbwa et al. 2011; Mayer et al. 2009; Brown & Treviño 2006; Treviño Hartman & Brown 2000) nähdään tärkeänä, että organisaatioissa edistetään henkilöstön eettistä käyttäytymistä

ja oppimista. Tämä tapahtuu ennen kaikkea kolmen asian avulla. Näitä ovat avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus, eettisestä käyttäytymisestä palkitseminen sekä epäeettiseen käytökseen puuttuminen (palkitseminen ja rankaiseminen) ja roolimallina toimiminen, jotka Treviño, Hartman ja Brown (2000: 130–131) liittävät *moraalisen johtajan* ominaisuuksiin. Etenkin roolimallina toimiminen (esimerkillä johtaminen) korostuu johtamisen etiikan tutkimuskeskustelussa (Menzel 2012; Van Wart 2011). Kalshoven, Den Hartog ja De Hoog (2011) ja Resick et al. (2006) nostavat lisäksi esille voimaannuttamisen (*empowerment*) ja vallan jakamisen (*power sharing*). Näistä keskustellaan yhtenä eettisen johtajuuden ulottuvuutena *voimaannuttamisen* yhteydessä.

Koska organisaatioiden ympäristöllä, toimintatavoilla ja kulttuurilla on vaikutusta eettiseen johtajuuteen, seuraa keskustelu mukana ulottuvuuksien tarkastelussa. Tämä tutkimus on hallintotieteellinen ja kuuluu erityisesti johtamisen etiikan alueeseen. Johtamisen etiikassa tutkimuksen kohteena ovat ensisijaisesti julkisen sektorin organisaatiot. Organisaatioiden ympäristö ja kulttuuri eroavat julkisen sektorin ja yksityisen sektorin organisaatioissa jossain määrin toisistaan. Yksityisen sektorin yhtiöissä korostuu lojaalisuus osakkeenomistajia kohtaan, kun taas julkinen sektori on ensisijaisesti vastuussa kansalaisille (Van Wart & Dicke 2008: 3–4).

## 2.4 Johtajan ominaisuudet

Johtajan luonne on olennaisessa asemassa johtajuudessa (Johnson 2012: 80), ja johtajan luonteella on vaikutusta hänen eettiseen käyttäytymiseensä. Johtajat eivät tietenkään yksinään vaikuta organisaation menestykseen tai työntekijöidensä tyytyväisyyteen, mutta heidän vaikutuksensa on silti tärkeä, joskus jopa tärkein, kuten Van Wart (2013: 555) pohtii. Cooper (2004: 398) toteaa, että luonne on selkeästi yksi keskeinen elementti julkisen hallinnon etiikan normatiivisesta perustasta. Luonne ei yksinään selitä esim. eettisiä ongelmia, mutta on todettu, että hyvä ja vahva luonne on sidoksissa tehokkaaseen johtajuuteen (Mihelič, Lipičnik & Tekavčič 2010: 35).

Jurkiewicz (2006: 255) huomauttaa tutkimuksessaan, että julkinen hyvä on seurausta johtajan henkilökohtaisesta hyvästä. Vahvan eettisen luonteen rakentaminen vaatii työtä. Sen sijaan että keskityttäisiin pelkästään korjailemaan omia huonoja ja heikkoja puolia, tulisi keskittyä vahvistamaan omia hyviä luonteenpiirteitä (Johnson 2012: 80).

Piirre viittaa yksilön ominaisuuksiin, mm. persoonallisiin puoliin ihmisessä, temperamenttiin, motiiveihin ja arvoihin. Henkilökohtaiset piirteet ovat tapoja käyttäytyä tietyllä tavalla. Näitä luonteenpiirteitä kutsutaan eettisen johtajuuden tarkastelussa usein hyveiksi. (Yukl 2013: 143; Price 2008: 95–96; Johnson 2012: 80).

#### 2.4.1 Eettiset piirteet

Eettiseen johtajaan rinnastetaan paljon eri piirteitä, ja tyhjentävää listaa niistä on mahdotonta esittää. Pops (2006: 170) on koonnut eri lähteisiin perustuen sellaisia piirteitä, joita eettiseen johtajuuteen liitetään yleensä julkisella sektorilla ja johtamiskirjallisuudessa, ja joita kirjoittajan tutkima eettinen esimerkki heijastaa toiminnassaan. Näitä ovat henkilökohtainen rohkeus, julkisen edun asettaminen oman ja organisaation edun edelle, integriteetti ja itsekuri, kyky tunnistaa lahjakkuudet muissa, korkeiden eettisten standardien noudattaminen – ja saman vaatiminen muilta, taloudellisen ja sosiaalisen toimintaympäristön ymmärtäminen ja syrjimättömyys. Rugeley ja Van Wart (2006: 391–392) puolestaan ovat tutkimuksensa pohjalta havainnoineet, että moraalisesti esimerkilliset johtajat omaavat piirteitä, kuten reiluus ja hyväntahtoisuus. He mainitsevat myös ammattimaisuuden, joka rakentuu kovalla työllä ja optimistisuudella.

Pops (2006: 181–182) viittaa yhteisiin asioihin, joita esimerkillisistä julkisen sektorin virkamiehistä löytyy. Näitä ovat omistautuminen arvoille ja julkiselle palvelulle sekä julkisista palveluista huolehtiminen. Kirjoittajan mukaan julkisen johtajan on johdonmukaisesti ja esimerkillisesti toimittava tehtävässään, jonka ideaalitarkoituksena on kansalaisten palveleminen. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja asettaa julkisen edun oman edun ja organisaation edun edelle. Valtaa tulee käyttää vain ja ainoastaan julkisen edun edistämiseen (Hart & Hart 1992, lainattu Pops 2006: 171). Huolimatta julkisen sektorin liiketoiminnasta (mm. julkisesti omistetut yhtiöt), julkisten organisaatioiden toiminnassa on kuitenkin olennaisena osana yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen (Virtanen & Stenvall 2010: 38).

Yksi eettisen johtajan keskeinen piirre on avoimuus, sillä johtaja, joka on avoin ja helposti lähestyttävä saa työntekijät keskustelemaan ja kertomaan asioista. (Huberts, Kaptein & Lasthuizen 2007: 591.) Johnson (2012) puolestaan tuo esiin mm. rohkeuden, nöyryyden ja optimistisuuden. Kirjoittaja (emt.) nostaa lisäksi oikeudenmukaisuuden yhdeksi, etenkin johtajan olennaiseksi piirteeksi. Tämä tarkoittaa yhtäältä sitä, että henkilö kykenee palvelemaan yhteistä hyvää. Toisaalta kyse on siitä, että ihmisiä kohdellaan mahdollisimman tasapuolisesti ja reilusti.

Luotettavuus nähdään myös yhtenä sellaisena eettisen johtajuuden piirteenä, joka edistää esimerkillistä käyttäytymistä (Kolthoff, Erakovich & Lasthuizen 2010:

598). Itse asiassa Treviño, Hartman ja Brown (2000) puhuvat luotettavuudesta yhtenä tärkeimmistä piirteistä esimiehessä. Mahsud, Yukl ja Prussia (2010: 564) tuovat esiin empaattisuuden sellaisena piirteenä, joka auttaa johtajaa ymmärtämään, miten alaista tulee kohdella erilaisissa tilanteissa. Empaattinen johtaja kykenee tunnistamaan esimerkiksi, milloin alainen on stressaantunut ja voi tällöin antaa tarpeellisen tuen alaiselleen.

Ciulla (2004: 310) on tutkimuksissaan todennut, että hyvä johtaja on sekä tehokas että eettinen. Yuklin, Mahsudin, Hassanin ja Prussian (2013) huomio tukee niin ikään käsitystä, että johtajan eettinen ja voimaannuttava käyttäytyminen vaikuttaa siihen, miten laajasti työntekijät voivat kehittää avointa ja luottavaa suhdetta johtajaansa. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, miten tehokkaaksi johtaja koetaan.

Tämä johtopäätös ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton. Ciulla (2004: 310–311) jatkaa, että johtaja voi olla eettinen olematta tehokas ja toisaalta tehokas olematta eettinen. Raja tehokkuuden ja eettisyyden välillä on häilyvä, ja joissakin tapauksissa se, että johtaja on tehokas tarkoittaa, että johtaja on myös eettinen. Kriteerit, joilla johtajan tehokkuutta arvioidaan, eivät ole Ciullan mukaan aina moraalisesti neutraaleja. Hän tuo myös esiin, että usein jokin asia näyttää olevan oikein lyhyellä tähtäimellä, mutta ei ole oikein pitkällä tähtäimellä, tai jokin päätös näyttää oikealta organisaation tietyn työntekijäryhmän kannalta, mutta kun asiaa tarkastellaan laajemmin, ei päätös olekaan oikea. Kolikon toinen puoli eettisen ja tehokkaan johtamisen kontekstissa on kirjoittajan mukaan se, että joissakin tapauksissa johtajan moraaliset epäonnistumiset johtuvat hänen hatarasta osaamisestaan. Tarkoitus on voinut olla hyvä, mutta koska osaaminen ei ole riittävä saattavat tulokset olla epäeettisiä.

Moraalisesti esimerkillinen johtaja on Rugeleyn ja Van Wartin (2006: 392) mukaan nöyrä. Tämä näkyy siinä, että johtaja toimii oikein ja hyväntahtoisesti, mutta ei yritä kuitenkaan korottaa itseään muita paremmaksi. Johnson (2012: 88) huomauttaa, että toisin kuten yleisesti ajatellaan, nöyryys ei tarkoita huonoa itsetuntoa tai omien kykyjen aliarvioimista. Hän viittaa Morrisiin, Brotherigdeen ja Urbanskiin (2005; 1331, 1343), joiden mukaan nöyryys rakentuu ensinnäkin itsetietoisuudelle, eli omien rajoitteiden ja kykyjen tunnistamiseen. Toisekseen se pohjautuu avoimuuteen, joka perustuu omien heikkouksien tunnistamiseen ja sille, että kykenee olemaan avoin uusille ideoille ja tiedolle. Nöyrä ihminen on valmis oppimaan muilta.

Kolmanneksi nöyryyteen kuuluu ns. yliaistillisuus (transsendenssi), jolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää, että on olemassa voimia, jotka ovat itseä suurempia. Kytetään näkemään, että loppujen lopuksi oma rooli laajassa universumissa ei ole järin suuri. Tällöin omaa tärkeyttä ei liioitella, vaan kytetään antamaan muille arvoa ja



tunnustusta. Kyetään laittamaan asiat ja oma rooli maailmassa oikeanlaisiin mitasuhteisiin. Kirjoittajat jatkavat, että koska nöyryyden omaavat ihmiset eivät yritä olla muita parempia ja välttävät huonoa käyttäytymistä sekä arvostavat itseään ja muita, he mitä todennäköisimmin kykenevät tukemaan ja kannustamaan työntekijöitensä, jakamaan valtaa ja johtamaan myös osallistamalla muita. (Morris, Brotheridge & Urbanski 2005; 1331, 1343.)

#### 2.4.2 Integriteetti

Eettisen johtajuuden keskustelussa on yksi piirre, joka nousee ylitse muiden: henkilökohtainen integriteetti. Resick et al. (2006: 355) havaitsivat tutkimuksessaan, että etenkin pohjoismaisissa yhteiskunnissa arvostetaan integriteettiä korkealle, ja se on tärkeä nimenomaan johtajille. Integriteetti on käsitteenä kompleksinen, ja tämän vuoksi käsitteeseen perehdytään tarkemmin.

Integriteetti on yksi johtajan piirteistä, jolla usein selitetään johtajan tehokkuutta. Integriteetti on useissa kulttuurien välisissä tutkimuksissa nostettu yhdeksi tärkeimmäksi tehokkaan johtamisen piirteeksi. (Yukl 2013: 329.) Storrin (2004: 430) tutkimus näyttää tukevan käsitystä siitä, että tehokas johtajuus korreloi integriteetin kanssa, ja lisäksi tutkimuksessa todetaan, että integriteetin olemassaolo parantaa organisationaalista tehokkuutta.

Badaracco ja Ellsworth (1989: 96, 98) lähestyvät integriteetin käsitettä kysymällä, mikä erottaa erityisen menestyksekkään suorituksen saavuttavat johtajat niin sanotuista tavallisista ammattijohtajista? He tarjoavat vastauksena filosofiasta nousevia ratkaisuja yleisimpien johtamisongelmien tueksi, ja kaikki ratkaisumallit kietoutuvat heidän mukaansa integriteettiin. Useimmat ihmiset omaavat käsityksen siitä, mitä integriteetillä tarkoitetaan eivätkä käsitykset ja mielikuvat varmaan poikkea paljon integriteetin todellisesta luonteesta, mutta ne voivat silti olla harhaanjohtavia.

Integriteetti määritellään usein johtajuuden tutkimuksessa niin, että johtaja käyttäytyy johdonmukaisesti arvojensa mukaan ja on rehellinen, eettinen ja luotettava (Price 2008: 102; Yukl 2013: 330). Arvot, joiden mukaan käyttäytyään, eivät silti voi olla mitä tahansa arvoja, vaan niiden tulee olla ”oikeita” arvoja. Pricen (2008: 102) mukaan historia osoittaa, että on monia johtajia, jotka ovat käyttäytyneet omien arvojensa mukaan. Tämä ei silti tarkoita, että näillä johtajilla olisi ollut integriteettiä.

Integriteettiä voidaan ICMA:n<sup>3</sup> määritelmän mukaan lähestyä kolmelta suunnalta (Cooper & Menzel 2013: 12; Menzel 2012: 55–56):

*”Henkilökohtainen integriteetti: havainnollistuu henkilön (omassa) vastuullisessa toiminnassa; henkilökohtaisia suhteita ja toimintoja rakennetaan reilusti ja rehellisesti.*

*Ammatillinen integriteetti: Ammatillisia suhteita ja toimintoja rakennetaan reilusti, rehellisesti, lainmukaisesti. (Menzelin mukaan tämä edellyttää ICMA:n koodien omaksumista). Vaatii tietoa hallinnon etiikasta.*

*Organisationaalinen integriteetti: Kasvattaa eettistä käyttäytymistä läpi organisaation henkilökohtaisen esimerkin, johtamisen toimintojen ja koulutuksen kautta. (Vaatii tietoa hallinnon etiikasta ja vastuullisuuden juurruttamista operaatioihin ja taitoa kommunikoida eettisistä standardeista ja koodeista muille.)”*

Menzel (2012: 27) huomauttaa, että integriteetin omaavia organisaatioita voidaan rakentaa vain integriteetin omaavien johtajien myötävaikutuksella. Eettiset johtajat eivät ole synnynnäisesti eettisiä, vaan johtajat voivat oppia johtamaan integriteetin avulla. Työntekijät tietävät, milloin johtaja toimii korkeiden eettisten standardien mukaan ja edistävät integriteettiä jokapäiväisessä työssään organisaatiossa.

Six ja Huberts (2008: 66–68) käyvät artikkelissaan läpi viisi eri tapaa määritellä integriteetti. Yksi näistä on määritellä integriteetti kokonaisuudeksi, periaatteiden ja arvojen yhdenmukaisuudeksi ja johdonmukaisuudeksi sanan alkuperän mukaan (lat. *integras*, joka tarkoittaa kokonainen, ehjä, harmoninen). Toisen näkökulman valossa integriteettiä tarkastellaan suhteessa siihen, mikä on oikein ja väärin. Integriteetti on näin ollen joko arvo tai kokoelma arvoja. Esimerkiksi eettisissä koodeissa integriteetti viittaa usein oikeudenmukaisuuteen ja korruptoitamattomuuteen. Kolmas näkökulma on perustuslaillinen tai lainmukainen. Kirjoittajat viittaavat tässä yhteydessä Rohriin (1986), jonka mukaan *”byrokraateilla”* on eettinen velvollisuus toimia kansalaisten arvojen (perustuslaillisten tai hallinnon arvojen) mukaan. Neljäs määritelmä korostaa, että integriteetti näkyy viranomaisen moraalisten arvojen ja normien mukaisessa toiminnassa. Viimeisenä integriteetti on jotain sellaista, jota yksilö voi tavoitella ja pyrkiä saavuttamaan. Tämä tarkoittaa, että toimitaan esimerkillisesti ja tiettyjen moraalisten standardien mukaisesti. Kirjoittajat viittaavat Blenkertin (2004) sanoihin: *”Integriteetti on moraalista rohkeutta, jopa sankaruutta.”* (Ks. myös Pitkänen & Salminen 2014: 34.)

---

<sup>3</sup> The International City/County Management Association

Lähes kaikkien eettisten johtamisteorioiden pohjalla on ajatus johtajan ns. perusintegriteetistä (Van Wart 2011: 144). Yukl (2013: 329) huomauttaa, että eettisen johtajuuden keskustelussa esiintyy poikkeuksetta henkilökohtaisen integriteetin käsite. Integriteettiä voidaan kuvata sanalla *eheys*, joka yksilön näkökulmasta viittaa johdonmukaisuuteen yksilön sanoissa, ajatuksissa, periaatteissa ja toiminnassa. Yksilön integriteettiä, josta Van Wart (2011: 144) käyttää käsitettä *hyveellisen johtajan integriteetti*, voidaan lähestyä kolmen yleisimmin käytetyn ominaisuuden kautta, joita ovat rehellisyys, luotettavuus ja reiluus.

Van Wartin (2011: 144–145) mukaan rehellisyys perustuu totuuden kertomiseen. Käytännössä tämä voi näkyä esim. siinä, että kyetään myöntämään virheet. Kun ihminen on rehellinen, ei hän kerro edes valkoisia valheita eikä hän myöskään valehtele ollakseen kohtelias, vaan rehelliset ihmiset pysyvät totuudessa niin yksityiselämässä kuin julkisessakin elämässään. Ns. ”*korkeamman tason rehellisyys*” tarkoittaa Van Wartin (emt.) mukaan suorapuheisuutta. Tällä kirjoittaja viittaa siihen, että asioita ei salailla vaan kerrotaan olennainen tieto, vaikka se ei olisi jokaisessa tilanteessa välttämätöntä.

Denhardt (1991: 116) kuitenkin nostaa esiin huomion, että jopa yksinkertaisimmatkin eettiset ongelmat voivat olla hankalia silloin, kun ne tapahtuvat julkisissa organisaatioissa. Hän mainitsee yhtenä esimerkkinä juuri totuuden kertomisen, ja pohtii; onko esim. oikein hieman joustaa jostain tuloksista, joita esim. tietty tutkimus tuo esille, jos tämä tukee sellaista toimintatapaa, joka on julkisen edun mukaista? Kirjoittajan mukaan mm. tällaiset eettiset kysymykset ovat äärimmäisen vaikeita.

Luotettavuus on toinen integriteetin tunnuspiirteistä. Tämä sisältää ajatuksen, että paitsi tiedostetaan omat periaatteet, niin kyetään tämän lisäksi elämään sekä toimimaan johdonmukaisesti niiden mukaan. Julkisella sektorilla näihin periaatteisiin kuuluvat ensisijaisesti sitoutuminen yhteiseen hyvään ja omistautuminen lainmukaisuudelle ja muille virkamiesten hyveille. (Van Wart 2013: 560.)

Yksilön integriteetin kolmas osatekijä reiluus viittaa oikeudentajuun. (Rugeley & Van Wart 2006: 146). Van Wart (2011: 145) tarkentaa, että tällä tarkoitetaan, että henkilö tuntee säännöt, noudattaa niitä itse ja pyrkii varmistamaan, että muutkin tekevät niin. Kirjoittaja huomauttaa, että johtavassa asemassa olevilla on paljon harkintavaltaa, ja oikeudenmukaisuus on tärkeää, jotta voidaan varmistaa, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Mikäli joku saa erityiskohtelua tulee perustelujen olla järkeviä ja hyväksyttäviä. Reilut ja oikeudenmukaiset ihmiset eivät käytä asemaansa väärin, jotta saisivat etuja ja hyötyä itselleen, vaan jakavat etuja niin tasapuolisesti kuin mahdollista. Tasapainotteleminen velvollisuuksien ja eri asioi-

den kanssa ei ole helppoa, ja tämän vuoksi aikaa tulee käyttää myös muiden mielipiteiden ja väitteiden kuuntelemiseen. Van Wartin (2011: 145) mukaan hyvän integriteetin omaavat ihmiset nähdään rehellisinä; kirjoittajan sanoja lainaten:

*”He puhuvat totta ja käyttäytyvät johdonmukaisesti sekä kohtelevat muita kuten haluaisivat itseään kohdeltavan. Poikkeuksellisen hyvän integriteetin omaavat ihmiset taas ovat huomattavan vilpittömiä, tietoisesti johdonmukaisia ja epätavallisen taitavia tasapainottelemaan kilpailevien etujen ja tilanteiden välimaastossa.”*

## 2.5 Johtajan käyttäytyminen ja päätöksenteko

Johtajan piirteet näkyvät luonnollisesti johtajan käyttäytymisessä. Integriteetin omaava johtaja toimii johdonmukaisesti ja kohtelee hyvin muita ihmisiä. Johtajien käyttäytyminen vaikuttaa ratkaisevasti organisaation kulttuurin muodostumiseen. Kyse ei ole pelkästään siitä, mitä johtajat sanovat vaan myös siitä, miten he toimivat. Johtajien tulisi toimia johdonmukaisesti arvojensa mukaan, sillä tämän kaltainen johtajuus lisää luottamusta organisaatiossa ja lisää samanlaista käyttäytymistä alaisissa samalla tavalla kuin johtajan huono käytös antaa organisaation työntekijöille negatiivisen esimerkin. (Barnard 1952, lainaus teoksesta Cooper 2006: 209.) Mikäli johtaja kannustaa eettiseen käyttäytymiseen, mutta sallii itselleen poikkeuksia, alaiset huomaavat tämän, ja tämä puolestaan vaikuttaa organisaation kulttuurin muodostumiseen (Cooper 2006: 209).

Eettiseen johtajuuteen liitetään niin ikään vastuullinen käyttäytyminen. Resickin et al. (2011: 441) kulttuurien välisessä tutkimuksessa yksi eettisen johtajuuden alue on vastuullisuus, (tilivelvollisuus/accountability), joka sisältää lakien ja sääntöjen mukaan toimimisen lisäksi sen, että johtaja kantaa itse vastuunsa ja pitää myös muita vastuullisena. Cooper (2006) korostaa etenkin virkamiehen vastuullisuutta julkisessa hallinnossa ja johtamisessa. Cooper (emt. 85–86) huomauttaa, että virkamiehellä on monia objektiivisia tahoja, joille hän on vastuullinen (mm. säännöt ja menettelytavat), mutta näiden lisäksi organisaatioissa vallitsee hierarkkinen vastuullisuus. Tämä tarkoittaa, että virkamies on yhtäältä vastuussa esimiehelleen ja toisaalta hän on myös vastuussa alaiensa toiminnasta.

On kuitenkin huomionarvoista, että niin päätöksenteossa kuin yleensä toiminnasakin johtajan tehtävä ei ole aina helppo, sillä sekä päätösten että toiminnan seuraukset ovat usein moninaisia. Julkisen johtajan on otettava huomioon poliittiset linjaukset ja monenlaiset sidosryhmät. Tavoitteet eivät ole välttämättä selkeitä, eikä niiden vaikutuksien mittaaminen ja ennakoiminen ole yksiselitteistä. Esimerkiksi, yhden sidosryhmän etu voi olla joskus työntekijöiden edun vastaista. Lisäksi

johtaja joutuu tasapainottelemaan useiden kilpailevien arvojen ja etujen välimaastossa. (Yukl 2013: 331; Virtanen & Stenvall 2010: 35–37.)

Jotta eettinen käyttäytyminen ja päätöksenteko organisaatioissa on ylipäätään mahdollista, tarvitaan *eettistä tietoutta* (ethical awareness) ja *eettistä herkkyyttä* (moral/ethical sensitivity) eli taitoa tunnistaa ja kohdata eettisiä tilanteita. Treviñon, Brownin ja Hartmanin (2003: 19) tutkimuksessa nousi esiin yhtenä eettisen johtajuuden piirteinä johtajan kyky olla eettisesti tietoinen yhteisestä hyvästä ja ottaa huomioon sidosryhmät, yhteisöt ja yhteiskunta. Tutkijat puhuvat ns. ”*laajemmasta eettisestä tietoisuudesta*”. Erityisen tärkeää yhteisen hyvän huomioonottaminen on julkisille johtajille (vrt. Lawton & Macaulay 2009: 115; Iles & Macaulay 2007: 21). Jotta voidaan valita eettinen toimintatapa, tarvitaan empatiaa ja kykyä ottaa asioihin laajempi näkökulma. On tärkeä pyrkiä ymmärtämään, mitä toiset mahdollisesti ajattelevat ja miten he reagoivat asioihin (Johnson 2012: 237).

### 2.5.1 Arvojen ja eettisten periaatteiden mukainen käyttäytyminen

Julkisen sektorin käytännön puheissa tarkoitetaan arvoilla ja eettisillä periaatteilla usein samaa, mutta käsitteellisesti niillä on eroavaisuuksia. Lyhyesti todettuna arvot ovat uskomuksia, vapauksia, oikeuksia ja hyveitä. Ne ovat tavoiteltavia asioita, ja ne voidaan usein asettaa tiettyyn prioriteettijärjestykseen. Periaatteet on käsitteenä laajempi. Periaatteet pohjautuvat arvoihin, ja niiden tarkoitus on toimia opastuksena sille, miten tulisi toimia. Esim. rehellisyys on arvo, joka eettisenä periaatteena voidaan ilmaista seuraavasti: johtajan tulee käyttäytyä työssään rehellisesti. Julkisella sektorilla eettisiin periaatteisiin kuuluvat mm. lakien noudattaminen, yhteiseen hyvään sitoutuminen ja omistautuminen julkiselle palvelulle. (Van Wart 2013: 560; Salminen 2010: 15; Viinamäki 2008: 21; Kernaghan 2003: 712; Lawton 1998: 37, 44.)

Huberts, Kaptein ja Lasthuizen (2007) toteavat, että arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. He myös viittaavat organisaation ja henkilökohtaisten arvojen ristiriitaan. Arvoja voidaan luokitella monella tapaa, mm. Kernaghan (2000: 95; 2003: 712) katsoo, että julkisen palvelun arvot on luonteva luokitella seuraavasti: eettiset arvot (mm. integriteetti ja reiluus), demokraattiset arvot (mm. lakiin pohjautuvat, lojaalisuus) ja professionaaliset arvot (mm. tehokkuus, innovatiivisuus) sekä ihmisten (people) arvot (mm. myötätunto).

Vaikka arvojohtaminen (Values-Based Leadership) ja eettinen johtajuus ovatkin joiltain osin samankaltaisia, eivät ne ole täysin sama asia, sillä eettiseen johtajuuteen sisältyy muutakin kuin arvojen välittäminen työntekijöille (Brown & Treviño

2003: 151, 173; vrt. 1.2.). Arvot ja eettiset periaatteet kuuluvat kuitenkin yhtenä osana eettiseen johtajuuteen sekä sen tarkasteluun (vrt. Viinämäki 2009: 165), eikä niitä ei voida ohittaa etenkin julkisessa johtajuudessa.

Eettiseen johtajuuteen liitettyjä arvoja voi olla monia, esim. reiluus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus, ja nämä arvot puolestaan näkyvät käyttäytymisessä (Yukl et al. 2013: 38). Cooper (2006: 194) antaa esimerkiksi Rohrin teoksen (1986), joka hänen mukaansa käsittelee arvoja, joita julkisten työntekijöiden (Yhdysvaltain kontekstissa) tulee sisäistää ja heijastaa toiminnassaan. Näitä ovat hallinnon arvot ja etenkin perustuslaista kumpuavat arvot ja niiden tulkinta.

Salmisen (2010: 15) mukaan julkisissa organisaatioissa arvoilla on oma erityinen asemansa ja eettiset arvot ja periaatteet toimivat osana lainsäädäntöä. Virtasen ja Stenvallin (2010: 38) sanoin: *”Julkiseen toimintaan liittyy omia arvojaan, joiden tulisi ohjata myös julkisten johtajien työtä ja toimintaa.”* Suomessa esim. valtionhallinnon arvoperustan pohja muodostuu demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvojen varaan (Arvot arjessa 2005: 6). Valtionhallinnon arvopohjan muodostavat: *avoimuus, laatu ja asiantuntemus, luotettavuus, objektiivisuus, palvelu- ja asiakaslähtöisyys, riippumattomuus, tasa-arvo sekä tuloksellisuus* (Arvot virkamiehen arjessa 2007: 13).

Viinämäki (2013: 174–175) pohtii hyvinvointivaltion arvoperustan syrjäyttämistä, sillä kuten hän toteaa, yksityinen sektori, liikelaitokset ja kolmas sektori ovat yhä enemmän tuottamassa palveluja. Väistämättä joudutaan pohtimaan, miten nämä arvopohjat voidaan yhdistää. Viinämäki (emt. 176) myös toteaa, että valitettavasti usein kysymys on siitä, että juuri yksityisen sektorin arvot liikkuvat julkiselle sektorille, jonka arvopohja on ns. puolustusasemassa. Arvoristiriidat ovat väistämättömiä ja kirjoittaja pohtii myös eettisen johtajuuden kannalta tärkeitä kysymyksiä, kuten miten arkipäivässä tulisi toimia arvojen mukaan ja miten saada sisältöä usein niin abstrakteille arvoille. Lehtonen (2009: 8–9) mainitsee arvoristiriitojen esiintyvän organisaatioissa, mikäli organisaation arvoja ryhdytään kritisomaan, mutta jatkaa, että *”eettisesti oikeaan”* arvojohtajuuteen kuuluu myös kriittinen keskustelu, joka parhaimmillaan voi myös tuoda esiin mahdollisia puutteita.

Lisäksi on tärkeä pohtia, miten organisaatioarvot saadaan toimivaksi osaksi esimiestyötä. Viinämäki (2012: 42–44) toteaa, että kun organisaatiossa määritellään ja luodaan arvoja, ovat johtajat ja esimiehet tässä prosessissa mukana. Johtajien tehtävänä on huolehtia, että arvot toteutuvat toiminnassa ja johtajat niin ikään palkitsevat tarpeen mukaan tällaisesta arvojen mukaisesta toiminnasta. Kirjoittaja korostaa, että arvot on tärkeä integroida organisaation avaintoimintoihin, strategiaihin ja esimiestyön sisältöihin. Ideaalitapauksessa organisaatiokulttuurin ja valittujen arvojen tulee olla toisiaan tukevia. Vielä kirjoittaja painottaa johtajien

merkitystä, jotta tietoisuus arvoista lisääntyy sekä arvot saadaan organisaatiossa näkyväksi.

Arvojulistukset (esim. eettisten ohjeiden muodossa) ovat tärkeitä organisaatioissa, mutta ne eivät yksin riitä. Haasteena on ensinnäkin tunnistaa julkisen palvelun arvot. Tämän jälkeen niiden mukaan on tärkeä toimia ja toisaalta myös opettaa henkilöstöä toimimaan arvojen mukaan. Tällöin johtajat korostavat etiikan tärkeyttä ja roolia organisaatiossa, ja antavat lisäksi palautetta käyttäytymisestä. Arvot voidaan tuoda esiin myös HR-toiminnassa jo esim. työhaastattelujen yhteydessä. (Bowman & West 2015: 150–151; ks. myös Kernaghan 2003.) Suomessa tehdyn EVA-analyysin mukaan, tutkitut nuoret johtajat kokivat, että he paitsi tuntevat arvonsa, kykenevät myös toimimaan omien arvojensa mukaan työelämässä (Suoranta 2009: 3).

## 2.5.2 Sääntöjen noudattaminen

Yksi eettisen johtajuuden ominaispiirre on sääntöjen noudattaminen. Tämän Treviño, Brown ja Hartman (2003: 18) katsovat liittyvän enemmän johtajuuden transaktionaaliseen puoleen. Kirjoittajat korostavat, että ylintä johtoa edustavat johtajat luovat perustavanlaatuiset säännöt, standardit ja odotukset käyttäytymiselle, jolloin tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa yhtäältä sopivaa ja toisaalta sopimatonta. Johtajien tehtävänä on tämän lisäksi huolehtia siitä, että myös työntekijät noudattavat sääntöjä.

Kaptein et al. (2005: 301) toteavat, että organisaatioissa on usein ensimmäisiä asioita eettisessä johtamisessa juuri eettisten sääntöjen, koodien tai muiden vastaavien laatiminen. Näiden avulla tuodaan esiin organisaation eettiset periaatteet ja arvot. Eettiset säännöt ovat toimintaohjeita, ja niillä voi olla monia eri tarkoituksia. Yhtäältä niiden tehtävänä on torjua epäeettistä käytöstä. Toisaalta niitä voidaan käyttää eettisen käyttäytymisen vahvistamiseen ja edistämiseen organisaatioissa. Säännöissä voi olla kirjattuna mm. organisaation arvoperusta. Eettiset säännöt voivat sisältää myös tarkkoja toimintaohjeita siitä, miten eri tilanteissa tulisi käyttäytyä, esim. ohjeita lahjojen antamisesta tai vastaanottamisesta. Yleisemmällä tasolla ne voivat myös sisältää laajempia, arvoperustaisia ohjeita, mutta tällöin sääntöjä voi olla hankalampaa soveltaa suoraan johonkin yksittäiseen ongelmatilanteeseen. (Ks. Lawton 1998: 89.)

Suomessa eettisiä sääntöjä ja ohjeita on löydettävissä mm. lainsäädännöstä. Esim. hyvän hallinnon perusteet löytyvät hallintolaista (434/2003), jonka tarkoituksena on turvata hyvä hallinto. Näitä ovat mm. oikeudenmukaisuus, palveluperiaate ja

palvelun asianmukaisuus, hyvän kielenkäytön vaatimus ja viranomaisten yhteistyö. Professiokohtaiset koodit ja ohjeet taas koskevat eri ammattien, kuten esim. lääkärin, opettajan tai poliisin työtä. Näin ollen julkisella sektorilla työskentelevän henkilön tulee toimia sekä hallinnon eettisten, että professioeettisten ohjeiden mukaan. Haasteellisia tilanteita saattaa joskus syntyä, kun johtavassa asemassa olevan henkilön tulee sopeuttaa toimintansa näiden eri periaatteiden – usein jopa vielä yksityisten yritysten periaatteiden mukaan. (Salminen 2010: 30–31.) Esim. lääketieteen eettinen normisto ei sovellu sellaisenaan johtamiseen (Törmänen & Paasivaara 2009: 398).

Pelkästään sääntöjen laatiminen ei kuitenkaan riitä takaamaan sitä, että eettinen toiminta organisaatioissa toteutuu. Jotta eettiset säännöt voidaan viedä käytäntöön, tarvitaan lisäksi koulutusta ja johtajuutta. (Lawton & Macaulay 2009: 107) Virkamiehen tulee toimia lain ja sääntöjen mukaan, mutta Cooper (2006: 195) huomauttaa, että lait ja organisaation monet säännöt ja toimintaohjeet eivät koskaan voi olla niin kattavia, että niistä löytyisi ohje jokaiseen haastavaan tilanteeseen, jonka virkamies tai johtaja kohtaa. Esim. eettiset säännöt ovat usein melko yksinkertaisia tai yleisiä, jolloin niitä saattaa olla vaikea soveltaa niihin moninaiisiin tilanteisiin, joita organisaatioissa ilmenee.

Lisäksi yhtenä ongelmana on, että usein sellaiset henkilöt, jotka muutenkin käyttäytyvät eettisesti, ovat alttiimpia myös noudattamaan eettisiä sääntöjä ja muita ohjeita. Kun taas henkilöt, joiden toiminta on muutenkin eettisesti heikompaa, käyttäytyvät näin riippumatta siitä, onko sääntöjä kirjattuna vai ei (Menzel 2012: 87). Kysymys eettisten ohjeiden noudattamisesta kietoutuu näin ollen myös henkilökohtaiseen integriteettiin. On tärkeä huomata, että eettisen sääntöjen vaikutavuus lisääntyy, kun johtajat itse käyttäytyvät sääntöjen mukaan ja näin toimivat roolimallina työntekijöilleen (Kernaghan 1991: 144).

Tuore tutkimus Englannin paikallishallinnosta (Downe, Cowell & Morgan 2016) pyrki selvittämään, kumpi määrittää julkisissa organisaatioissa eettistä käyttäytymistä, johtajuus vai säännöt. Tutkimus on linjassa aiempien tutkimusten (Beeri et al. 2013) kanssa siinä, että johtajilla on tärkeä rooli eettisen kulttuurin edistämisessä ja hyvän käytöksen vahvistamisessa. Eettiset säännöt eivät myöskään korvaa sitä, että johtajat puuttuvat henkilökohtaisesti ja epävirallisesti esille tulleisiin ongelmiin; yksin sääntelyn voimaan ei voida luottaa. Lisäksi tutkimus edelleen vahvistaa edellä käytyä keskustelua siitä, että pelkät säännöt eivät riitä vaan näiden lisäksi tarvitaan johtajuutta ja positiivisena roolimallina toimimista.

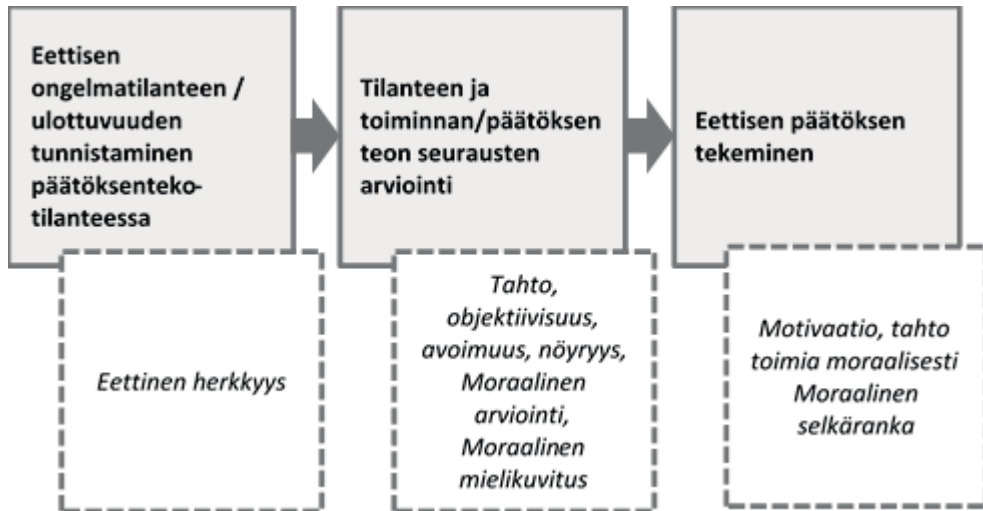


### 2.5.3 Päätöksenteko

Treviñon, Hartmanin ja Brownin (2000: 132) tutkimuksesta nousi esiin, että eettiset johtajat tekevät objektiivisia ja reiluja päätöksiä, joissa otetaan huomioon myös yhteisö ja yhteiskunta. Lisäksi eettiset johtajat luottavat päätöksentekotilanteessa eettisiin sääntöihin, kuten kultaiseen sääntöön (Kant: Kohtele muita kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan; Vuorisaarna: *”Kaikki, minkä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te heille.”* Matt 7: 12).

Rugeleyn ja Van Wartin (2006: 382, 384, 391) luoman mallin mukaan moraalisesti esimerkillinen henkilö liittyy yhteisen hyvän tarkoituksen mukaisiin päätöksiin. Heidän tutkimansa esimerkillinen henkilö kyseenalaisti itsensä vaikeissa ja monimutkaisissa päätöksissä pohtimalla mm. miksi hän uskoo siihen, mitä tekee ja miksi hän tekee tietynlaisen päätöksen. Lisäksi kirjoittajat korostavat, että kun moraalinen johtaja tekee eettisiä päätöksiä, hän ajattelee ennen kaikkea yhteistä etua, ja on valmis jopa kärsimään tästä henkilökohtaisesti. Päätöksentekoprosessissa punnitaan myös arvoja ja asetetaan niitä vastakkain. Eettisen johtajan odotetaan pitävän kiinni eettisistä arvoista ja periaatteista, kun hän tekee päätöksiä (Treviño, Hartman & Brown 2000: 133). Treviñon, Brownin ja Hartmanin (2003: 19) tutkimus osoitti myös, että eettiset johtajat sovelsivat päätöksiä tehdessään ns. sanomalehtitestiä, eli johtajat miettivät, miltä päätös näyttäisi mahdollisesti julkisuudessa.

Kirjallisuudesta löytyy useita eettisen päätöksenteon malleja. Ne seuraavat lähes samanlaista kaavaa. Seuraavaan kuvioon 2 on tiivistetty tutkimuskirjallisuuteen perustuen eettisen päätöksenteon vaiheita ja niihin liittyviä edellytyksiä.



**Kuvio 2.** Eettisen päätöksenteon vaiheet

Eettinen päätöksenteko edellyttää eettistä herkkyyttä. Tämä tarkoittaa, että ensin on havaittava eettinen ongelmatilanne sekä kyettävä tunnistamaan eettinen dimensio päätöksissä. Kuten Johnson (2012: 236) huomauttaa, eettisiä ongelmia on mahdotonta ratkaista, mikäli niitä ei edes huomata. Eettinen herkkyys havainnollistuu siinä, että tunnistetaan muiden tarpeet ja oikeudet sekä pohditaan, kuinka oma toiminta mahdollisesti vaikuttaa muihin. Vielä on pyrittävä tunnistamaan omat asenteet ja mahdolliset ennakkoluulot. Eettinen herkkyys vaatii kykyä arvioida ja pohtia oman toiminnan ja päätösten erilaisia seurauksia. Eettistä herkkyyttä voidaan kehittää moraalisen mielikuvituksen avulla. Se tarkoittaa, että on löydettävä tahtoa miettiä mahdollisia seurauksia, joita päätöksellä on kullekin osapuolelle. Tämän lisäksi pyritään olemaan objektiivisia ja kuuntelemaan muiden mielipiteitä avoimesti sekä nöyrästi. (Johnson 2012: 236–237; Sharp, Aguirre & Kickham 2011: 14; Juujärvi, Myyry & Pesso 2007: 21.) Kun tilanne ja eettinen dimensio siinä on tunnistettu, on käytettävä moraalista arviointia (Johnson 2012: 241).

Kirjallisuudessa (esim. Lawton, Rayner & Lasthuizen 2013: 15; Johnson 2012: 241–243; Juujärvi, Myyry & Pesso 2007: 20–21, 113; Treviño 1986) viitataan usein Kohlbergin moraalisen kehityksen malliin, joka keskittyy siihen, miten yksilöt päätyvät moraalisesti oikeaan arvioon, tai siihen, mitä itse pitävät moraalisesti oikeana. Kohlbergin mallissa on kolme tasoa, joista jokaisessa on kaksi vaihetta.

Ensimmäinen, eli prekonventionaalinen taso keskittyy seurauksiin. Tässä ensimmäinen vaihe perustuu siihen, että totellaan ja pysytään säännöissä sekä pyritään välttämään rangaistuksia. Toinen vaihe perustuu sääntöjen seuraamiseen silloin,

kun siitä on itselle hyötyä, sekä reiluun vaihtoon. Toinen taso, eli konventionaalinen taso sisältää niin ikään kaksi vaihetta. Kolmas vaihe perustuu ihmissuhteisiin, mukautumiseen ja keskinäisiin odotuksiin; pyritään toimimaan etenkin niin kuin läheiset odottavat. Neljäs vaihe *”the law and order orientation”* sisältää laajemmin sosiaaliset suhteet ja yhteiskunnan odotukset, esim. täytetään velvollisuudet ja seurataan lakia. (Kohlberg & Hersh 1977: 54–55; vrt. Johnson 2012: 241.)

Kolmas, eli postkonventionaalinen (tai periaatteellinen) taso on moraalisen ajattelun korkein taso. Tässä vaihe viisi perustuu yhteiskunnallisiin sopimuksiin ja ihmisoikeuksiin. Ymmärretään, että ihmisillä on erilaisia arvoja, ja pystytään ottamaan koko ryhmän tarpeet huomioon. Sääntöjä noudatetaan, koska ne ovat sosiaalisia sopimuksia. Viimeinen, eli kuudes vaihe sisältää universaalit eettiset periaatteet, Jos laki on ristiriidassa periaatteiden kanssa, toimitaan periaatteiden mukaan. (Rest, Turiel & Kohlberg 1969: 225–226; vrt. myös Johnson 2012: 241.) Treviño, Weaver ja Reynolds (2006: 955) huomauttavat tutkimusten osoittavan, että useimmat aikuiset ovat konventionaalisella tasolla, eli oikeanlainen käyttäytyminen määrittänyt pitkälti muiden ihmisten odotusten ja lakien sekä sääntöjen perusteella. Vain viidesosa amerikkalaisista aikuisista saavuttaa periaatteellisen tason. Tutkijat jatkavat, että mikäli ulkoiset tekijät todella vaikuttavat siihen, mitä arvioidaan oikeanlaiseksi käyttäytymiseksi, on tällä vaikutuksia johtamiseen; säännöt, johtajuus ja erilaiset palkitsemistavat ja organisaation kulttuuri nousevat tällöin tärkeään rooliin.

Huolimatta kritiikistä (mm. Gilligan 1982) on Kohlbergin teoriaa sovellettu eri tutkimuksissa. Treviño (1986: 604, 609, 611) näkee Kohlbergin mallin hyvänä työkaluna, kun pyritään selvittämään, kuinka organisaation jäsenet suhtautuvat eettisiin dilemmoihin ja mitä he pitävät *”oikeana tai vääränä”* toimintana tietyissä tilanteissa. Rajoitteena kirjoittaja kuitenkin näkee, että se ei keskity käyttäytymiseen, eli siihen, miten ihmiset toimivat ja millaisia päätöksiä he tietyissä tilanteissa tekevät. Treviño (emt.) huomauttaa Kohlbergiin viitaten, että oletuksena on, että moraalisen arvion ja moraalisen toiminnan välillä olisi yhteys, koska yksilön pyrkimyksenä on toimia johdonmukaisesti ajatusten mukaan. Kuitenkaan, moraalinen arvio vaikka tärkeä onkin, ei ole yksinään riittävä edellytys moraaliseen käyttäytymiseen organisaatioissa. Kirjoittaja näkee, että esimerkiksi organisaation kulttuuri on yksi keskeinen tekijä, joka vaikuttaa organisaation jäsenten moraaliseen kehittymiseen.

Toinen eettisen päätöksenteon malli, johon usein tukeudutaan, on Restin (1994) malli, joka koostuu neljästä osatekijästä, jotka vaikuttavat moraaliseen käyttäytymiseen (*four-component model of moral behavior*). Ensimmäinen on moraalisen ongelman ja tilanteen havaitseminen sekä tulkitseminen. Tämä edellyttää mm.

empatiaa ja eettistä herkkyyttä. Toinen osatekijä on oikean toimintatavan etsiminen (ratkaisu), johon sovelletaan yleisiä moraalisia periaatteita ja arvioidaan, mikä on moraalisesti oikea tapa toimia. Kolmas osatekijä edellyttää motivaatiota toimia moraalisesti. Tässä etusijalle asetetaan moraaliset arvot ennen ns. ei-moraalisia arvoja. Neljänteen osatekijään kuuluu halu ja tahto toimia moraalisesti, mikä edellyttää moraalista selkärankaa ja moraalista luonnetta. (Thoma, Rest & Davison 1991: 659–660; Lawton, Rayner & Lasthuizen 2013 16, 124; Juujärvi, Myyry & Pessa 2007: 20–21.) Thoma, Rest ja Davison (1991: 660) huomauttavat, että moraalinen toiminta syntyy näiden osatekijöiden vuorovaikutuksesta.

Sharpin, Aguirren ja Kickhamin (2011: 14) mukaan, jotta saavutetaan ns. moraalinen minimi päätöksentekoprosessissa, tulee ongelman tunnistamisen jälkeen olla objektiivinen. Vaaditaan myös tahtoa analysoida tilanne ja kartoittaa mahdolliset toimintavaihtoehdot. Lisäksi on kuunneltava muiden mielipiteitä sekä arvioitava päätöksen vaikutuksia eri osapuolille. Päätöksen tulisi kirjoittajien mukaan perustua loogiseen analyysiin. Kun päätös on tehty, tarvitaan tahtoa toimia päätöksen mukaan. Brown ja Treviño (2006: 602) muistuttavat, että eettiset johtajat miettivät erityisesti, mitä seurauksia mahdollisilla toimilla on muille, ja pyrkivät tekemään päätöksiä, jotka ennen kaikkea hyödyttävät muita. Mikäli johtajien päätökset tuottavat vahinkoa muille, heidät saatetaan nähdä huonoina eettisinä roolimalleina.

## 2.6 Eettisyys ja sen edistäminen esimies-alaisuuksissa

Edellä läpikäytyt johtajan eettiset piirteet ja integriteetti sekä johtajan käyttäytyminen näkyvät luonnollisesti myös esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. Eettinen johtajuus ei tarkoita pelkästään johtajan ominaisuuksia, vaan luottamus ja velvollisuudet jne. ilmenevät johtajan päivittäisissä toiminnoissa ja arkipäiväisissä kanssakäymisissä (vrt. Lawton ja Macaulay 2009: 115).

Johtajat ovat avainasemassa työntekijöiden eettisen toiminnan edistämässä (Brown, Treviño & Harrison 2005: 117). Lawton, Rayner ja Lasthuizen (2013: 163) toteavat, että eettinen johtaja – paitsi itse käyttäytyy eettisesti ja kohtelee alaisiaan hyvin – myös edistää eettistä käyttäytymistä alaisissaan ja tätä kautta koko organisaatiossa. Miten tätä suhdetta sitten on mahdollista selittää, ja miten johtaja voi edistää eettistä käyttäytymistä alaisissaan? Lawtonin ja Macaulayn (2009: 107–108) mukaan eettinen johtaminen ilmenee käytännön tasolla kahdella tavalla: Yhtäältä näyttämällä työntekijöille esimerkkiä, jota he voivat seurata, ja toisaalta johtajan tavassa kohdella muita.

Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005: 119–120) mukaan sosiaalisen oppimisen teoria (SLT, Social Learning Theory) auttaa selittämään eettisen johtajuuden taustoja seurauksia, ja sen avulla eettinen johtaja kykenee vaikuttamaan alaisiinsa. Tutkijat toteavat, että koska johtajuus on vaikuttamista, johtaja voi omalla eettisellä käyttäytymisellään vaikuttaa työntekijöidensä eettiseen käyttäytymiseen. Organisaatioissa johtajat ovat jo hierarkkisen asemansa vuoksi roolimalleja, joiden käyttäytymistä seurataan. Mikäli johtaja käyttäytyy eettisesti, lisää tämä myös eettistä käyttäytymistä työntekijöissä; samaan tapaan epäeettinen käytös lisää epäeettistä käyttäytymistä. Roolimallina oleminen on avainasia eettisessä johtajuudessa, ja tähän syvennyttään vielä tarkemmin jäljempänä.

Yuklin et al. (2013) mukaan tutkimukset osoittavat, että eettinen johtajuus ja johtajan tehokkuus sekä työntekijän suorituskyky ovat positiivisesti sidoksissa LMX:ään (Leader Member Exchange Theory<sup>4</sup>) (vrt. myös Walumbwa et al. 2011). Tosin tutkimuksia aiheesta on kirjoittajien mukaan vielä melko niukasti. LMX:n mukaan se, miten laadukkaita suhteita johtaja voi muodostaa yksittäisiin alaisiinsa, on riippuvainen johtajan ja alaisen emotionaalisesta tuesta sekä arvokkaina pidettyjen resurssien vaihdosta heidän välillään. Korkean tason vaihtosuhteet ovat todennäköisiä silloin, kun johtaja on rehellinen, luotettava, ja aidosti välittää alaistensa hyvinvoinnista. (Yukl et al. 2013: 41.) Tällaisissa suhteissa alaisten negatiivinen ja huono käytös on mitä todennäköisimmin vähäisempää (Brown & Treviño 2006: 607).

Millainen on eettinen esimies-alaisuhde, ja mitä odotuksia alaisilla on tälle suhteelle? Khuntia ja Suar (2004: 15) tuovat esiin johtajan vallankäytön ja toteavat, että kun eettiset johtajat käyttävät institutionaalista valtaa, ovat he tällöin ”*tunnekypsiä*” ja kykenevät toimimaan niin, että työntekijät saavuttavat tavoitteensa. Lisäksi kirjoittajien mukaan eettiset johtajat kykenevät vastaanottamaan kritiikkiä ja ovat avoimia myös eriävälle mielipiteille. Tällaiset johtajat kykenevät myöntämään omat mahdolliset virheensä ja keskustelemaan niistä rakentavasti. (Vrt. Heres & Lasthuizen 2013: 57.) Eettiset johtajat myös välittävät alaisistaan toisin kuten eettisesti neutraalit johtajat, jotka välittävät ihmisistä vähemmän ja ovat enemmän itsekeskeisiä, kuten Treviñon, Brownin ja Hartmanin (2003: 14) tutkimuksessa todetaan.

Den Hartogin ja De Hoogin (2009: 221) tutkimus osoittaa, että johtajan voimaannuttava käyttäytyminen on sidoksissa tunnepitoiseen sitoutumiseen. Mikäli taas alaiset kokevat, että johtaja omaa korkean integriteetin ja reilouden, lisää tämä normatiivista sitoutumista. Tutkijat pohtivat, että tämä johtuu siitä, että roolimallin vaikutus näkyy suhteissa, joissa johtaja pitää reilua kohtelua normina, omaa

<sup>4</sup> Suom. esimies-alaisvaihtosuhdeteoria (ks. esim. Mäkelä ym. 2013: 16)

korkeat moraaliset arvot ja toimii velvollisuudentuntoisesti. Tällöin alaiset tuntevat myös enemmän velvollisuutta organisaatiotaan kohtaan. Mikäli johtaja toimii päinvastoin, ovat seurauksetkin päinvastaisia; velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan vähenee.

Akkerin, Heresin, Lasthuizenin ja Sixin (2009) tutkimuksesta kävi ilmi, että suurin osa eettisen johtajuuden käyttäytymismalleista (kuten roolimalli, moraalinen mukaan toimiminen, eettisen käyttäytymisen varmistaminen) liittyvät positiivisesti luottamukseen. Popsin (2006) tutkimus osoittaa, että esimerkillinen henkilö, jota hän tutki, luotti organisaationsa työntekijöihin ja siihen, että he tekevät työnsä. Virheitä sai tehdä, mutta niistä tuli oppia. Johtajana hän lisäksi tuki organisaationsa jäseniä heidän tehtävissään. Julkisen johtajan kannalta luottamukseen liittyy myös tärkeä elementti, joka on muistettava: kansalaisten luottamus (public trust). Kansalaisten tulee kyetä luottamaan viranomaisiin ja siihen, että he toimivat eettisesti oikein.

Resickin et al. (2006: 355) tutkimus toi esiin havainnon, että pohjoismaiset yhteiskunnat Euroopassa pitivät tärkeänä motivaatiota ja rohkaisua. Kirjoittajat huomauttavat, että yleensäkin näissä maissa valtaetäisyydet ovat pienempiä ja yhteisiä palkitsemisjärjestelmiä kannatetaan. He tulkitsevat tämän niin, että kaivataan nimenomaan rohkaisevia ja tiimityöskentelyä kannattavia johtajia.

Organisaatioissa johtaminen ja esimiestyö liittyvät vahvasti tiimien johtamiseen. Tomperi (2015) on tutkinut eettistä johtamista tiimeissä. Hän toteaa, että eri prosesseissa on erittäin tärkeä kiinnittää huomioita johtamisen eettisyyteen, esim. silloin kun rekrytoidaan työntekijöitä ja luodaan tiimejä. Eettiset odotukset tulee viestiä myös tiimitasolla. Lisäksi kirjoittaja peräänkuuluttaa esimiesten tukemista, koulutusta ja kannustamista vastuunjakamiseen, jotta heillä olisi valmiuksia toimia eettisesti haastavissa tilanteissa sekä jotta eettinen toimintatapa toteutuisi myös tiimeissä. Kirjoittaja korostaa niin ikään pelisääntöjä, viestintää ja avointa keskustelua niin eettisistä asioista kuin tiimin arvoista.

Sessa et al. (2007: 60) selvittivät sukupolvien välisiä eroja johtajan arvoissa ja käyttäytymisessä. He havaitsivat, että Y-sukupolvi haluaa luovan ja omistautuneen johtajan, joka välittää heistä ja tukee, kuuntelee sekä rohkaisee. Luotettavuuttakin arvostetaan, mutta tutkijoiden mukaan ei yhtä paljon kuin muut sukupolvet. Myös Kultalahden (2015: 77–78) tutkimus toi esiin Y-sukupolven esimiehiin liittyviä käsitteitä. Vaikka tutkimus ei kohdistunut eettiseen johtajuuteen, on siinä löydettävissä muutamia samankaltaisia elementtejä eettisen johtajuuden kanssa. Tutkijan tuloksista nousi esiin, että tämä sukupolvi toivoo, että heitä kohdellaan yksilöinä; heitä kunnioitetaan, kuunnellaan ja autetaan kehittymään; esiin nousee arvosta-

minen ja se, että esimies tuntee kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Myös kehittämistarpeet ovat vahvasti esillä. Esimiehen toivotaan olevan kuin valmentaja, joka ottaa vastuun sen varmistamiseksi, että alaiset ovat tehtäviensä tasalla. Lisäksi tutkimus osoitti, että vastaajat kokivat palautteen ”luontaiseksi työkaluksi”.

Heresin (2016: 168) mukaan tärkein sidosryhmä johtajille on heidän työntekijänsä. Heresin (2014) tutkimus pyrki osaltaan vastaamaan haasteeseen tutkia eettistä johtajuutta työntekijänäkökulmasta. Hänen aineistonsa on kerätty sekä julkisen että yksityisen sektorin henkilöstöltä. Tutkimus toi esiin viisi ideaalityyppistä näkemystä siitä, mitä eettisen johtajuuden tulisi sisältää työntekijänäkökulmasta.

Heresin (2014: 116; ks. myös 2016: 169–170) tutkimuksessa julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden näkemysten mukaan muodostuneet ideaalit ovat: *The Safe Heaven Creator*, joka luo ympäristön, jossa on helppo keskustella, ja virheillekin annetaan tilaa. Tässä ideaalityypissä johtaja on avoin, mutta eettisen käyttäytymisen oletetaan olevan enemmän tai vähemmän itsestään selvää. Hän on helposti lähestyttävä, ja toimii itse roolimallina eettisestä käytöksestä. *The Practicing Preacher* puolestaan toimii korkeiden eettisten standardien mukaan, mutta painottaa myös vastavuoroisuutta, sekä arvoja ja periaatteita enemmän kuin sääntöjä ja menettelytapoja. *The Moral Motivator* on karismaattinen, autenttinen ja omaa vahvan moraalisen luonteen, ja on avoin kritiikille. Hän jättää alaisilleen päätettäväksi, mikä on normatiivisesti sopivaa käytöstä. *The Social Builder* painottaa puolestaan jaettuja tavoitteita, moraalisia arvoja ja periaatteita, hyvää esimies-alaisuhdetta, ja pyrkii näkemää asiat eri näkökulmista ottamalla päätöksenteossa huomioon sidosryhmät ja sosiaaliset intressit, sekä on moraalisesti rohkea. *The Boundaries Setter* asettaa tiukasti, mutta oikeudenmukaisesti rajoja ja sääntöjä, joiden tarkoitus on ehkäistä epäeettistä käyttäytymistä. Hän on lojaali ja reilu alaisilleen, mutta ei siedä epäeettistä käytöstä.

### 2.6.1 Kommunikaatio ja vuorovaikutus

Bowman ja West (2015: 150) toteavat, että julkisissa palveluissa siirtyminen ns. vanhasta mallista uuteen malliin on johtanut siihen, että organisaatiot ovat maldatuneet ja hierarkkiset rakenteet ovat korvautuneet yhä enemmän verkostomaisella toiminnalla. Tämä näkyy organisaatioissa myös johtajuudessa. Johtajat ovat lähemmässä vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa, ja tämä mahdollistaa sen, että myös arvoista voidaan keskustella yhdessä niin eri tiimien kuin osastojenkin kanssa.

Vaikka eettisessä johtajuudessa niin arvot kuin eettiset säännöt ovat tärkeitä, ne eivät yksinään riitä, vaan niistä tulee myös keskustella avoimesti. Vastuu tästä keskustelusta lankeaa auttamatta ylimmälle johdolle. Jatkuva dialogi eettisistä asioista on tärkeää. Esim. tiimeissä tulee voida keskustella eettisistä asioista ja johdon tulee rohkaista tähän. (Bowman & Knox 2008: 631.) Vuorovaikutuksen tulisi olla mahdollisimman avointa ja sen tulisi tapahtua niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöspäin sekä eri osastojen ja yksiköiden välillä (Pops 2006: 175).

Akkerin et al. (2009: 114) tutkimus osoittaa, että pelkästään Low road -tyyppinen näkökulma, jossa johtajat vain kertovat alaisilleen, kuinka asioiden tulisi olla, ei johda yhtä suureen luottamukseen kuin näkökulma, jossa arvoihin, periaatteisiin ja standardeihin sitoudutaan (High road). Se, että johtajat suhtautuvat avoimesti eettisistä asioista puhumiseen, on kirjoittajien mukaan yksi keskeinen elementti, joka lisää luottamusta johtajaan.

Juujärvi, Myyry ja Pessa (2007: 111–112) nostavat esiin *vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden*, joka näkyy ihmisten välisissä suhteissa. Kirjoittajat tuovat esiin, että yleensä, kun ihmiset kokevat, että heitä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, he ovat kokeneet, että heitä on kohdeltu huonosti (esim. tönkyä ja välinpitämätön kohtelu). Itse asiassa vuorovaikutustilanteissa tapahtuva oikeudenmukainen kohtelu on jopa tärkeämpää kuin se, että kukin saa oman osansa silloin, kun resursseja jaetaan. Kirjoittajat viittaavat tutkimukseen (Leymann 1992), jonka mukaan ristiriitoja (mm. kiusaaminen) on työyhteisöissä mahdollista lieventää arvostamalla muita, antamalla palautetta ja neuvomalla (sosiaalinen tuki). Johtajan ja esimiehen rooli tuen antamisessa on tärkeä, sillä ristiriita saattaa jatkua, mikäli esimies ei puutu siihen.

Eettiset johtajat kohtelevat alaisiaan hyvin ja kunnioittavat heitä. He kommunikoivat avoimesti ja ovat myös hyviä kuuntelijoita sekä ovat läsnä. Tämä vaikuttaa siihen, että työntekijät uskaltavat puhua heille myös vaikeammista asioista. (Treviño, Brown & Hartman 2003: 18.) Hassanin, Wrightin ja Yuklin (2014: 340) tulokset osoittavat, että eettinen johtajuus lisää myös alaisten halukkuutta ilmoittaa eettisistä ongelmista. Yukl et al. (2013: 39) huomauttavat kuitenkin, että Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) esiintuoma työntekijöiden kuunteleminen on enemmän toisten huomioonottamista kuin varsinaisesti eettiseen johtajuuteen kuuluva asia.

De Hoog ja Den Hartog (2008: 298) ovat samoilla linjoilla Brownin, Treviñon ja Hartmanin (2005) kanssa siitä, että eettiset johtajat toimivat läpinäkyvästi ja kommunikoivat avoimesti. He kuitenkin vielä laajentavat näkökulmaa ja puhuvat roolien selkiyttämistä (*ethical role clarification*), jolla he tarkoittavat, että eettinen



johtaja selventää työntekijöilleen vastuualueet ja odotukset sekä tavoitteet, jolloin alaiset tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Toisaalta Yukl et al. (2013: 40) katsovat, että roolien selkiyttäminen on yksi johtajan ydintoiminnoista, eikä täten ole luonnostaan eettistä käyttäytymistä, sillä sitä voidaan käyttää myös epäeettisiin tarkoituksiin. De Hoog ja Den Hartog (2008: 307) kuitenkin korostavat, että syy, miksi he ovat lisänneet tämän näkökulman, johtuu siitä, että maassa, jossa he tekivät tutkimuksen (Alankomaat), ovat erilaiset palkitsemisjärjestelmät (pay-for-performance) melko rajoittuneita. Tutkijoiden mukaan tämän vuoksi roolien selkiyttäminen, johon he liittävät läpinäkyvyyden, avoimen vuorovaikutuksen, kommunikaation ja vastuiden ja odotusten selventämisen, sopii paremmin eettisyyden edistämiseen ko. kontekstissa kuin eettisyyden vahvistaminen erilaisin palkinnoin ja rangaistuksin. (Ks. myös Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011.) Koska julkisella sektorilla mahdollisuudet henkilöstön palkitsemiseen ovat vähäisemmät kuin yksityisellä sektorilla (vrt. Virtanen ja Stenvall 2010: 36–37), niin roolien selkiyttäminen on perusteltua ottaa myös tähän tutkimukseen mukaan yhtenä mahdollisena tapana edistää myös eettisyyttä.

### 2.6.2 Voimaannuttaminen

Eettiset johtajat kykenevät voimaannuttamaan ja rohkaisemaan työntekijöitään tavalla, joka saa heidät tuntemaan olonsa osaaviksi ja itsetietoisiksi. Voimaannuttamisessa painottuu mm. delegoiminen, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä organisaation resurssien jakaminen. (Den Hartog & De Hoog 2009: 203; Resick et al. 2006: 347). Resick et al. (emt.) tuovat esiin, että voimaannuttamisen eri strategioissa on nähtävissä samansuuntaisia ajatuksia transformationaalisen johtajuuden ideoiden kanssa; ideaalinen vaikuttaminen sisältää sen, että työntekijöitä kyetään motivoimaan niin, että he kykenevät itsenäiseen ajatteluun sekä kyseenalaistamaan oletuksia. Yksilöllinen huomioiminen tarkoittaa, että työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja reilusti. Samaan tapaan Treviño, Brown ja Hartman (2003: 14) toteavat, että eettiset johtajat kiinnittävät huomionsa ihmisiin, kunnioittavat heitä ja kohtelevat heitä oikein.

Eettisen johtajuuden kannalta Den Hartog ja De Hoog (2009: 203, 221) korostavat suoraa vaikuttamista työntekijöihin (esim. varmistamalla työntekijöiden osaamisen). Epäsuorasti johtajat voivat kirjoittajien mukaan tarjota työntekijöille mahdollisuuksia menestyä. Erityisesti kirjoittajat liittävät tähän luottamuksen osoittamisen työntekijöihin ja heidän kykyihinsä, mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja mahdollisuuden tuoda esiin myös heidän omia näkökulmiaan. Lisäksi johtajat auttavat työntekijöitään kehittymään ja tarjoavat tukensa. Kuten edellä on

todettu, kirjoittajat havaitsivat, että tämänkaltainen voimaannuttaminen eli osallistaminen ja tuen tarjoaminen vaikuttavat lisäävän alaisten tunnetta siitä, että he ovat osa organisaatiota ja tämä lisää heidän kiintymistään organisaatioon.

Tutkimuksessaan De Hoog ja Den Hartog (2008: 298, 309) nostavat vallan jakamisen (*power sharing*) yhdeksi ulottuvuudeksi, josta heidän mukaansa myös keskustellaan voimaannuttamisen yhteydessä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi, he liittävät tähän sen, että johtaja delegoi haastavia vastuita työntekijöilleen. Yukl et al. (2013: 42) eivät kuitenkaan näe tätä välttämättä eettisenä käyttäytymisenä.

Plantin (2013: 208–209) mukaan eettisen osaamisen kehittäminen organisaatioissa edellyttää johtajilta johtajuuden jakamista. Hän nostaa esiin kaksi tärkeää asiaa. Ensinnäkin, johtajien on kyettävä delegoimaan. Tämä edellyttää, että johtajat kykenevät tunnistamaan esimerkillisiä yksilöitä, jotka voivat joko toimia tiiminvetäjinä tai mentoreina. Toisekseen, johtajat tarvitsevat sietokykyä. Tällä kirjoittaja tarkoittaa, että johtajien on ymmärrettävä, että johtajuuden jakaminen ja ns. epävirallinen johtajuus ei heikennä johtajan omaa asemaa organisaatiossa. Julkista hyvää edistää se, että yksilöt kykenevät käyttämään harkintaansa ja pohtimaan eettisiä tilanteita. Lisäksi on tärkeää, että he näkevät roolinsa, kun tavoitteita saavutetaan, koska kuten Plant toteaa: Mikään ei ole niin moraalialtuuta kuin se, että johtavassa asemassa olevat henkilöt ottavat kunnian itselleen joko muiden tekemästä tai yhdessä tehdystä työstä. Plant (emt. 209) viittaa keskusteluun erään esimerkillisen johtajan kanssa: Johtajalla on aina kaksi ”sekkivihkoa”. Toista käytetään, kun maksetaan toiminnasta aiheutuneita kustannuksia, toinen taas on se, jolla annetaan kiitosta hyvästä työstä. Ensimmäisen budjetti on aina rajallinen; jälkimmäisen riittävyys on johtajasta kiinni.

Haveri, Airaksinen ja Paananen (2015: 40–41) havaitsivat tutkimuksessaan, että suuri osa uuden sukupolven kuntajohtajista korostaa delegoinnin merkitystä. Vastuita ja tehtäviä jaetaan työntekijöille, joilla on osaamista tai ammattitaitoa. Tutkimukseen osallistuneet nuoret kuntajohtajat arvostavat työntekijöitään ja painottavat itsenäisyyttä ja vastuuta valvonnan sijaan. Tämä edellyttää luottamusta johtajan ja työntekijän välillä. Työntekijöitä ei ohjeisteta yksityiskohtaisesti vaan ennen kaikkea heitä tuetaan, jotta he selviytyvät tehtävistään. Nuoret johtajat korostavat EVA-analyysin tulosten mukaan juuri johtajan kykyä delegoida ja jakaa vastuuta. Sen lisäksi he nostavat esiin tiimityön merkityksen, hyvän ilmapiirin sekä yhteishengen luomisen. Taito toimia ryhmässä näyttää korostuvan sen sijaan, että keskityttäisiin yksilösuorituksiin. (Suoranta 2009: 1.)

### 2.6.3 Palkitseminen ja rankaiseminen

Yksi tapa edistää työntekijöiden eettistä käyttäytymistä ja toisaalta estää epäeettistä käyttäytymistä on palkitseminen ja rankaiseminen, eli sanktioiden asettaminen. Nämä kuuluvat eettisen johtajuuden manageriaaliseen puoleen (*moraalinen johtaja*), ja tuovat toisaalta eettiseen johtajuuteen tiettyä kovuutta. Jos eettisestä käyttäytymisestä ei palkita, ja etenkin, jos epäeettiseen käyttäytymiseen ei puututa, voidaan työyhteisöissä tämä tulkita niin, että tämän tyyppinen käytös on hyväksyttävää. (Treviño, Hartman & Brown 2000: 134–135; Heres & Lasthuizen 2013: 60.)

Myös Tomperi (2015: 23) toteaa, että mikäli yhteisiä pelisääntöjä rikotaan, on esimiehen tärkeä näyttää, että hän puuttuu tällaiseen välittömästi. Kangas ym. (2011) toteavat niin ikään johtopäätöksissään, että organisaation eettinen toimintakulttuuri vahvistuu, kun sekä johto että työntekijät ovat tietoisia odotuksista ja toimintaa myös tuetaan palkinnoilla ja rangaistuksilla. Huhtalan ym. (2013: 263) tutkimus toi esiin, että eettisen johtajuuden ja rankaisemisen (tai seurausten) välillä on vahva yhteys; ne, jotka arvioivat johtamistyyliä eettiseksi, pitivät tärkeänä, että epäeettisellä käytöksellä on tietty seuraus.

Akkerin et al. (2009: 114, 117) tutkimus osoitti, että palkitseminen ja rankaiseminen ovat sidoksissa työntekijöiden luottamukseen. Kun sekä palkitaan vaadittujen organisaation arvojen, periaatteiden ja standardien mukaisesta toiminnasta että rangaistaan, kun niistä poiketaan, on tämä kirjoittajien mukaan paras tapa saavuttaa alaisten luottamus. Kirjoittajat painottavat, että tarvitaan molempia tapoja, ei vain toista.

Miksi tämä näkökulma on tärkeä? Becker ja Talsma (2016: 34) pohtivat integriteetin käsitettä ja toteavat, että liian vanhakantainen käsitys integriteetistä johtaa siihen, että esim. julkisen henkilön, jonka integriteetti kyseenalaistetaan, on vaikea enää saada mainettaan takaisin: ”*Kerran tuomittu, aina tuomittu*”. Tämän tyyppinen ajattelu on heidän mukaansa vallalla myös organisaatioissa. Kirjoittajat viittaavat Karssingin (2006) toteamukseen, jonka mukaan keskitytään liiaksi integriteetin negatiivisiin puoliin; tämä tarkoittaa yleensä sitä, että epäeettisestä käytöksestä rangaistaan, mutta eettisestä harvemmin palkitaan. Tämä johtaa siihen, että arkipäiväiset, positiiviset esimerkit unohdetaan.

#### 2.6.4 Roolimallina toimiminen

Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan yksi vaikuttavimmista tavoista välittää arvoja, asenteita ja toimintamalleja on roolimallin kautta (Bandura 1986: 47). Ihmiset oppivat ylipäätään tarkkailemalla toisten ihmisten käyttäytymistä (Weaver, Treviño & Agle 2005: 314) Näin ollen eettistä käyttäytymistä alaisissa voidaan edistää toimimalla roolimallina ja johtamalla esimerkillä. Tällöin johtajan käytöksestä näkyy selvästi, että hän toimii eettisesti oikein (Treviño, Hartman & Brown 2000: 134–135). Jotta alaiset ylipäätään kokevat johtajan eettiseksi, tulee johtajien olla uskottavia roolimalleja. Sosiaalisen oppimisen teoria selittää lisäksi, miksi ja miten eettiset johtajat vaikuttavat alaisiin, sillä juuri matkimalla ja havainnoidulla toisten käyttäytymistä, yksilöt oppivat sekä pyrkivät ymmärtämään, mikä on eettisesti oikeaa käytöstä. (Brown, Treviño & Harrison 2005: 119.)

Kuten edellä pohdittiin, pelkkä sääntöjen laatiminen ja kontrollointi eivät enää moderneissa organisaatioissa riitä, vaan johtajien tulee näyttää esimerkkiä eettisesti oikeasta toiminnasta: ”*Walk the ethical talk*” (Menzel 2012: 24, 57). Jotta kyetään luomaan eettinen kulttuuri organisaatioon, edellyttää tämä vahvaa johtajuutta ja esimerkillä johtamista. Näiden tulee näkyä joka tasolla organisaatiossa aina ylimmästä johdosta lähiesimiehiin (Svara 2007: 130–131). Mm. Schraeder, Tears ja Jordan (2005) ovat tutkimuksessaan havainneet, että organisaation kulttuurin muutoksessa auttavat paitsi koulutus, myös esimerkillä johtaminen.

Popsin (2006) artikkelista kävi ilmi, että sen lisäksi, että esimerkillinen johtaja omaa korkean integriteetin ja toimii esimerkkinä muille, niin hän vaatii samaa muilta organisaation jäseniltä. Ylipäätään on ratkaisevan tärkeää toimia roolimallina, mutta esimerkin tärkeys korostuu etenkin silloin, kun halutaan varmistaa organisaation integriteetti (Kolthoff, Erakovich & Lasthuizen 2010: 598). Esim. Hubertsin, Kapteinin ja Lasthuizenin (2007) tutkimus osoitti, että poliisien (puutteellinen) roolimallina toimiminen oli vahvasti yhteydessä etenkin seuraaviin integriteetin loukkauksien esiintyvyyteen: suosinta, syrjintä, seksuaalinen häirintä, juoruilu, kiusaaminen ja sairauspoissaolojen väärinkäyttö.

Weaverin, Treviñon ja Aglen (2005: 316) tutkimus toi esiin eettisen roolimallin tärkeyden. Eettinen roolimalli sisältää useita ominaisuuksia, jotka liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (esim. myötätunto, toisista välittäminen, tukeminen); toisten reiluun kohtelemiseen (esim. resurssien tasapuolinen jakaminen); eettiseen toimintaan (esim. eettiset piirteet, kuten rehellisyys, integriteetti, nöyryys, ja johdonmukainen eettinen käyttäytyminen myös henkilökohtaisessa elämässä) ja eettisistä standardeista kertominen (esim. säännöistä kommunikointi ja monien sidosryhmien huomioonottaminen).

Kernaghan (1991: 144) painottaa hierarkkisten johtajien tärkeyttä eettisenä roolimallina. Vaikka johtajilla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä kaikkiin työntekijöihin, vaikuttavat he omiin alaisiinsa ja nämä edelleen omiin alaisiinsa hierarkiaa alaspäin mentäessä. Kirjoittaja korostaa ylimmän johdon vaikutusta; he toimivat eettisenä roolimallina, halusivat he sitä tai eivät. Kirjoittaja kuitenkin huomauttaa, että olisi epärealistista väittää, että pelkästään roolimallina toimiminen vaikuttaisi eettisen käyttäytymisen edistämiseen. (Vrt. Treviño, Brown & Hartman 2003: 14). Weaver, Treviño ja Agle (2005: 314) kuitenkin tähdentävät, että vaikka tutkimukset osoittavat, että ylimmän johdon on tärkeä sitoutua eettiseen käyttäytymiseen, niin huomiota tulisi myös kiinnittää nimenomaan siihen, miten päivittäinen työtoveri tai esimies voi positiivisesti vaikuttaa muihin näyttämällä mallia eettisestä käyttäytymisestä.

Mayer et al. (2009) pyrkivät tutkimuksessaan selvittämään, kumpi vaikuttaa enemmän työntekijöiden eettiseen käyttäytymiseen; ylin johto vai esimiehet. He viittaavat eettisen johtajuuden eri tutkimuksiin, joissa toisissa korostetaan ylimmän johdon merkitystä ja toisissa puolestaan esimiesten. Tutkijat havaitsivat, että molempien vaikutus on tärkeä. Ylin johto vaikuttaa työntekijöiden eettiseen käyttäytymiseen, mutta heidän vaikutuksensa on epäsuora. Ylin johto vaikuttaa työntekijöihin esimiesten kautta. Tutkijat tulkitsevat tämän kasautumisefektiinä; eettisen johtajuuden vaikutukset valuvat alaspäin aina ylimmästä johdosta työntekijöihin. (Emt. 1–2, 7–9.)

Van Wart (2011: 155–158) lähestyy eettistä esimerkkiä ”*tietoisuudelle ja tunnollisuudelle perustuvan yleispätevän johtamismallin*” kautta. Hänen mukaansa johtamistyyli perustuvat sosiaalisen tietoisuuden tasolle, itsekuriin ja johtajan rohkeuteen ja ne vaihtelevat epäeettisestä esimerkilliseen. Epäeettisen johtamistyylin omaavat johtajat käyttävät valtaansa edistääkseen ystäviensä asemaa pätevempien ihmisten kustannuksella. Mahdollisesti he myös haluavat kostaa niille, jotka ovat heitä vastaan. Vähemmän räikeitä, mutta silti epäeettisiä ovat kirjoittajan mukaan sellaiset johtajat, jotka käyttävät asemaansa ennemmin oman egonsa pönkittämiseen kuin yhteisen hyvän saavuttamiseen. Tällaiset johtajat pyrkivät haalimaan kaiken kunnian itselleen.

Millaisia ovat eettisesti esimerkilliset johtajat? Van Wartin (2011: 155) mukaan hyvän luonteenlaadun omaavat johtajat ensinnäkin tunnistavat eettiset asiat ja haasteet. Heillä on ymmärrys monista kilpailevista arvoista, joiden välittäjinä he toimivat miettiessään sitä, kenelle mitäkin kohdennetaan. Toiseksi esimerkilliset johtajat reflektoivat ja pohtivat erilaisia arvoja ja asioita sekä näiden keskinäistä suhdetta. Kolmanneksi, eettiset johtajat kykenevät ottamaan huomion yhteisen hyvän saadakseen aikaan hyväksyttäviä päätöksiä.

Van Wart (2011: 155–157) huomauttaa, että monet tutkijat kiinnittävät huomioita nimenomaan eettisesti korkean luonteenlaadun omaaviin, esimerkillisiin johtajiin. Tämä sen vuoksi, että etenkin julkisella sektorilla yhteisen hyvän huomioonottaminen sosiaalisissa prosesseissa on erittäin tärkeää, mutta myös haastavaa saavuttaa. Tämän vuoksi eettiseen johtajuuteen tulee kirjoittajan mukaan lisätä kaksi elementtiä, joita ovat kontribuutio ja rohkeus. Ns. korkean luonteenlaadun omaava julkinen johtaja kykenee suorittamaan jonkin yhteistä hyvää edistävän projektin, huolimatta vastustuksesta, ja kykenee lisäämään yhteisön eettistä tietoisuutta. Hän voi olla valmis jopa kieltäytymään esim. palkankorotuksesta, jotta yhteinen hyvä saavutetaan. Johnson (2012: 95–96) korostaa lisäksi, että myös itse johtajan on hyvä etsiä roolimalleja esimerkillisistä johtajista ja pyrkiä toimimaan itse heidän esimerkkiään seuraten.

Cooper (2006: 193–194) korostaa roolimallin tärkeyttä. Hän viittaa aiemmista elämänkerrallisista yhteistutkimuksistaan (mm. Cooper & Wright 1992) esiin tullessiin havaintoihin. Esimerkilliset johtajat, joita tutkittiin, olivat kaikki osallistuneet moraalisiin prosesseihin; he suorittivat rutiininomaisesti moraalista työtä (*moral work*), eli yksinkertaisesti toimivat oikein, kohtelivat muita reilusti ja olivat totuudenmukaisia. Moraaliset projektit (*moral projects*) taas viittasivat mm. työntekijöiden eettisen koulutuksen järjestämiseen ja korruption torjumiseen. Toimimalla jatkuvasti näin, edesauttoi tämä näitä moraalisesti esimerkillisiä johtajia kohtamaan ja käsittelemään erilaisia ”*moraalisia episodeja*” sekä kriisejä (esim. puuttumaan epäeettiseen toimintaan tai puhaltamaan pilliin).

Esimerkillä johtaminen vaatii paljon työtä ja monen ihmisen osallistumista yhteisön tai organisaation kontribuution eteen. Tämä taas puolestaan edellyttää luottamusta, empatiaa ja huolenpitoa. Esimerkilliset johtajat saavat ryhmässä aikaan dialogia, kunnes päästään niin sanottuun ”*win-win*”-tilanteeseen. Johtajat antavat ihmisten ilmaista kantansa käsiteltäviin asioihin ja kuuntelevat erilaisia mielipiteitä. Tämä edesauttaa jopa vaikeampien tilanteiden selviämisestä. Keskustelun tulee olla rehellistä. Huomiota tulee myös kiinnittää siihen, että päätökset saadaan tehtyä ajallaan. (Van Wart 2011: 155–156.)

## 2.7 Yhteenveto

Kuten edellä on osoitettu, eettisen johtajuuden ’eettinen’ puoli pohjautuu moraaliteorioiden ajatuksiin ja ennen kaikkea hyve-etiikkaan, velvollisuusetiikkaan sekä seurausetiikkaan. Johtajan piirteet (hyveet) linkittyvät hyve-etiikkaan; velvolli-

suusetiikka painottaa oikeita tapoja toimia ja tehdä asioita sekä lakien sekä sääntöjen noudattamista; seurausetiikassa huomio kiinnittyy seurausten hyvyyteen ja oikeellisuuteen.

Eettinen johtajuus liitetään johtamisen etiikan keskustelussa yleensä enemmän High road -näkökulmaan. Tarkkaa rajaa käsitteiden eettinen johtaminen ja eettinen johtajuus välille ei ole yksiselitteistä vetää, sillä eettinen johtajuus nähdään käsitteenä, joka yhdistää sekä sääntö- että integriteetinäkökulmat, eli Low roadin ja High roadin. Eettinen johtajuus sisältää piirteitä molemmista, jolloin se voidaan nähdä näiden näkökulmien yhdistelmässä kultaisena keskitienä. Eettisyyden kehittämisen näkökulmasta molemmat, sekä Low road että High road ovat olennaisia. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että lakien ja eettisten sääntöjen seuraamisen lisäksi yksilön tulee toimia arvojen ja integriteetin mukaisesti. Eettinen johtajuus sisältää sellaisia elementtejä, joita voidaan hyödyntää silloin, kun eettistä osaamista pyritään kehittämään organisaatioissa.

Eettinen johtajuus sisältää monia eri ulottuvuuksia, ja näiden eri ulottuvuuksien yhteen saattaminen voi olla haastavaa. Tässä tutkimuksessa ulottuvuuksia on tarkasteltu laajempien otsikoiden alla, joita ovat: johtajan ominaisuudet, käyttäytyminen ja päätöksenteko sekä eettisyys ja sen edistäminen esimies-alaisuudessa. Kontekstina ovat julkisen sektorin organisaatiot. Johtajuuteen vaikuttavat organisaatioiden toimintaympäristöt ja -kulttuuri. Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot eroavat jossain määrin toisistaan. Julkisissa organisaatioissa on totuttu hierarkkisiin rakenteisiin, mutta paljon on muuttunut. Yhä enemmän toimitaan verkostoissa, tehdään yhteistyötä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa ja yksityistetään tai yhtiöitetään toimintoja. Tämä edellyttää julkisen sektorin johtajilta eettistä osaamista ja mm. erilaisten arvopohjien yhdistämistä.

Eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelussa kiinnitetään usein huomiota johtajan eettisiin ominaisuuksiin. Nämä kuuluvat High roadiin. Treviño, Hartman ja Brown (2000) liittävät nämä näkökulmaan *moraalisesta henkilöstä*. Eettisiä piirteitä on löydettävissä hyvin paljon. Yksi piirre, jota kirjallisuudessa korostetaan ja on eettisessä johtajuudessa olennaisessa osassa, on integriteetti. Käsitteenä integriteetti ei ole yksiselitteinen. Kirjallisuus osoittaa, että integriteetin omaavat johtajat ja esimiehet ovat reiluja, rehellisiä, luotettavia sekä johdonmukaisia.

Johtajan piirteet heijastuvat johtajan käyttäytymiseen. Low roadin mukainen käyttäytyminen heijastuu siinä, että johtajat toimivat lakien ja normien mukaisesti ja luovat perustan organisaation eettisille säännöille. Tämän lisäksi johtajien tulee varmistaa, että myös työntekijät tuntevat säännöt ja noudattavat niitä käytännössä. High roadin mukainen käyttäytyminen pohjautuu erilaisten arvojen ja eettisten periaatteiden tunnistamiseen ja niiden mukaan toimimiseen. Oleellista on,

että myös työntekijät paitsi tunnistavat organisaation arvot ja periaatteet, myös toimivat niiden mukaan.

Päätöksenteossa on keskeistä omata eettistä herkkyyttä. Tämä tarkoittaa, että johtajalta edellytetään kykyä tunnistaa päätösten eettinen dimensio. Oleellista eettisen johtajuuden kannalta on pyrkiä ottamaan huomioon monet eri sidosryhmät ja kilpailevat arvot. Tämän lisäksi pyritään näkemään päätösten moraaliset seuraukset.

Eettisen johtajuuden perustana on eettinen esimies-alaissuhde. Tässä keskeisenä ovat kommunikaatio ja vuorovaikutus. Nämä ovat yksi tapa lisätä eettistä tietoisuutta organisaatioissa. Tämä tarkoittaa, että johtaja kertoo sekä säännöt että arvot, joiden tulee ohjata organisaatioissa työskentelevien toimintaa. Kuitenkaan pelkästään Low road -tyyppinen ajattelu, jossa johtaja yksipuolisesti kertoo, kuinka asioiden tulee olla, ei ole yksinään riittävä. Tarvitaan lisäksi avointa vuorovaikutusta ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa myös alaiset uskaltavat nostaa esille eettisiä asioita. Avoimuus ja eettisistä asioista keskusteleminen saa aikaan luottamusta, jolloin työntekijät uskaltavat puhua esimiehelleen myös ongelmista. Voimaannuttaminen eettisen johtajuuden keskustelun yhteydessä liittyy ennen kaikkea osallistamiseen, luottamukseen, työntekijöiden tukemiseen ja delegointiin.

Jotta eettistä käyttäytymistä työntekijöiden keskuudessa kyetään edistämään, tarvitaan johtajilta rohkeutta puuttua epäeettiseen käytökseen. Tutkimuskirjallisuudessa yksi tapa puuttua on Low road -tyyppinen, joka tarkoittaa, että eettisesti hyvästä käyttäytymisestä palkitaan ja toisaalta epäeettiseen käyttäytymiseen puututaan, esim. rankaisemalla. Epäeettiseen käyttäytymiseen tulee puuttua, sillä mikäli näin ei ole, saatetaan tällainen käytös kokea hyväksyttäväksi. Palkitseminen on tapa, jolla voidaan näyttää, että organisaatiossa arvostetaan eettistä käytöstä ja eettisiä toimintatapoja sekä eettistä käyttäytymistä. Treviño, Hartman ja Brown (2000) liittävät nämä elementit *moraaliseen johtajaan* ja eettisen johtajuuden transaktionaaliseen puoleen.

Eettinen johtajuus vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin, ja etenkin roolimallina toimiminen (esimerkillä johtaminen) on tutkimuskirjallisuuden mukaan tärkeä osa-alue, jonka avulla tätä kulttuuria on mahdollista muokata eettisemmäksi. Niin ylimpien johtajien kuin lähempien esimiesten tulee ennen kaikkea itse toimia työntekijöilleen roolimallina eettisesti sopivasta käyttäytymisestä.



Eettisen johtajuuden määritelmää tarkennetaan tätä tutkimusta varten. Perustuen teoreettiseen keskusteluun sekä aiempiin määritelmiin, eettinen johtajuus määritellään Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005: 120) ja Salmisen (2010: 41) määritelmiä mukaillen seuraavasti:

*Julkisen sektorin organisaatioissa eettinen johtajuus perustuu integriteettiin sekä eettisiin arvoihin ja periaatteisiin. Tämä näkyy johtajan toiminnassa, päätöksenteossa sekä suhteissa työntekijöihin ja sidosryhmiin. Se on eettisyyden edistämistä avoimen vuorovaikutuksen ja esimerkin kautta kohti yhteistä ja julkista hyvää.*

### 3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS: Q-METODOLOGIA

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu Q-metodin avulla. Tutkimuksen keskeisiä metodologisia valintoja on käsitelty jo johdannossa osana tutkimusstrategisten valintojen keskustelua (ks. 1.3). Tässä pääluvussa esitellään lyhyesti metodin taustaa ja periaatteita. Q-metodiin kuuluvat tietyt vaiheet, joita tutkijan tulee noudattaa. Seuraavissa osuuksissa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen empiirinen toteutus ja eteneminen vaiheittain.

#### 3.1 Q-metodologian periaatteet

Ramlon ja Newmanin (2011a: 183–184, 186) mukaan Q on aidosti mixed-method -tutkimusta (monimenetelmällinen tutkimusmenetelmä). Tutkimusten moniulotteisuuden kriteereistä kirjoittajat viittaavat Tashakkorin ja Teddlin (2009) tutkimusotteen kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen jatkumoon. Q täyttää mixed method -kriteerit kaikkien muiden kriteereiden osalta paitsi, että se on luonteeltaan enemmän subjektiivinen kuin objektiivinen. Kirjoittajien mukaan Q on hybridi menetelmä, jossa yhdistyy sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen ote; esimerkiksi tilastollisen analyysin tuottamia tuloksia tulkitaan samaan tapaan kuin teema-analyysissä. Myös Aalto (2003a: 123) huomauttaa, että vaikka Q-analyysissä käytetäänkin matematiikkaan perustuvia kriteereitä, kuten faktorianalyysiä, on Q-metodi luonteeltaan silti enemmän kvalitatiivinen prosessi.

Q-metodin avulla saadaan systemaattisesti tietoa tutkittavien henkilöiden näkökulmista, mielipiteistä ja arvoista tiettyä aihetta kohtaan. Metodien avulla voidaan tunnistaa systemaattisesti yksilöiden operoiva subjektiivisuus (*operant subjectivity*) johonkin tiettyyn tutkimusongelmaan tai aiheeseen liittyen. (Brown, Durning & Selden 2008: 722; Coogan & Herrington 2011: 24.) Yksinkertaistaen tämä tarkoittaa, että Q:ssa osallistujat jaottelevat väitteet oman mieltymyksen mukaan; subjektiivisuus ilmaistaan itse jaotteluprosessissa olevassa toiminnassa eikä tutkija ohjaa tätä toimintaa muuten kuin antamalla jaotteluohjeet (*condition of instruction*) (vrt. esim. kyselylomake, jossa tutkija usein voi ennalta antaa tietyt vastausvaihtoehdot). (Watts & Stenner 2012: 26; Van Exel & de Graaf 2005: 1–2; Aalto 2003a: 121.)

Q-metodin kehitti William Stephenson, joka esitteli sen *Nature* julkaisun artikkelissaan vuonna 1935, ja metodin ”*juuret ovat faktorianalyysissä ja behavioristisessa psykologiassa*” (Aalto 2003a: 118). Stephenson oli psykologi, joka pyrki löytämään uusia tapoja tutkia sekä ihmisten asenteita, että uskomuksia (Webler, Danielson & Tuler 2009: 5; Aalto 2003a: 118). Hänen tavoitteenaan oli luoda metodi, jolla voidaan tutkia tieteellisesti subjektiivisuutta (Ramlo ja Newman 2011a: 176,

viittaavat Stephensonin teokseen vuodelta 1953: *The study of behavior: Q-technique and its methodology*, jossa hän mm. pohtii asiaa behaviorismin kannalta). Stephenson esitteli metodin vaihtoehtona perinteiselle R-faktorianalyysille (Stephenson käytti nimitystä R-metodologia kuvaamaan ns. perinteisiä tilastotieteen menetelmiä; kirjain  $r$  viittaa Pearsonin korrelaatiokertoimeen  $r$ ). Hän totesi, että Q-tekniikka on kaikille aiemmille faktoritekniikoille täydellinen vastakohta. (Watts & Stenner 2012: 10; Coogan & Herrington 2011: 24; Aalto 2003a: 118; Stephenson 1935: 17.) Myöhemmin Stephenson kehitti ideaa eteenpäin ”*laajalaisemmaksi, yleiseksi subjektiivisuuden tieteellisen tutkimuksen menetelmäksi*” (Aalto 2003a: 118).

Q-metodologia ja R-faktorianalyysi eroavat toisistaan siinä, että Q-metodologiassa tavoitteena on tutkia subjektiivisuutta eli yksilöiden välillä olevia eroja ja yhtäläisyyksiä tiettyä tutkimusongelmaa kohtaan. R-metodissa tulokset kuvaavat tietyn populaation piirteitä, jotka ovat tilastollisesti yhteydessä esim. mielipiteisiin, joita tutkitaan. Yksi keskeisistä eroista menetelmien välillä on se, mitä faktoroidaan: Q-metodissa faktoroidaan henkilöitä, kun taas R-metodissa faktoroinnin kohteena ovat mielipiteet, väitteet, piirteet yms. (Brown, Durning & Selden 2008: 726; McKeown & Dan Thomas 1988: 46.) Kyseessä on ns. käänteinen faktorianalyysi. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen otoksen ( $N$ ) muodostavat esim. väitteet, eivät tutkimukseen osallistuvat henkilöt, jotka sen sijaan ovat muuttujia (variables), jotka latautuvat faktoreille (Watts & Stenner 2005: 72).

Q-metodi ei vaadi suuria osallistujamääriä kuten R-metodi. Tämän vuoksi tulosten reliabiliteetti, luotettavuus ja sitä myötä tulosten yleistettävyyks ovat herättäneet runsaasti keskustelua. Reliabiliteetissa on kyse toistettavuudessa, niin että voidaan testata tuottaisiko samanlainen tutkimusasetelma semanttisesti saman tyyppiset faktorit. Tähän on käyttökelpoinen testi-uusintatesti -menetelmä. Tällöin samat henkilöt suorittaisivat jaottelun uudestaan samoissa olosuhteissa. Tämän käsillä olevan tutkimuksen kannalta tämä olisi kuitenkin vaatinut huomattavia resursseja. Brown (1980) huomauttaa, että tiettyä aihetta kohtaan on olemassa rajallinen määrä erilaisia asenneulottuvuuksia. Lisäksi, kun Q-väitteet suunnitellaan huolellisesti ja monipuolisesti, edustavat ne tällöin ko. tutkimuksen aihetta mahdollisimman laajasti. (Van Exel & de Graaf 2005: 3; ks. myös Metsämuuronen 2003: 43.)

Watts ja Stenner (2012: 73–74) huomauttavat, että tulosten yleistettävyyks ei Q-metodologiassa tarkoita samaa kuin R-metodologiassa. Tuloksia ei voi yleistää koskemaan esim. jotain tiettyjä ihmisiä, eikä tämä ei ole tarkoitukseen Q-metodologiassa. Kyseessä on enemmän käsitteellinen yleistäminen. Q tuottaa käsitteitä, kategorioita, teoreettisia ehdotuksia tai käytännön malleja. Kirjoittajat jatkavat,

että tämä ei tarkoita, etteikö Q-metodilla saavutettuja tuloksia voisi käyttää merkittävienkin johtopäätöksen tekemiseen. Q-metodilla on mahdollista yleistää tietyn huolella valitun ryhmän näkökulmia (de Graaf & Van Exel 2008–9: 66). Aallon (2003a: 121) sanoja seuraten, myös syvähaastatteluissa osallistujaotos on pieni, mutta silti: *”tämän rajatun tutkittavien yksilöiden joukon oletetaan heijastelevan myös joitakin tärkeitä koko populaatiossa vaikuttavia tekijöitä.”*

Q:ssa väitteiden jaottelu voidaan nähdä konstruktivistisena prosessina. Kun osallistujat jaottelevat väitteet oman mielensä mukaan, he rakentavat näin oman näkemyksensä annetuista väitteistä. Kukaan ulkopuolinen ei ohjaa tätä prosessia, eikä myöskään voida sanoa, mikä tapa jaotella on oikea tai väärä. Haastattelut tehdään jälkikäteen, ja niiden tarkoituksena on tukea ja auttaa tutkijaa ymmärtämään tarkemmin ko. näkemyksiä. (Ramlo & Newman 2011a: 178.) Wattsin ja Stennerin (2012: 42) mukaan sosiaalisessa konstruktionismissa fokus siirtyy samankaltaisesta merkitysten muodostamisesta sosiaalisten näkökohtien tunnistamiseen. Sosiaalisessa konstruktionismissa ajatellaan, että todellisuus on rakentunut kielellisessä vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Berger & Luckmann 1967: 1). Q-metodologiassa sosiaalisen konstruktionismin omaksuminen havainnollistuu siinä, että siinä pyritään tunnistamaan juuri olemassa olevia näkemyksiä ja *”vallitsevia sosiaalisia näkökulmia”* jotain tiettyä aihetta kohtaan (Watts & Stenner 2012: 42). Tämä tarkoittaa, että yksittäisten henkilöiden näkökulma jotain tiettyä asiaa kohtaan nousee heidän henkilökohtaisista ajatuksistaan ja tulee ymmärretyksi faktoreiden kautta yhteisinä näkemyksinä, jaettuina näkökulmina tai diskursseina. (Ks. Watts & Stenner 2012: 42–43, 46.) Tässä tutkimuksessa todellisuus (eettisen johtajuuden sisältö) rakentuu nuorten johtajien subjektiivisista lähtökohdista, ja faktorianalyysin tuottamat tulokset tulkitaan heidän näkemyksistään nousevina näkökulmina eettiseen johtajuuteen.

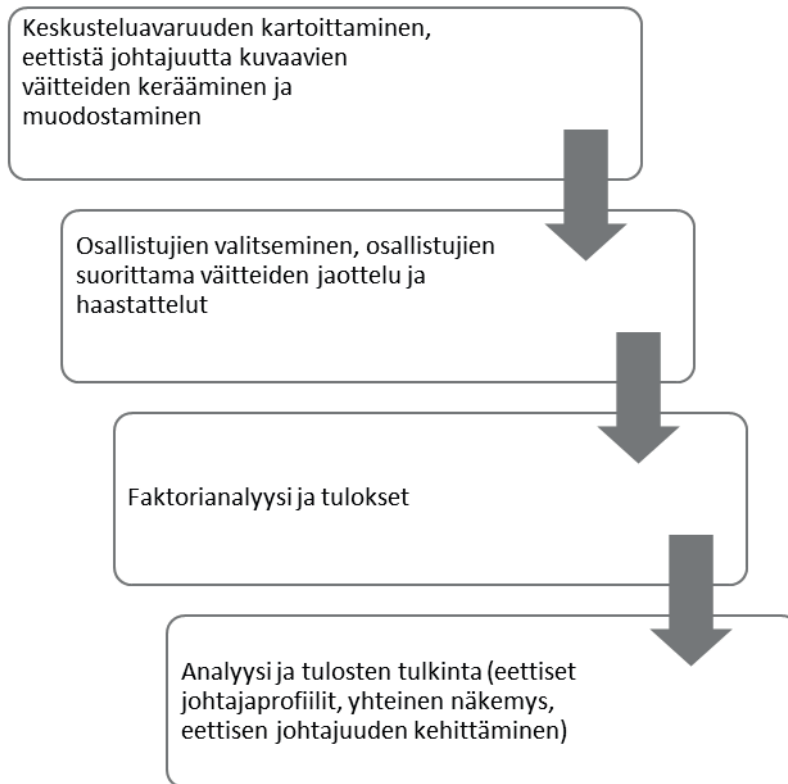
Päätely sekä faktorianalyysissä että tulkinnessa on luonteeltaan abduktiivista, jossa on piirteitä sekä deduktiivisesta että induktiivisesta päätelystä. Deduktiivinen päätely nojaa usein teoriaan, josta pyritään tekemään hypoteeseja. Keräämällä sekä testaamalla empiiristä tietoa hypoteesit pyritään joko kumoamaan tai todentamaan. Johtopäätös liittyy lähtöoletuksiin. Induktiivinen päätely sitä vastoin nojaa ns. alhaalta ylös -logiikkaan, ja sen voidaan nähdä olevan tietoa lisäävää. Tutkimuskohdetta pyritään lähestymään sen omista lähtökohdista, eivätkä johtopäätökset välttämättä liity alkuoletuksiin. Abduktiivisessa päätelyssä pyritään löytämään uusia näkökulmia ja selityksiä tutkimukselle. Mahdollisten hypoteesien ei tarvitse perustua tosiasioihin, sillä tarkoituksena ei ole testata teoriaa vaan löytää uusia tapoja ja näkökulmia selittää tutkittavia asioita. Pelkkä aavistus tai jopa arvaus asioiden tilasta auttaa eteenpäin. Faktorianalyysissä abduktio liittyy

sentroidianalyysiin ja harkinnanvaraiseen rotaatioon. Mikäli analyysi perustuu johonkin muuhun, kuten Varimax-rotatioon, kyse ei tällöin ole abduktiivisesta vaan ennemminkin tilastollisesta päättelystä, niin kuin tässä väitöskirjassa (ks. edempänä 3.5). (Watts & Stenner 2013: 38–40; Raatikainen 2004: 18; Aalto 2003a: 122; Brown 1993: 115–116.)

Watts ja Stenner (2012: 155) painottavat, että faktoreiden tulkinnassa tulisi pyrkiä mahdollisimman kokonaisvaltaiseen ajatteluun ja ymmärtämään, miksi tietty väite on juuri tietyssä paikassa ja mitä se kertoo faktorista. Abduktiivinen päättely tulee tässä mukaan, sillä mikäli selvää selitystä ei löydy, tulee päättelyssä pyrkiä ainakin muodostamaan jonkinlainen aavistus tai alustava hypoteesi asiasta. Tukena tässä toimivat niin taustatiedot kuin Q-jaottelun jälkeiset haastattelutkin.

Q-metodissa haluttu tieto kerätään, käsitellään ja sen analysointiin käytetään kehittyneitä tilastollisia menetelmiä. Lyhyesti ilmaistuna Q-tutkimus etenee vaiheittain seuraavasti: ensin määritetään keskusteluavaruus (concourse), tämän jälkeen muodostetaan Q-väitteet (Q-set), sitten valitaan osallistujaotos (P-set), ja osallistujat suorittavat Q-jaottelut (Q-sort). Nämä analysoidaan faktorianalyysin avulla ja viimeisenä tulkitaan tulokset. Tutkimuskysymyksellä (-kysymyksillä) on tärkeä rooli. Ensinnäkin, se määrittää, millaiseksi Q-väitteet muodostuvat. Toiseksi, tutkimuskysymys toimii ohjenuorana väitteiden jaottelulle. Tämä edellyttää, että tutkimuskysymyksen tulee olla yksiselitteinen, jotta ne, jotka jaottelun suorittavat, voivat tehdä sen tehokkaasti. (Brown, Durning & Selden 2008: 722; Watts & Stenner 2005: 75; Van Exel & de Graaf 2005: 4.)

Seuraava kuvio 3 havainnollistaa tutkimusprosessin etenemisen vaiheittain.

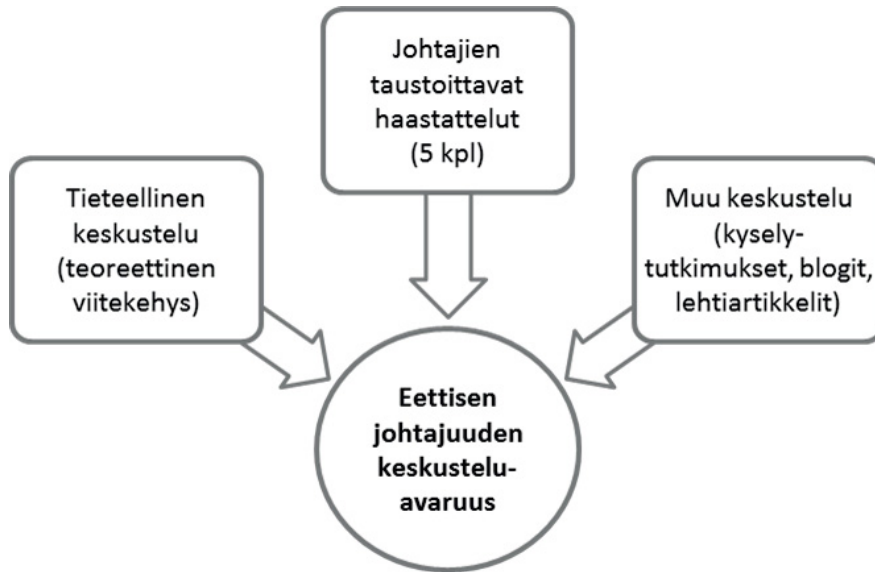


**Kuvio 3.** Tutkimusprosessin eteneminen vaiheittain

### 3.2 Eettisen johtajuuden keskusteluavaruus

Ensimmäinen vaihe Q-metodissa on keskusteluavaruuden (concourse) määrittäminen. Keskusteluavaruus sisältää ne väitteet, joista tutkimuksen Q-otos kerätään. Se voidaan nähdä väiteuniversumina, joka sisältää tutkittavaan aiheeseen liittyvien väitteiden tunnistamisen ja keräämisen mahdollisimman laajasti. Ihmiset muodostavat erilaisia mielipiteitä ja keskusteluja yleensä tietyissä rooleissa. Näitä keskusteluja syntyy jokapäiväisessä elämässä ja niitä voidaan löytää mm. mielipiteistä, lehdistä ja uutisista. Väitteitä voi löytyä sadoista jopa tuhansiin riippuen tutkittavasta aihepiiristä. Materiaali, joka kerätään, edustaa näin ollen tiettyjä olemassa olevia subjektiivisia mielipiteitä ja näkemyksiä, joita ihmisillä on tutkittavasta aiheesta. (Brown, Durning & Selden 2008: 723; Van Exel & de Graaf 2005: 4; Aalto 2003a: 119.)

Tässä tutkimuksessa eettisen johtajuuden keskusteluavaruus kartoitettiin kolmelta suunnalta, kuten kuvio 4 osoittaa:



**Kuvio 4.** Eettisen johtajuuden keskusteluavaruus

*Tieteellinen keskustelu.* Ensimmäisenä keskustelun hahmottamiseksi on koottu tieteellinen keskustelu aiheesta, sillä yleensä väitteiden rakentaminen kannattaa aloittaa akateemisesta kirjallisuudesta (ks. Watts & Stenner 2012: 60–61). Vastausta lähdettiin hakemaan siihen, mitä eettisellä johtajuudella tarkoitetaan hallinnon ja johtamisen etiikan keskustelussa, ja tämä ohjasi keskusteluavaruuden hahmottamista. Väitöskirjan teoreettinen osuus muodostaa tieteellisen keskustelun.

*Johtajien taustoittavat haastattelut.* Toiseksi, keskusteluavaruuden hahmottamiseksi ja väitteiden rakentamisen avuksi on haastateltu erikseen julkisen sektorin organisaatioiden kokeneempia, vanhempia johtajia. Näiden haastattelujen tarkoitus on tuoda esiin näkemyksiä eettisistä kysymyksistä nimenomaan suomalaisessa hallinnossa ja johtamisessa, ja haastatteluja käytetään väitteiden rakentamiseen. Tarkoituksena on, että haastateltavat voivat vapaasti tuoda esiin eettiseen johtajuuteen liittyviä omia näkemyksiään ja mielipiteitään. Näitä haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan viisi. Kaikki haastattelut tehtiin anonyymisti eikä haastateltavien nimiä tai organisaatioita julkaista tutkimuksessa, kuten osallistujille luvattiin. Kaikki haastateltavat toimivat johtotehtävissä julkisen sektorin eri organisaatioissa. Haastateltavat edustavat joko organisaation ylintä johtoa tai keskijohtoa. Johtamiskokemusta heillä on muutamasta vuodesta kolmeenkymmeneen vuoteen. Johtajille on esitetty kysymyksiä aiheeseen liittyen (liite 1), mutta ensisijaisena tarkoituksena on, että he ovat saaneet kertoa vapaamuotoisesti henkilökohtaisia mielipiteitään, näkemyksiään ja ajatuksiaan eettisestä johtajuudesta ja sen haasteista. Tämän vuoksi kysymykset olivat laajoja ja suuntaa-antavia. Materiaalia kertyi noin 125 minuuttia, josta tekstiä tuli litteroituna noin kaksikymmentä sivua.

Kokeneempien johtajien haastatteluista tuli esiin sekä käytännön työn että joka-päiväisen johtamistyön eettisiä sisältöjä Suomen julkisen sektorin organisaatioissa. Haastattelut syvensivät näkemystä siitä, mitkä asiat ovat eettisestä näkökulmasta ajankohtaisia johtajuudessa. Haastatteluissa nousivat esiin arvomaailma (omat, organisaation ja yksikön arvot) ja arvojen täsmentäminen sekä niiden mukaan toimiminen. Esimerkin näyttäminen on yhteinen asia, joka tuotiin kaikissa haastatteluissa esiin. Esimerkillä vahvistetaan myös arvojen mukaista toimintaa, ja samanlaista toimintaa edellytetään alaisilta. Arvojen, eettisten periaatteiden, sääntöjen ja normien mukaan toimiminen on tärkeää, ja mikäli näistä poiketaan, tulee tähän puuttua. Avoimuus, läpinäkyvyys, kuuntelu, keskustelu, kiitos ja läsnäolo olivat asioita, jotka nousivat haastatteluissa esille. Lisäksi johtajat painottivat johdonmukaista toimintaa, luottamusta ennen sääntöjä ja valvontaa sekä rehellisyyttä. Tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä toisten huomioonottaminen näkyivät myös haastatteluissa.

Haastattelut ja niistä esiin nousseet asiat muodostuivat tärkeäksi osaksi keskusteluavaruutta, ja niistä saatiin muodostettua useita toimivia Q-väitteitä.

*Muu keskustelu.* Kolmanneksi, kuten kuvio 4 osoittaa, keskusteluavaruus hahmotui osaltaan muusta keskustelusta (ks. liite 1). Wattsin ja Stennerin (2012: 60) mukaan Q-väitteet alkavat muotoutua jo kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tämän lisäksi voidaan etsiä vielä muuta aineistoa. On myös mahdollista käyttää jo valmiita Q-väitteitä ja tehtyjä kyselyjä. Tässä väitöskirjassa on väitteiden muodostamisen avuksi käytetty tieteellisen keskustelun ja johtajien haastattelujen lisäksi kyselytutkimuksia ja muita tutkimuksia, joista on löytynyt käyttökelpoisia väitteitä, sekä yhtä Q-metodilla tehtyä tutkimusta eettisestä johtajuudesta (Heres 2014; Yukl, Mahsud, Hassan & Prussia 2013; Öztürk 2012; Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011; Brown & Treviño 2006; Rugeley & Van Wart 2006; Brown, Treviño & Harrison 2005; Khuntia & Suar 2004; Treviño, Brown & Hartman 2003). Aineistoa on kerätty vielä Googlen hakukoneen avulla hakufraasilla *eettinen johtajuus*. Haku tuotti suuren määrän erilaisia sivustoja. Tavoitteena oli saada keskusteluavaruuteen toimivia väitteitä kansallisesta keskustelusta, joten mukaan otettiin aiheeseen liittyvää keskustelua hyvejohtajuus.fi blogista (Juuti, P. blogikirjoitus, 2011: *Johtaminen edellyttää eettisyyttä*), ja yhdestä aikakauslehdessä (Kaiku Viesti), jonka sisällössä painotettiin eettistä johtamista. Tästä Valtiokonttorin lehdessä mukaan keskusteluavaruuteen valittiin kolme eettisen johtamisen keskustelua sisältävää artikkelia.



### 3.3 Eettistä johtajuutta kuvaavat väitteet

Keskusteluavaruudesta kerätään Q:n ns. raakamateriaali. Tavoitteena on, että Q:n populaation muodostava väiteotos on mahdollisimman edustava. Väitteitä tulee olla tarpeeksi, jotta Q-otos edustaa mahdollisimman laajaa keskustelua, mutta kuitenkin sen verran, että väitteet ovat vielä hallittavissa. Yleensä tutkimusta varten käytettyjä väitteitä on noin 40–50. (Van Exel & de Graaf 2005: 5; Brown, Durning & Selden 2008: 723; Aalto 2003a: 119.)

Q-väitteiden kerääminen ja kokoaminen ovat työläisiä vaiheita. (Watts & Stenner 2012: 58; Brown 1980: 186.) Wattsin ja Stennerin (2012: 63, 68) sanoin, täydellisen otoksen aikaansaaminen on kenties lähempänä ”*fantasiaa ja fiktiota*”. Pääasia on, että Q-otos on tasapainoinen ja kaikki näkökulmat ovat edustettuina. Kirjoittajat painottavat, että Q on hyvin ”vahva” metodi, joten jopa huonomminkin suunnitellulla Q-otoksella voidaan saavuttaa täysin käyttökelpoisia tuloksia. Aalto (2003a: 120) korostaa, että vaikka tutkija itse on koonnut väiteotoksen, hän ei kuitenkaan voi vaikuttaa siihen, miten näihin väitteisiin tulee suhtautua. Lopullisesti siitä päättävät ne henkilöt, jotka kuuluvat tutkimuksen osallistujaotokseen ja he tekevät itse väitteitä koskevat valinnat.

Väitteiden valintaan on olemassa kaksi eri tekniikkaa. Ne on mahdollista valita strukturoimattomasti ja sattumanvaraisesti. Tämä tarkoittaa, että väitteet valitaan vapaammin ja mukaan otetaan väitteitä, joiden oletetaan olevan tutkitun aiheen kannalta olennaisia. Tällöin ei välttämättä yritetäkään saada kattavaa kuvaa keskusteluavaruudesta. (McKeown & Thomas 1988: 28.) Aalto (2003b: 135) kuitenkin huomauttaa, että vaarana on, että tällä tavalla kerätyt väitteet saattavat olla liian yksipuolisia.

Toinen tapa on kerätä väitteet strukturoidusti ja systemaattisesti, teoreettista mallia mukaillen. Teoreettinen malli voidaan rakentaa deduktiivisesti, jolloin se perustuu johonkin hypoteeseihin tai teoriaan, tai induktiivisesti, jolloin malli muodostuu havainnoiduista väitteistä, jotka on kerätty. Malli riippuu aina tutkijan omasta tutkimusasetelmasta. (McKeown & Thomas 1988: 28–29; Aalto 2003b: 135.) Strukturoitu malli luodaan samaan tapaan kuin esimerkiksi kyselylomaketta koottaessa. Aihe, jota tutkitaan, jaetaan tiettyihin teemoihin, joko teorian pohjalta tai sitten pelkkien havaintojen pohjalta. Teemoja voi olla esimerkiksi kymmenen ja jokaisen teeman alle valitaan viidestä kuuteen väitettä, jolloin Q-väitteiden määräksi tulee viisi-kuusikymmentä. Toinen tapa on luoda malli Fisherin (1960) faktoriittityyppisen mallin mukaan. Tällöin otos on todennäköisesti laaja. (Watts & Stenner 2012: 59.)

Tässä tutkimuksessa Q-otokseen otetut väitteet on valittu strukturoidusti eettisen johtajuuden ulottuvuuksia seuraten: I Johtajan piirteet ja integriteetti, II Johtajan käyttäytyminen, III Sääntöjen noudattaminen, IV Päätöksenteko, V Voimaannuttaminen, VI Vuorovaikutus, VII Palkitseminen ja rankaiseminen (tähän liittyy myös epäeettiseen käytökseen puuttuminen), ja VIII Roolimallina toimiminen. Väitteitä kertyi näiden eri ulottuvuuksien alle lähes 200. Pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman laaja otos erilaisia väitteitä mahdollisimman tasapainoisesti. Luonnollisesti erot ovat joidenkin ulottuvuuksien sisältämien väitteiden osalta hienoisia, sillä aiheena eettinen johtajuus on sen tyyppinen, että jonkin ulottuvuuden alle tulee vääjäämättä väitteitä, jotka voisivat sopia myös jonkin toisen ulottuvuuden alle, riippuen mm. väitteen sanamuodosta. Esim. väite *”Eettinen johtaja toimii avoimesti, läpinäkyvästi ja vastuullisesti”* olisi voitu muotoilla vastaamaan johtajan eettisiä piirteitä (avoin, vastuullinen). Tästä johtuen jonkin ulottuvuuden alla on väite tai kaksi enemmän kuin jonkin toisen. Tämä tapa kerätä väitteitä oli kuitenkin väitöskirjan tarkoitukseen toimiva.

Väitteitä muodostettiin eri tavoilla. (Ks. myös liite 2, joka sisältää luettelon väitteistä ja niiden alkuperästä.) Ensiksi, sekä teoriasta että muusta keskusteluavaruudesta esiinnousseet asiat muotoiltiin osaksi itse, esim.:

*”Eettinen johtaja pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön toimintakulttuuria.”*

Toiseksi, johtajille tehdyistä taustoittavista haastatteluista muodostui väitteitä, jotka olivat oleellisia myös teoreettisessa keskustelussa, esim. luottamus. Osin johtajien sanamuotoja seurattiin suoraan, ja osin niitä muokattiin:

*”Esimies-alaissuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.”*

*”Eettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan, ja hänellä on korkea työmoraali.”*

Kolmanneksi, muutama väite käännettiin jo tehdyistä kyselyistä suomeksi. Esimerkkinä seuraava väite:

*”(Ethical leader) conducts h/h personal life in an ethical manner.” (Brown, Treviño & Harrison 2005)*

=

*” Eettinen johtaja käyttäytyy eettisesti vastuullisesti myös henkilökohtaisessa elämässään.”*

Neljänneksi, osa väitteistä muodostettiin niin, että esimerkiksi kahdesta tai useammasta samantyylisestä väitteestä muotoiltiin yksi väite, tai monesta samantyylisestä ajatuksesta muotoiltiin yksi sujuva väite. Esimerkkinä seuraava:

*“Is open to criticism and disagreements.” (Khuntia & Suar 2004)*

+

*” Listens to criticisms directed towards herself and deals with them constructively.” (Özturk 2012)*

+

*“Acknowledges mistakes and takes responsibility for them.” (Yukl et al. 2013)*

+

*“An ethical leader shows vulnerability by being open to criticism and showing others that (s)he also sometimes makes mistakes.” (Heres 2014)*

=

*”Eettinen johtaja on avoin rakentavalle kritiikille ja pystyy myöntämään virheensä.”*

Viidenneksi, osa väitteistä otettiin lähteistä sellaisinaan, esim. seuraava väite on suora lainaus (artikkeli Kaiku -lehestä 2009, A-M Lämsän kommentti):

*”Eettinen johtaja huolehtii siitä, että ihmiset tekevät mielekästä työtä, ja että tekemiseen on riittävät resurssit.”*

Väitteiden lajittelua testattiin muutaman henkilön avulla ennen lopullisen väiteotoksen valmistumista. Heiltä saadun palautteen mukaan väiteotosta vielä hie- man muokattiin, mm. liian samankaltaisia väitteitä muokattiin yhdeksi väitteeksi. Lopulliseen otokseen otettiin mukaan 40 väitettä.

Kun Q-otos valmistui, väitteet numeroitiin satunnaisesti ja painettiin erillisille korteille Q-jaottelua varten. Tutkimuksen väitteet on esitetty seuraavassa taulukossa 2. Väitteen edessä on ko. väitteen numero ja kirjain V, joka tarkoittaa väitettä.

**Taulukko 2.** Q-otos (N=40)

<b>Ulottuvuus</b>	<b>Väite</b>
I Johtajan piirteet ja integriteetti	V1 Eettinen johtaja on avoin rakentavalle kritiikille ja pystyy myöntämään virheensä. V2 Eettinen johtaja on empaattinen ja välittää muiden hyvinvoinnista. V4 Eettinen johtaja on nöyrä. V17 Eettinen johtaja on arvotietoinen. Hän tiedostaa sekä omat arvonsa että organisaationsa arvot. V33 Eettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali. V37 Eettinen johtaja omaa vahvan henkilökohtaisen integriteetin ja on moraalisesti rohkea. V40 Eettinen johtaja on rehellinen ja reilu.
II Johtajan käyttäytyminen	V5 Eettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin. V8 Eettinen johtaja pyrkii edistämään yhteistä hyvää. V25 Eettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta. V30 Eettinen johtaja asettaa yhteisen edun oman edun edelle. V31 Eettinen johtaja pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria. V39 Eettinen johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti.
III Sääntöjen noudattaminen	V3 Eettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla. V14 Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa. V18 Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen arvot ja säännöt, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. V24 Eettinen johtaja pitää arvoja ja luottamusta tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa.
IV Päätöksenteko	V6 Eettinen johtaja pohtii päätöksentekoa monesta näkökulmasta ja ottaa päätöksiä tehdessään huomioon myös sidosryhmät, yhteisön ja yhteiskunnan. V16 Eettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset. V26 Päätöksiä tehdessään eettinen johtaja pitää kiinni arvoista ja eettisistä periaatteista. V34 Eettinen johtaja pystyy avoimesti perustelemaan päätöksensä. V38 Eettinen johtaja tekee reiluja ja tasapainoisia päätöksiä.
V Voimaannuttaminen	V12 Eettinen johtaja arvostaa työntekijöitään ja kohtelee heitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. V13 Eettinen johtaja huolehtii siitä, että ihmiset tekevät mielekästä työtä, ja että tekemiseen on riittävät resurssit. V20 Esimies-alaissuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. V22 Eettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuvat tehtävissään.

VI Vuorovaikutus	<p>V10 Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastualueet, odotukset ja tavoitteet.</p> <p>V11 Eettinen johtaja pystyy kertomaan asiat totuudenmukaisesti kaikille osapuolille.</p> <p>V15 Henkilöstön kaikenlaisia mielipiteitä tulee kuunnella, ja ihmisten erilaisuus tulee ottaa huomioon.</p> <p>V21 Eettinen johtaja antaa rehellistä palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.</p> <p>V27 Eettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voi keskustella avoimesti ja pelkäämättä.</p> <p>V32 Eettinen johtaja on hyvä kuuntelija. Hänen kanssaan on helppo keskustella vaikeista asioista.</p>
VII Palkitseminen ja rankaiseminen	<p>V19 Eettinen johtaja palkitsee eettisesti hyvää käytöstä ja puuttuu viivyttämättä epäeettiseen käytökseen, esimerkiksi puhuttelemalla asiainosaisia, ja rankaisee siitä tarvittaessa.</p> <p>V29 Mikäli työntekijät poikkeavat arvoista ja eettisistä periaatteista tulee johtajan puuttua asiaan.</p> <p>V36 Ristiriitatilanteissa eettinen johtaja keskustelee asianomaisten kanssa kunnioittavasti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti</p>
VIII Roolimallina toimiminen	<p>V7 Eettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.</p> <p>V9 Eettinen johtaja käyttäytyy eettisesti vastuullisesti myös henkilökohtaisessa elämässään.</p> <p>V23 Eettinen johtaja vahvistaa omalla esimerkillään arvojen mukaista toimintaa työyhteisössä.</p> <p>V28 Eettinen johtaja pysyy sanojensa takana myös ristiriitaisissa ja vaikeissa tilanteissa.</p> <p>V35 Eettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.</p>

### 3.4 Osallistujat ja väitteiden jaottelu

Tässä vaiheessa valitaan osallistujaotos, joka koostuu niistä henkilöistä, jotka suorittavat Q-jaottelun. Väitteiden jaotteluprosessi tuo esiin heidän subjektiivisen käsityksensä väitteitä kohtaan tai paljastaa heidän henkilökohtaisen profiilinsa. Osallistujaotos on yleensä pienempi kuin Q-väiteotos. Q-metodissa osallistujien määrä ei ole ratkaiseva, eikä suurta joukkoa osallistujia tarvita. Osallistujia ei myöskään valita sattumanvaraisesti. Olennaista ei siis ole määrä vaan se, että he ovat relevantteja valitun aiheen kannalta ja että heidät on valittu huolella. (Ramlo 2016: 31; Van Exel & de Graaf 2005: 5–6; Aalto 2003a: 120; Aalto 2003b: 140; de Graaf & Van Exel 2008–9: 65.) Osallistujat voidaan valita teoreettisin perustein, jolloin tietyt henkilöt valitaan, koska he ovat olennaisia tutkimuksen kannalta, tai pragmaattisin perustein, jolloin ajatellaan, että ”*kuka tahansa käy*” (McKeown &

Thomas 1988: 36). Tässä tutkimuksessa fokus on nuorissa johtajissa ja esimiehissä julkisen sektorin organisaatioissa, joten he muodostavat osallistujaotoksen.

Kuinka monta osallistujaa Q-tutkimukseen tarvitaan? Tähän on monta näkemystä. Tavallisesti osallistujaotokseen valitaan noin 40–60 henkilöä, mutta Brown (1980: 260) huomauttaa, että rajatuimpiin tutkimuksiin riittää huomattavasti pienempi määrä. Aallon mukaan (2003a: 120; 2003b: 140) tyypillinen osallistujaotos on 20–40, ja hän toteaa, että vaikka tällainen määrä ei ole tilastollisesti merkittävä ”on syytä olettaa, että pientä, huolellisesti valittua ryhmää tutkimalla saadaan myös jotakin tietoa laajemmasta populaatiosta”.

Koska Q-metodologiassa yleensä painotetaan pienempää osallistujaotosta, Watts ja Stenner (2012: 73) ohjeistavat, että tällöin on järkevää käyttää pienempää määrää osallistujia kuin Q-väitteitä (vrt. myös Van Exel & de Graaf 2005: 5–6). Weblerin, Danielsonin ja Tulerin (2009: 10) mukaan voidaan käyttää kolmen suhdetta yhteen, eli esimerkiksi jos väitteitä on 45, osallistujaotos on tällöin 15. Watts ja Stenner (2012: 72) viittaavat Klineen (1994), jonka mukaan yhtenä kriteerinä voidaan pitää, että kun osallistujia on puolet vähemmän kuin väitteitä, voidaan otosta pitää riittävänä.

Teoreettisessa mielessä edustavuus on tärkeää myös osallistujaotoksen valinnassa, mutta kyse ei kuitenkaan ole sattumanvaraisuudesta. Koska osallistujia ei valita sattumanvaraisesti, niin ei voida olla varmoja siitä, ettei jollakin voisi olla erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä tietyistä asiasta. Tämän vuoksi johtopäätösten tekemisessä on syytä pyrkiä tiettyyn varovaisuuteen (de Graaf 2005: 562; Selden, Brewer & Brudney 1999: 179; Brown 1980: 260).

Tässä väitöskirjassa osallistujaotoksen muodostaa 22 nuorta johtajaa ja esimiestä Suomen julkisen sektorin organisaatioista. Edustavuuden vuoksi osallistujia pyrittiin saamaan monipuolisesti erityyppisistä ja -kokoisista julkisista organisaatioista eri puolilta Suomea. Osallistujia pyrittiin pääasiallisesti löytämään kartoittamalla erikokoisia kuntia, niiden organisaatioita ja yhtiöitä sekä valtionhallinnon toimijoita ja yhtiöitä. Valittujen organisaatioiden johtajiin tai esimiehiin otettiin suoraan yhteyttä, ja kysyttiin heidän suostumustaan osallistua tutkimukseen, mikäli he kuuluivat tutkimuksen ikäryhmään. Lisäksi osallistujia pyrittiin löytämään ottamalla yhteyttä valitun organisaation hallinto- tai henkilöstövastaavaan oikeaa ikäryhmää edustavien henkilöiden löytymiseksi. Q-väitteiden avuksi tehtyjen haastattelujen yhteydessä ko. johtajilta kysyttiin, onko heidän organisaatiossaan ikäryhmään kuuluvia johtajia tai esimiehiä, joihin mahdollisesti voisi ottaa yhteyttä. Yksi osallistuja valikoitui tutkimukseen toisen osallistujan suosittelemana.

Osallistujia kerättiin, kunnes osallistujaotos oli verrattain tasapainoinen. Q-väitteiden jaottelut ja jaottelujen jälkeiset haastattelut on tehty 13.3.–23.5.2014 välisenä aikana.

Edustavuus ja tasapaino pyrittiin varmistamaan siten, että osallistujat edustavat ensinnäkin julkisen sektorin eri organisaatioita: kunnat ja kuntayhtymät (10); valtionhallinto (5); julkiset liikelaitokset tai yhtiöt (7). Toiseksi niin, että he toimivat eritasoisissa johtotehtävissä. Johtotehtävät jaettiin karkeasti kolmeen tasoon: ylin johto (5), keskijohto (11) ja lähiesimies (6). Osallistujat nimesivät itse tehtävänsä tason. Tehtävien tason määrittäminen ei tuottanut osallistujille ongelmaa, vaan he olivat selvillä, mihin tasoon heidän tehtävänsä sijoittuu.

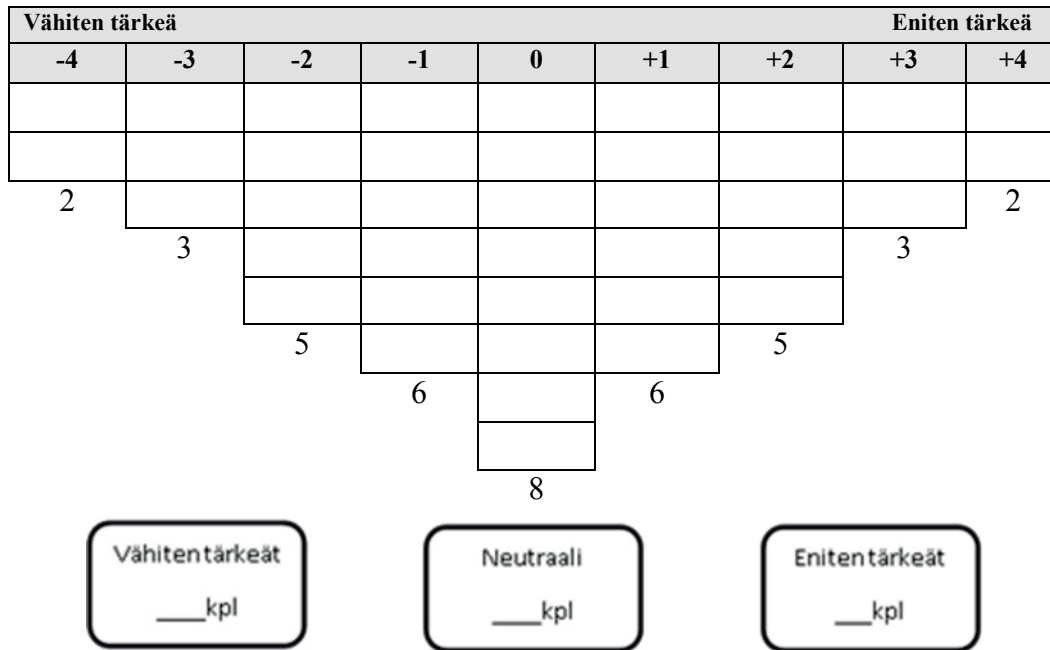
Osallistujat ovat syntyneet vuosina 1977–1985. Koulutustaustaltaan yksi omaa opistotasoisien tutkinnon, kahdeksan ammattikorkeakoulututkinnon tai ylempään ammattikorkeakoulututkinnon ja loppuilla on ylempi korkeakoulututkinto (yliopisto). Suoria alaisia osallistujilla on 1–70. Johtamiskokemusta heillä on 9 kuukaudesta aina 11 vuoteen asti. Miehiä on 8 ja naisia 14. Maantieteellisesti osallistujat ovat eripuolilta Suomea.

#### *Jaottelujen tekeminen*

Osallistujat jaottelivat väitteet antamieni jaotteluohjeiden mukaan. Kullekin osallistujalle selvitettiin, että tutkimuksen tarkoituksena on selvittää heidän henkilökohtaisia käsityksiään liittyen eettiseen johtajuuteen, ja heidät pyydettiin asettamaan väitteet oman näkemyksensä mukaan jakaumalle. Lisäksi selvennettiin, että tutkimuksessa ei ole oikeaa eikä väärää tapaa järjestää väitteitä, vaan tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on osallistujien oma mielipide ja suhtautuminen väitteisiin. Jaotteluja ohjaava kysymys on:

- *Miten tärkeänä pidät seuraavia eettiseen johtajuuteen liittyviä väitteitä?*

Osallistujia ohjeistettiin lajittelemaan väitteet ensin kolmeen pinnoon: vähiten tärkeät, neutraalit ja eniten tärkeät (ks. esim. Coogan & Herrington 2011: 25; Van Exel & De Graaf 2005). Tämän jälkeen väitteet asetettiin yksi pino kerrallaan pakotetulle Q-jakaumalle (kuvio 5).



### Kuvio 5. Q-jakauma

Kuten kuviosta 5 voidaan havaita, jakauma tässä tutkimuksessa on vähiten tärkeästä eniten tärkeään (-4+4). Jokaiseen kohtaan tulee laittaa väite, eikä lomakkeeseen saa jäädä tyhjiä kohtia. Nolla (0) ei tarkoita ”en osaa sanoa”, vaan nolla tässä tapauksessa tarkoittaa, että väitteet siinä kohdin ovat tärkeämpiä kuin negatiiviselle puolelle jäävät väitteet ja vähemmän tärkeitä kuin positiiviselle puolelle jäävät väitteet. (Ks. Watts & Stenner 2012: 79, 180.) Lisäksi osallistujille kerrottiin, että kun he ovat asettaneet kaikki kortit paikalleen, voivat he vielä käydä vastaukset läpi ja muuttaa korttien järjestystä niin halutessaan. Kun jaottelu oli valmis, väitteiden numerot kirjattiin tuloslomakkeelle. Tästä muodostuu Q-jaottelu (Q-sort). (Vrt. Aalto 2003b: 138–139.)

Osallistujilla kului aikaa jaotteluihin keskimäärin 20 minuuttia, joillakin vähemmän ja toisilla enemmän. Monet totesivat, että jaottelu oli aluksi hieman hankalaa, sillä kaikki väitteet tuntuivat tärkeiltä. Jaottelun edetessä eroja oli sitten helpompi tehdä. Jaottelua koettiin helpottavan sen, että väitteet lajiteltiin ensin kolmeen pinoon. Itse menetelmää osallistujat pitivät mielenkiintoisena ja jopa tervetulleena vaihteluna syvähaastattelulle tai kyselylle.

Jaottelun jälkeen tehtiin vielä lyhyt haastattelu (liite 3), johon pyydettiin nauhoituslupa joko suullisesti (yksi henkilö) tai kirjallisesti. Nämä haastattelut litteroitiin. Haastattelut kestivät noin viidestä minuutista lähes puoleen tuntiin. Yhteensä tätä materiaalia kertyi lähes 250 minuuttia ja litteroituna (*Times New Roman* 12; 1,15 pt) noin 54 sivua. En avannut väitteiden sisältöä etukäteen osallistujille, vaan



jaottelujen ja niiden jälkeisten haastattelujen kautta osallistujat itse tulkitsivat ja loivat omanlaisensa sisällön eettiseen johtajuuteen. Osallistujille kerrottiin, että he voivat ottaa yhteyttä, mikäli he haluavat vielä selventää jotain näkökulmaa. Kukaan ei tätä tehnyt. Kahdessa tapauksessa epäselvät merkinnät (numerot) tarkistettiin vielä osallistujilta pian lajittelujen jälkeen, jotta voitiin varmistaa, että tutkimukseen saadaan varmasti heidän oma näkemyksensä.

### 3.5 Faktorianalyysi

Q-metodissa tilastollinen analyysi on tekninen ja objektiivinen prosessi, jonka tarkoituksena on etsiä perheyhtäläisyyksiä, eli löytää ne vastaajat, jotka ovat jaotelleet väitteet mahdollisimman samalla tavalla (Van Exel & de Graaf 2005: 8; Aalto 2003a: 124). Faktoripisteet lasketaan niistä Q-jaotteluista, jotka ovat tilastollisesti merkittäviä vain yhdellä faktorilla. Yhden väitteen faktoripiste lasketaan faktorille sijoittuneen vastaajan painotetusta keskiarvosta. Tämä tarkoittaa, että mitä paremmin vastaaja sijoittuu tietylle faktorille, sitä suuremman painoarvon hänen vastauksensa saa. (Ks. Watts & Stenner 2012: 140, 141, 180, 181; McKeown & Thomas 1988: 53.)

Tässä tutkimuksessa kaikki 22 Q-jaottelua korreloitiin ja faktoroidiin Q-metodiin tarkoitetun PQmethod -ohjelman avulla (Schmolck 2014). Ensin luotiin korrelaatiomatriisi, joka toimi pohjana faktoroinnille. Faktorit voidaan erotella käyttämällä joko sentroidi- tai pääkomponenttianalyysia. Q-metodissa yleensä suositetaan sentroidianalyysia, jolloin on mahdollista löytää paras ja teoreettisesti informatiivisin ratkaisu (Watts & Stenner 2005: 81). Tässä tutkimuksessa käytettiin sentroidianalyysia, jonka avulla erotettiin seitsemän sentroidia, joita Q-tutkimuksessa kutsutaan yleensä faktoreiksi.

Seuraavaksi tulee päättää, kuinka monta faktoria sisällytetään lopulliseen analyysiin. Q-metodissa tässä vaiheessa faktoreiden valintaa voi ohjata ”aavistus”, joka on voinut nousta esim. osallistujille tehtyjen haastattelujen yhteydessä (vrt. Ramlo & Newman 2011b: 205–206). Tässä tutkimuksessa arvelin aineiston keruun edetessä, että aineistosta olisi nousemassa ainakin kaksi hieman erityyppistä näkökulmaa. Q:ssa käytetään kuitenkin myös objektiivisia kriteereitä, jotka ohjaavat valintaa. Yksi päätöstä ohjaava tekijä on rotatoida ne faktorit, joiden ominisarvo (eigenvalue) ylittää 1.00. Tässä aineistossa ominisarvon ylitti neljä faktoria. Nämä rotatoitiin käyttäen objektiivista Varimax-rotatiota, joka tarjoaa matemaattisesti parhaan tuloksen. (Vrt. Watts & Stenner 2012: 181.)

Lopulliseen analyysiin päätyi kolme faktoria, sillä tämä ratkaisu tuotti parhaan tuloksen ja oli myös sisällöllisesti mielekäs<sup>5</sup>. Kaikki kolme faktoria täyttivät tilastolliset vaatimukset, eli niiden ominaisarvo on yli 1.00 ja niille on latautunut tilastollisesti merkittävästi vähintään kaksi osallistujaa (vrt. Brown 1980: 222). Q-metodissa käytetään myös kvalitatiivista harkintaa, kun päätetään, mitkä faktorit tutkimukseen sisällytetään. Webler, Danielson ja Tuler (2009: 31) antavat ohjeeksi, että faktoreiden valintaa voi ohjata niiden yksinkertaisuus. Tämä tarkoittaa, että faktoreiden tuottamat näkökulmat ovat ymmärrettäviä. Seuraten tätä ohjetta, näiden kolmen faktorin tuottamia tuloksia tarkasteltiin myös niiden tulkittavuuden mukaan ja peilaten niitä haastatteluihin. Faktoreiden välinen korrelaatio (ks. taulukko 3) ei ollut korkea, joten myös tämä puolsi kolmen faktorin ratkaisua (vrt. esim. Watts & Stenner 2012: 212; Webler, Danielson & Tuler 2009: 31).

**Taulukko 3.** Faktoreiden välinen korrelaatio

Faktori	1	2	3
1	1.0000	0.3207	0.1637
2	0.3207	1.0000	0.1972
3	0.1637	0.1972	1.0000

Kuten taulukko 3 osoittaa, faktoreiden 1 ja 2 välinen korrelaatio on 0.32 kun taas faktoreiden 1 ja 3 välinen korrelaatio on 0.16 ja vastaavasti 2 ja 3 on 0.20. Näin ollen kolmas faktori edustaa kahteen muuhun faktoriin verrattuna selkeämmin omanlaista näkemystä eettiseen johtajuuteen, ja toisaalta ensimmäisen ja toisen faktorin jaottelut ovat keskenään enemmän samankaltaisia. Kuitenkin nämä ovat vain tietyltä osin lähellä toisiaan, eikä korrelaatio ole tässä tutkimuksessa tilastollisesti merkittävä. Faktoreille latautui tilastollisesti merkittävästi yhteensä 18 osallistujaa. Tilastollisesti merkittävät lataukset tarkoittavat, että kyseisen faktorin osallistujat ovat jaotelleet väitteet hyvin samankaltaisesti, ts. he omaavat yhteisen ja hyvin samankaltaisen näkemyksen eettisestä johtajuudesta. Mikäli latausarvo

<sup>5</sup> Ennen lopullista valintaa kokeiltiin myös kahden ja neljän faktorin ratkaisua sekä pääkomponenttianalyysia (PCA). Kahden faktorin ratkaisu hylättiin, koska sen selitysarvo oli 33%, ja osallistujien määrä jäi 15, sekä konsensusväitteiden määrä oli korkea (19). Neljän faktorin ratkaisu olisi tuottanut selitysarvoksi 46%, mutta yhdelle faktorille olisi jäänyt vain kolme henkilöä (Q-metodissa vain yhdelle faktorille tulee latautua tilastollisesti merkittävästi vähintään kaksi osallistujaa, jotta se on tulkittavissa, ks. Watts & Stenner 2005: 81), eikä ratkaisu ollut tulkinnallisesti mielekäs. PCA tuotti tulkinnallisesti lähes samankaltaisen, ja niin ikään kolmen faktorin tuloksen.

on 1.0, on faktorille latautunut osallistuja samaa mieltä faktorin kanssa. Latausarvon -0.1 saanut henkilö on puolestaan täysin eri mieltä faktorin kanssa. Mikäli osallistujan ja faktorin välillä ei ole yhteyttä, on latausarvo 0. (Aalto 2003b: 141.) Tätä kuvaava rotatoitu faktorimatriisi on esitetty seuraavassa taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Rotatoitu faktorimatriisi

	F1	F2	F3
P1	-0.0226	0.2802	0.4223*
P2	0.6180	0.2672	0.4815
P3	0.4935*	0.1664	0.2505
P4	0.5726 *	0.1893	0.1545
P5	0.1280	0.5865*	0.0324
P6	0.5623	0.4703	-0.0780
P7	0.5997	0.5217	-0.2613
P8	0.5322*	0.1185	0.1660
P9	0.0413	-0.0025	0.4843*
P10	0.7886*	0.0494	0.1667
P11	0.8399*	0.1722	-0.0278
P12	-0.0661	-0.0166	0.5369*
P13	0.1675	0.6527*	-0.1142
P14	0.4419*	-0.0649	0.1840
P15	0.1306	0.1172	0.4189*
P16	-0.1646	0.5103*	0.2297
P17	0.2792	0.6394*	0.2168
P18	0.6212*	0.1070	-0.1065
P19	0.3897	0.3883	0.3735
P20	0.2072	-0.2228	0.4090*
P21	0.1490	0.4701*	0.1157
P22	0.1888	0.1072	0.4034*
Selitysarvo %	19	12	9

Tilastollisesti merkittävän faktorilatauksen ( $p < 0.01$ ) vähimmäiskriteeri on  $2,58 \times (1/\sqrt{40}) = 0,4079$ . Tähdellä \* merkityt lataukset ovat tilastollisesti merkittäviä vain yhdellä faktorilla. Koska P22 jäi vain vähän tämän rajan alle faktorilla 3, ja sen lataukset ovat muilla faktoreilla alhaiset, otettiin se lopulliseen analyysiin mukaan.

Yhteensä faktorit selittävät 40 % tutkimuksen varianssista. Kolme osallistujaa (P2, P6 ja P7) latautui tilastollisesti merkittävästi kahdelle faktorille<sup>6</sup>. Yksi osallistuja (P19) ei latautunut yhdellekään faktorille. Täysin tutkimuksen ulkopuolelle näitä osallistujia ei silti jätetä, sillä heidän haastattelunsa on otettu huomioon yhteisessä näkemyksessä (konsensusväitteet) (vrt. Kuorilehto 2014: 74).

Jokaisen väitteen painotetut pisteet on muutettu z-pisteiksi. Tämä mahdollistaa faktorien välisen vertailun. Tämän jälkeen jokaisesta faktorista muodostetaan idealisoitu Q-jaottelu eli faktorimatriisi, joka osoittaa tietyn faktorin kokonaisnäkökulman eettiseen johtajuuteen (paras mahdollinen arvio faktorista). (Ks. Watts & Stenner 2012: 140, 141, 180, 181; McKeown & Thomas 1988: 53.)

Tutkimuksen tuloksena muodostui myös kahdeksan konsensusväitettä (*consensus statements*). Nämä ovat väitteitä, jotka on jaoteltu jokaisessa faktorissa lähes samalla tavalla. Ne eivät siis ole ominaisia millekään faktorille. Konsensusväitteet tuovat esiin faktoreiden yksimielisyyden.

Tutkimuksen liitteessä 4 on esitetty idealisoitu Q-jaottelu. Jaottelu toimii myöhemmin faktoreiden tulkinnan pohjana.

Faktoreiden tulkinnassa (pääluke 4) käytetään sekä taulukoita että kvalitatiivista arviointia. Taulukoissa esitetään kunkin faktorin saamat faktoripisteet, jotka ovat samat kuin Q-jaottelussa käytetyt pisteet (-4 – +4). Faktoreista pyritään löytämään ideaalivastaaajan diskurssi, jota hän edustaa. (Aalto 2003a: 141.) Tässä väitöskirjassa jokainen yksittäinen faktori tulkitaan eettisenä johtajaprofilina.

Tulkinnan lähtökohtana kiinnitetään erityistä huomiota väitteisiin, jotka edustavat ääripäitä, joko negatiivisella puolella tai positiivisella puolella, ns. luonteenomaiset väitteet. Tarkoitus on löytää teema tai ajatus, joka toimii Q-jaottelun punaisena lankana. Lisäksi faktoreita verrataan toisiinsa. Tulkinnan kannalta on huomattava, että kukin väite saa merkityksensä siinä kontekstissa, jossa on, eli jokaisella väitteellä on oma tietty merkityksensä, joka riippuu väitteen paikasta Q-jaottelussa. (Brown, Durning & Selden 2008: 742; Van Exel & de Graaf 2005: 10.) Tilastollisesti merkittäviä väitteitä ja konsensusväitteitä käytetään tulkinnan apuna silloin, kun tuodaan esiin faktoreiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Q-jaottelun yhteydessä tehdyt haastattelut auttavat ymmärtämään ja syventämään faktoreiden tulkintaa. (Van Exel & de Graaf 2005: 10.)

Vaikka yleensä nähdään, että keskivaiheille sijoittuvat väitteet eivät yleensä ole faktorin tulkinnan kannalta olennaisia (vrt. esim. Aalto 2003b: 141), niin Watts ja

---

<sup>6</sup> Kirjain P viittaa osallistujaan (P-set=osallistujaotos).

Stenner (2012: 150–156) huomauttavat, että huomiota ei tulisi kiinnittää pelkästään positiivisiin ja negatiivisiin väitteisiin, eikä toisaalta myöskään ainoastaan tilastollisesti merkittäviin väitteisiin. Nollan (0) merkitys ei välttämättä aina tarkoita neutraalia suhtautumista, vaan joissain tapauksissa saattaa olla niin, että keskivaiheille sijoitettu väite voi toimia koko faktorin tulkinnan lähtöpisteenä. Etenkin silloin, jos tietty väite on lajiteltu yhdellä faktorilla nollan kohdalle ja muilla faktoreilla esim. selkeästi negatiiviselle puolelle, tämä on tulkittavissa niin, että ko. väite tarkoittaa jotain erityistä juuri kyseisellä faktorilla verrattuna muihin.

Analyysi tulee tehdä aina kokonaisvaltaisesti. Analyysin kannalta pelkästään yksittäinen väite ei välttämättä ole sellaisenaan mielenkiintoinen, vaan se saa sisällön ja merkityksen suhteessa muihin väitteisiin, ts. vaikka sama väite esiintyisi toisellakin faktorilla, sen sisältö ja merkitys riippuvat myös väitteen positioista. (Vrt. esim. Heres 2014: 99–100; Brown, Durning & Selden 2008: 742; Van Exel & de Graaf 2005: 10). Tarkoituksena on saada esiin faktorin koko kuva: ”*Yksittäisten puiden sijaan tulisi nähdä koko metsä*” (Watts & Stenner 2012: 156). Kokonaiskuuvan saavuttamiseksi Wattsin ja Stennerin (emt. 150–156) mukaan tulkintaprosessi on mielekästä aloittaa käymällä koko idealisoitu Q-jaottelu läpi väite väitteeltä, ja kiinnittämällä huomio ensisijaisesti väitteisiin, jotka on lajiteltu joko korkeammalle tai matalammalle kuin muilla faktoreilla (ns. crib sheet -menetelmä). Tällöin yksikään väite ei jää huomiotta.

Tässä tutkimuksessa faktoreiden analyysi aloitettiin crib sheet -menetelmällä. Sen avulla pyrittiin luomaan ensin kokonaiskäsitys faktoreista, ja tämä toimi pohjana lopulliselle tulkinnalle. Lopulliseen tulkintaan otettiin mukaan kullekin faktorille ominaiset väitteet, jotka muodostuvat ensinnäkin luonteenomaisista väitteistä (*characterizing statements*), jotka ovat sijoittuneet ääripäihin (z-pisteet ylittivät +/- 1.0, vrt. esim. Massé, Popovich & Kinsey 2013: 170). Toisekseen mukaan tulkintaan otettiin väitteet, jotka eroavat tilastollisesti merkittävästi muista faktoreista ( $p < 0.01$  tai  $p < 0.05$ ), (tunnusomaiset väitteet, *distinguishing statements*). Tulkinnan kannalta erityinen mielenkiinto kohdistuu niihin väitteisiin, jotka on lajiteltu joko korkeammalle tai matalammalle kuin millään muulla faktorilla, ja ne poikkeavat tilastollisesti merkittävästi muista faktoreista (vrt. Heres 2014).

Tekstissä väite ja sen positio ilmoitetaan suluissa, esim. (V20: +1) tarkoittaa, että väite 20 on lajiteltu +1 kohdalle. Jaottelujen jälkeiset täydentävät haastattelut tukevat ja syventävät tulkintaa. Suorat lainaukset havainnollistavat ja tukevat tehtyjä huomioita. Suorista lainauksista on poistettu vahvat murreilmaisut sekä liialliset täytesanat.

*Tutkimuseettisiä pohdintoja*

Keskusteluavaruutta varten haastateltaville johtajille (taustoittavat haastattelut) ja Q-jaotteluihin osallistuville nuorille johtajille luvattiin anonymiteetti. Osallistujien nimiä tai organisaatioita ei julkaista tutkimuksessa. Toinen tapa aineiston keräämiselle olisi ollut anonymi internetlomake. Keräsin aineiston henkilökohtaisesti, koska tällöin jaotteluprosessi on helpompi selittää ja osallistujien näkemyksiä väitteisiin pystyi heti jaottelujen jälkeen syventämään sekä tarkentamaan. Yhtein organisaatioon hankittiin vaadittava tutkimuslupa. Vaikka joidenkin organisaatioiden hallinto- tai henkilöstövastaavat tiesivät, keille pyyntö on osoitettu, he eivät tiedä, kuka tai kuinka moni tutkimukseen osallistui. Vastaajia ei myöskään pysty identifioimaan kvantitatiivisesta tai kvalitatiivisesta analyysistä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja nauhoituksiin kysyttiin suullinen tai kirjallinen lupa.

Vastauslomakkeissa ja litteroinneissa ei käytetty lainkaan henkilöiden tai organisaatioiden nimiä, vaan haastatelluista johtajista käytettiin numeroita ja osallistujista käytettiin koodeja (P1, P2, P3 jne.). Litteroinnissa häivytettiin organisaatioiden nimet ja muut mahdolliset tunnistetiedot. Vaikka osallistujat kertoivatkin haasteista, joita ovat johtamistyössään kohdanneet, nämä on kuvattu hyvin yleisellä tasolla. Relevanttia tutkimuksen kannalta on se, että henkilö edustaa haluttua ikäryhmää ja on johtamis- tai esimiesasemassa jossain julkisen sektorin organisaatiossa. Tutkimus ei kohdistu tiettyyn / tiettyihin organisaatioihin eikä niiden toimintaan vaan tavoitteena on saada nuorten julkisjohtajien subjektiivinen ja henkilökohtainen käsitys ja mielipiteet eettisestä johtajuudesta.

## 4 EETTINEN JOHTAJUUS UUDEN SUKUPOLVEN MÄÄRITTÄMÄNÄ

Työn teoriaosuudessa on käsitelty eettisen johtajuuden ulottuvuuksia. Tutkimuskeskustelussa on käyty läpi johtajan ominaisuudet, joihin kuuluvat johtajan eettiset piirteet, joista etenkin integriteetti liitetään vahvasti eettiseen johtajuuteen. Käyttäytymiseen ja päätöksentekoon kuuluvat säännöt, arvot ja eettiset periaatteet. Eettisessä esimies-alaisuudessa painottuu ennen kaikkea eettisyyden edistäminen työntekijöissä. Olennaisena ovat kommunikaatio ja vuorovaikutus, voimaannuttaminen, palkitseminen ja rankaiseminen sekä roolimallina toimiminen. Tässä tutkimuksessa kontekstina ovat julkisen sektorin organisaatiot.

Edellä esitettiin myös faktorianalyysin tulokset. Kaiken kaikkiaan 18 johtajaa laudautui kolmelle eri faktorille. Kukin faktori tuotti omanlaisensa ideaalisen Q-jaottelun eettisen johtajuuden väitteistä. Tämä jaottelu toimii pohjana kunkin faktorin tulkinnalle. Faktorit tulkitaan seuraavassa eettisiksi johtajaprofiileiksi, joista nousee kolme ideaalinäkemyttä eettisestä johtajuudesta.

Tässä pääluvussa keskitytään Q-metodilla toteutetun empiirisen aineiston tuloksiin ja tulkintoihin. Nuoret johtajat eivät olleet täysin erimielisiä eettisen johtajuuden sisällöstä. Osallistujat jakoivat odotetusti myös yhteisiä näkemyksiä. Nämä tulevat esiin konsensusväitteissä. Ne ovat väitteitä, jotka on jaoteltu lähes samalla tavalla kaikissa profiileissa. Osallistujien suhtautumista näihin väitteisiin tukevat vielä haastattelut, jotka nuorten johtajien kanssa käytiin jaottelujen jälkeen. Näissä kommentteissa on otettu huomioon kaikkien 22 tutkimukseen osallistuvien johtajien haastatteluissa esiin tulleet mielipiteet.

Jokainen eettinen johtajaprofiili painottaa eri asioita keskustelussa ja tuo oman tulkintansa sekä arvionsa eettiseen johtajuuteen. Profiileissa havainnollistuvat nuorten johtajien subjektiiviset näkemykset ja heidän henkilökohtaiset mielipiteensä eettistä johtajuutta kohtaan. Tulokset osoittavat, mitä asioita he priorisoivat eettisen johtajuuden keskustelussa; ts. mitä asioita nuoret johtajat kussakin profiilissa pitävät tärkeinä ja mitä asioita he näkevät vähemmän tärkeänä eettisessä johtajuudessa. Osallistujien antamat kommentit ja näkemykset tukevat sekä syventävät kunkin profiilin tulkintaa. Tuloksia pyritään kytkemään tutkimuskirjallisuuteen. Jokainen eettinen johtajaprofiili nimetään lopuksi sen keskeisen sisältönsä mukaan, joka erottaa sen muista profiileista.

Kussakin profiilissa osallistujat ovat lajitelleet väitteet eri tavalla toisiin profiileihin nähden. Q-metodi mahdollistaa myös yksityiskohtaisemman vertailun aina kahden yksittäisen faktorin välillä. Tuloksissa käydään läpi myös, mitkä yksittäiset

väitteet tietyssä profiilissa on lajiteltu joko korkeammalle tai matalammalle verrattuna toiseen profiiliin. Tämä vertailu tuo esiin ne väitteet, joiden kohdalla arviot eettisestä johtajuudesta eroavat olennaisesti eri profiilien välillä. Lisäksi esiin nostetaan tärkeimmät asiat, jotka yhdistävät aina kahta profiilia toisiinsa.

Eettisten johtajaprofiilien ja yhteisen näkemyksen kautta rakentuu kokonaiskuva eettisen johtajuuden sisällöstä ja merkityksestä nuorten johtajien arvioimana.

#### 4.1 Yhteinen näkemys eettiseen johtajuuteen

Nuoret johtajat olivat samaa mieltä tietyistä eettisen johtajuuden sisällöistä<sup>7</sup>. Tämä tarkoittaa, että he ovat jaotelleet tietyt väitteet samankaltaisesti profiilista riippumatta. Väitteet, joista oltiin yhtä mieltä, eli konsensusväitteet on esitetty taulukossa 5 järjestyksessä tärkeimmästä vähiten tärkeään. Ylimpänä taulukossa ovat tärkeimpinä pidetyt väitteet, keskeisillä neutraalit väitteet ja viimeisenä väitteet, jotka nähtiin vähiten tärkeiksi eettisen johtajuuden keskustelussa. Yhteisissä näkemyksissä on otettu huomioon kaikkien tutkimukseen osallistuvien haasteluissa esiin tulleet mielipiteet.

Erityisen tärkeänä nuoret johtajat pitivät sitä, että työntekijöitä arvostetaan ja kohdellaan tasa-arvoisesti sekä oikeudenmukaisesti. Sen sijaan eettisesti huonosta käytöksestä palkitseminen tai rankaiseminen on vähemmän tärkeää eettiseen johtajuuteen liittyvä elementti kuten myös eettisesti vastuullinen käyttäytyminen henkilökohtaisessa elämässä.

---

<sup>7</sup> Osa väitteistä ei latautunut tilastollisesti merkittävästi millekään faktorille ( $P > 0.01$ ,  $P > 0.05$ ) (konsensusväitteet). Kaksi väitettä (V1 ja V28) on kuitenkin latautunut tilastollisesti merkittävästi faktorille 3 kun  $P < 0.05$ , mutta ovat silti konsensusväitteitä, koska eivät ole tilastollisesti merkittäviä, kun  $P > 0.01$ . Nämä väitteet tulkitaan tässä tutkimuksessa yhteisinä näkemyksinä.



**Taulukko 5.** Yhteinen näkemys eettiseen johtajuuteen

		F1	F2	F3
V12	Eettinen johtaja arvostaa työntekijöitään ja kohtelee heitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. *	3	4	4
V1	Eettinen johtaja on avoin rakentavalle kritiikille ja pystyy myöntämään virheensä.	2	3	1
V36	Ristiriitatilanteissa eettinen johtaja keskustelee asianomaisten kanssa kunnioittavasti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. *	2	1	0
V34	Eettinen johtaja pystyy avoimesti perustelemaan päätöksensä.	0	1	1
V28	Eettinen johtaja pysyy sanojensa takana ristiriitaisissa ja vaikeissa tilanteissa.	1	1	-1
V2	Eettinen johtaja on empaattinen ja välittää muiden hyvinvoinnista*	0	0	0
V9	Eettinen johtaja käyttäytyy eettisesti vastuullisesti myös henkilökohtaisessa elämässään. *	-2	-2	-2
V19	Eettinen johtaja palkitsee eettisesti hyvää käytöstä ja puuttuu viivyttämättä epäeettiseen käytökseen, esimerkiksi puhuttelemalla asianosaisia, ja rankaisee siitä tarvittaessa.*	-2	-3	-2

*Väitteet eivät ole tilastollisesti merkitseviä millään faktorilla, kun  $P > 0.01$ .*

*\*merkityt väitteet eivät ole tilastollisesti merkitseviä millään faktorilla, kun  $P > 0.05$ .*

#### 4.1.1 Työntekijöitä arvostava kohtelu johtajuuden kulmakivenä

Työntekijöiden arvostaminen ja tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen kohtelu on nuorille johtajille avainasia eettisessä johtajuudessa (V12). He pitävät tärkeänä velvollisuusetiikasta nousevaa ajatusta siitä, että ihmisiä tulee kunnioittaa ja kohdella arvostavasti sellaisina kuin he ovat eli päämääränä sinänsä. Väite oli priorisoitu korkealle. Tämä tarkoittaa, että jokaisella faktorilla nuoret johtajat olivat nähneet tämän keskeiseksi asiaksi eettisessä johtajuudessa. Yksi nuori johtaja tiivistää tämän ajatuksen:

*”...kyllä se arvostuksen näkyminen...niin kuin työntekijöille niin mun mielestä se lisää sitä [...] yhteistä hyvää ja sit sen eteen tulee se tunne, et ollaan kaikki samassa veneessä.” (P17)*

Eettiseen johtajuuteen liitetyt moninaiset arvot näkyvät käyttäytymisessä (vrt. Yukl et al. 2013: 38), ja nuorille johtajille näitä eettisen johtajuuden tärkeitä arvoja

ovat juuri tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Näiden tulee näkyä myös johtajuudessa. Nuori johtaja toteaa:

*”...tää tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus on mun mielestä niinku kaikkein keskeisimmät asiat, ne ovat mun mielestä semmosia johtajuuden kulmakiiviä kyllä.” (P20)*

Yksi osallistuja näkee, että lähiesimiestyössä luottamuksen rakentaminen on eettistä johtamista ja se lähtee hänen mukaansa siitä, että on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukaisuus herättivät paljon keskustelua ja kirvoittivat monia kommentteja, kuten seuraavat muutamat suorat lainaukset osoittavat:

*”...arvostaa niitä työntekijöitään, ja tosiaan se tasa-arvo meillä ainaki korostuu, kun on niinku monen eri asteen käyneitä työntekijöitä, että ei millään lailla toinen tunne olevansa alempiarvosempi ku toinen. Kuitenki tehdään suurinpiirteen samaa työtä.” (P18)*

*”No, ensinnäki toi ’arvostaa työntekijöitään’, mun mielestä se on äärimmäisen tärkeätä ja nimenomaan toi tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. [...] Et se on ollu mulla semmonen ykkösjuttu esimiestyössä alusta asti, että mä en pidä ketään suosikkeja.” (P5)*

*”No tasapuolisuus totta kai! Sitähän pohtii aina myös, että kohtelee niinku kaikkia tasapuolisesti. Sittenhän voi olla sellasia rajottavia tekijöitä, miksi tekee jonku päätöksen. Se voi olla salassapitoa vaativa asia niin sitte tietysti on hyvin tärkeätä [...] tietysti nyt voi vaikka itse aukaista muulle työyhteisölle sitä tilannetta.” (P3)*

Yksi nuori johtaja pitää tätä erittäin tärkeänä etenkin siksi, että tiimi toimii hyvin keskenään ja luottamuksellisesti. Muutama ”*huipputyyppejä*”, jotka tekevät työn ei riitä, vaan ”*pitäis saada kaikista irti, ja eihän siinä ole johtajan näkökulmasta mitään muuta selitystä, kun että sun pitää arvostaa ihan kaikkia työntekijöitä, oli kysymys ... kenestä tahansa ... ja oikeudenmukaisesti, elikkä samat säännöt koskee kaikkia.*”

Vaikka tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu on nuorille johtajille tärkeää, se on myös haasteellista, mikä nousi esiin keskusteluissa nuorten johtajien kanssa. Eräs osallistuja kokee, että vaikka hän itse luulee kohtelevansa kaikkia tasapuolisesti, niin silti joku saattaa kokea, että ”*miks toi aina näin*”. Näitä tilanteita tulee vastaan usein, hän toteaa. Yksi nuori johtaja tiivistää tasapuolisen kohtelun haasteen seuraavasti:

*”...mä koen itse sen, että ihmisten tasapuolinen johtaminenhan on paperilla hyvin helppoa, mut käytännössähän se on hyvin vaikeaa. Että mitä tarkoittaa tasapuolinen johtaminen? Ei sellaista niinku oikeasti ole. On hyvin erilailla suoriutuvia työntekijöitä, hyvin eri tavalla toimivia alaisia, ja ihmisten johtaminen on lähtökohtaisesti vaikeeta.” (P21)*

Toinen nuori johtaja pohtii, että kaipaisi välillä enemmän arvostusta, ja toisaalta sitä, antaako hän itse tarpeeksi arvostusta omille työntekijöilleen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että eettisyyttä työyhteisöissä voidaan vahvistaa arvostamalla työntekijöitä, sekä pyrkimällä tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Eräs nuori johtaja esittää seuraavan huomion:

*”...varmaan pitäis vähä useemmin miettiä ainaki omalta kohdalta sitä, et jos sä olisit siinä, et miten sä haluat itteä kohdeltavan. Et se vois olla, et ihmiset vähä herättelis itseään...” (P11)*

Empaattisuus ja muiden hyvinvoinnista välittäminen on lajiteltu keskivaiheille. Sitä ei pidetä erittäin tärkeänä, mutta ei myöskään vähemmän tärkeänä (V2). Ts. tämä ei profiloi eettisen johtajuuden keskustelua nuorten mielestä. Yksi osallistujista näki empaattisuuden enemmänkin uhkana johtamiselle ja oli sitä mieltä, että johtajan pitäisi kyetä olemaan mieluummin neutraali. Toisaalta kuitenkin avoimissa vastauksissa näkyi, että toisten hyvinvointi – ja etenkin koko työyhteisön hyvinvointi – ovat tärkeitä asioita, kuten yksi osallistuja kommentoi:

*”Et jotenkin semmonen tietynlainen empaattisuus ja toisen asemaan asettuminen, et sä pystyt ymmärtään sen ihmisen näkökulmasta sen asian, niin se on mun mielestä tärkeitä, koska tääl ois aika vaikee ... tai siis ihmiset vaihtais aika paljon työpaikkoja, jos niinku se ois kerrasta poikki aina.” (P4)*

#### 4.1.2 Ristiriitaisten ja vaikeiden tilanteiden käsittely

Palkitseminen ja rankaiseminen nähdään tutkimuskirjallisuudessa tärkeänä tapana edistää työyhteisön eettisyyttä. Tällainen Low road -tyyppinen lähestymistapa eettiseen johtajuuteen, jolloin eettisestä käytöksestä palkitaan ja vastaavasti epäeettisestä rangaistaan esim. puhuttelemalla, ei saa kuitenkaan kannatusta tähän tutkimukseen osallistuvilta nuorilta johtajilta (V19). Vaikka muutama osallistuja kertoi, ettei ole juurikaan kohdannut eettisesti haastavia tilanteita, useat muut kuitenkin kertovat erilaisista tilanteista, jotka liittyvät mm. henkilöstöasioihin tai ”henkilöstöhaasteisiin”, kuten yksi henkilö asian ilmaisee. Näitä ovat mm. selän takana pahan puhuminen, myöhästely ja työntekijöiden ”erilainen työmoraaali”.

Lisäksi esiin nousevat arvo- ja eturistiriidat. Myös muutamia kulttuurieroista johtuvia haasteita mainitaan. Ongelmallista on myös se, että vaikka toimitaan lain mukaan, toiminta voi olla eettisestä näkökulmasta hieman häilyvää.

Yksi nuori johtaja kertoo, että hänen ei ole tähän tarvinnut puuttua, koska hän näkee tärkeänä sen, että työntekijöille kerrotaan arvot ja säännöt. Jokin toinen keino pitää hänen mukaansa olla. Mutta mahdollistamien ”ylilyöntien” sattuessa kuitenkin toimitaan. Seuraava nuoren johtajan kommentti tuo lisävaloa tähän:

*”...periaatteessa tää on ihan kannatettava asia tämäkin [V19] mutta jos aatellaan taas niinku, minä itte ajattelen, että organisaation toiminnan kannalta olennaisia väittämiä, et mitkä niin kun .. joittenka toimiminen on olennaisen tärkeetä [...] tää rankasumentaliteetti sinällään, niin ei ehkä sovi semmoseen eettiseen toimintaan niinku ylipäätään, et se oli se ajatus siinä. Ja sinällään kun se on normi se eettinen käytös, niin että siitä erikseen sitten palkittaisiin, se on toinen.” (P14)*

Hieman positiivisemmin nuoret johtajat suhtautuivat siihen, että ristitilanteisiin joutuneiden kanssa keskustellaan kunnioittavasti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti (V36). Tästä voidaan päätellä, että työntekijöitä kunnioittava ja arvostava kohtelu on tärkeää myös silloin, kun organisaatiossa on havaittavissa epäeettistä käytöstä ja ristiriitatilanteita – niihin ei puututa rankaisemalla. Kuten muutama nuori johtaja ilmaisee asian:

*”...mikäli jotain konflikteja, ristiriitoja esiintyy niin niihin mahdollisimman johdonmukaisesti ja niinkun oikeudenmukaisesti sitten tartutaan.” (P20)*

*”Mut sitte tottakai se vaikeet tilanteet ja johtamises niin ilman muutahan johtajan pitää uskaltaa ottaa niitä haasteellisia tilanteita esiin ja ehkä selälaseen on niinku yrittänyt kasvaa itseksi, että jos havaitsee jotain niin mahdollisimman nopeesti kuitenkin pyrkii kuitenkin reagoimaan niihin tilanteisiin ja juttelemaan jonkun kans ettei niinku päästäis esimerkiks niitä tilanteita liian pitkälle...” (P3)*

Yksi osallistuja nosti esiin, että ristiriitojen ratkonta ei ole helppoa, sillä siinä siirrytään aina pois mukavuusalueelta. Toinen osallistuja pohtii, että haasteellisia tilanteita on tärkeää uskaltaa ottaa esiin. Eräs nuori johtaja mainitsee, että etenkin uran alkuvaiheessa ristiriitatilanteet tuntuivat haasteellisilta, mutta kokemuksen lisääntyessä näihinkin tulee varmuutta.

Nuoret johtajat suhtautuvat neutraalisti siihen, että omien sanojen takana pysytään, kun kohdataan ristiriitaisia ja vaikeita tilanteita (V28). Yksi nuori johtaja

muistuttaa, että alussa kyse ei aina ole huonosta johtamisesta, vaan siitä, ettei tiedä, miten asiat pitää tehdä. Hän jatkaa, että tällöin asioista pitää maltaa ottaa selvää ja tunnustaa myös oma ”tyhmyytensäkin”, jotta päätöksenteossa ja johtamisessa olisi riittävästi tietoa. Tämä on linjassa Ciullan (2004: 310) huomion kanssa, eli joskus johtajan ”heikko” osaaminen saattaa johtaa ns. moraalisiin epäonnistumisiin. Pyritään toimimaan oikein, mutta oma osaaminen ei ole riittävä, jolloin tulokset saattavat olla epäeettisiä.

Omien virheiden myöntäminen ja avoimuus rakentavalle kritiikille (V1) saivatkin hieman kannatusta nuorilta johtajilta. Yksi osallistuja pohtii, että jos ”mokaa” jos-sain, on antanut väärää tietoa tai ymmärtänyt asian väärin, niin hän myöntää sen jälkikäteen eikä yritä peitellä sitä asiaa sen kummemmin. Muutama osallistuja toteaa:

*”...varsinki tällasissa niinku aika hierakkisissa rakenteissa mitä meilläki on, julkisyhteisöjen johtamisessa, jossa tyypillisesti on hyvin vanhakan-tasta johtamista ja vanhakantasia organisaatorakenteita, niin johtajuuteen ei ole tyypillisesti liittynyt kritiikin vastaanottaminen tai yleisesti ot-taen kriittinen keskustelu, jota johtajaa kohtaan käydään, ja mä pidän sitä niinku hyvin tärkeenä asiana. Et se liittyy musta kaik... nää itse asiassa molemmat asiat liittyy varmaan siihen, että millä tavalla...johtaja voi ja-kaa itsestään joitain ihmisenä ja pystyy olemaan ikään kuin organisaati-onsa johdossa ihan niinku ihminen siinä missä muutki. Se on musta niinku tärkeätä.” (P21)*

*”Sä et voi kehittää omaa toimintaas, ellet sä välil pysähdy kuunteleen sitä palautetta mitä sä saat.” (P10)*

Virheiden myöntäminen saa hieman kannatusta, mutta keskivaiheille on yhteisen näkemyksen mukaan jäänyt se, että päätökset perustellaan avoimesti (V34). Päätöksentekoon ja sen haasteisiin otettiin kyllä kantaa, mutta juuri se, että päätökset perustellaan avoimesti, viritti pari avointa kommenttia. Yksi osallistuja nostaa esille päätösten julkisen perustelemisen eettisen haasteen; kaikki eivät välttämättä ymmärrä, että ”huono” päätös tänään voi olla hyvä tulevaisuuden kannalta, ja siksi joskus täytyy tehdä ns. reilu päätös ajatellen lyhyemmällä aikavälillä. Toinen puolestaan näki tärkeäksi, että ”pystytään perustelemaan se päätös avoimesti sekä omalle henkilöstölle että sit sidosryhmille...”. Huolimatta parista avoimesta kommentista, väitteen jääminen keskivaiheille voidaan tulkita niin, että asia ei ole eettisessä johtajuudessa avainasemassa nuorten johtajien arvioissa.

Selkeästi vähemmän tärkeänä nuoret johtajat näkevät myös eettisesti vastuullisen käyttäytymisen henkilökohtaisessa elämässä (V9). Tämä herätti paljon keskustelua. Avoimet kommentit valottavat tätä asiaa hieman. Kyse ei ole siitä, että ajateltaisiin, että johtaja voi käyttäytyä henkilökohtaisessa elämässään vastuuttomasti tai täysin epäeettisesti. Yksi osallistuja totesi, että etiikkaa tulisi toteuttaa niin työ- kuin vapaa-ajallakin. Toinen osallistuja puolestaan tiivistä ajatuksen ”*vivahdeeroon*”. Eräs nuori johtaja toi esiin, että tämä ei ole eettisen johtajuuden kannalta keskeinen asia. Osallistujat kokivat, että johtaja on kuitenkin sama henkilö niin työ- kuin yksityiselämässä, mutta se, mitä yksityiselämässä tapahtuu, ei välttämättä ole niin tärkeää työyhteisön kannalta. Tämän väitteen koettiin liittyvän melko vahvasti ”*työ-minään*” ja ”*henkilökohtaiseen-minään*”, kuten seuraava kommentti osoittavaa:

*”Ja sitten se henkilökohtaises elämäs vastuullisesti toimiminen, no totta kai mutta että se ei mun mielestä vaikuta siihen, minkälainen mä oon niinkun eettisesti johtajana tai miten mä toimin esimiehenä, että työ työnä, henkilökohtainen elämä henkilökohtaisena elämänä.” (P22)*

Luonnollisesti ei voi käyttäytyä miten tahansa edes henkilökohtaisessa elämässä, mutta eettisen johtajuuden näkökulmasta henkilökohtaisessa elämässä eettisesti toimimista ei nähdä nuorten johtajien jaetuissa näkemyksissä niin tärkeänä kuin muita eettiseen johtajuuteen liittyviä asioita.

Yhteiset näkemykset osoittavat, että nuoret johtajat pitävät tärkeänä seuraavia eettiseen johtajuuteen liitettyjä asioita:

- Työntekijöitä tulee arvostaa, heitä tulee kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti
- Ristiriitatilanteet hoidetaan keskustelemalla työntekijöiden kanssa
- Johtajan tulee itse olla avoin rakentavalle kritiikille ja kyetä myöntämään virheensä

## 4.2 Profiili 1: Suorasekäinen sääntöjen seuraaja

Ensimmäiselle faktorille latautui seitsemän nuorta johtajaa ja faktori selittää 19% tutkimuksen varianssista. Tämä faktori on selvästi naisvaltainen. Kuusi faktorille latautuneista johtajista on naisia ja yksi on mies. Faktori koostuu sekä keskijohdosta (3) että lähiesimiehistä (3), ja mukana on yksi ylimmän johdon edustaja. Vastaajien edustamat organisaatiot jakautuivat seuraavasti: kuntien ja kuntayhtymien organisaatiot (2), valtionhallinnon organisaatiot (2), julkiset liikelaitokset tai yhtiöt (3). Tämä faktori muodostaa ensimmäisen eettisen johtajaprofiilin. Seuraava nuoren johtajan kommentti kuvaa tätä johtajaprofiilia:

*”Ja sit arvostetaan sitä, et toimii niinkun annettujen ohjeiden ja ylipääntänsä sääntöjen ja normien mukaisesti. [...] semmonen molemminpuolinen arvostus ja luottamus on mun mielestä tärkeä.” (P4)*

Seuraavassa taulukossa 6 on esitetty tämän eettisen johtajaprofiilin kannalta olennaisimmat, faktorille ominaiset väitteet. Näitä ovat ensinnäkin väitteet, jotka ovat sijoittuneet ääripäihin, mutta eivät ole konsensusväitteitä (z-pisteet ylittivät +/- 1.0). Nämä on taulukossa ilmoitettu pisteinä, joita käytetään Q-jaottelussa (-4 – +4). Toisekseen, taulukossa on esitetty ensimmäisen profiilin tunnusomaiset väitteet (distinguishing statements). Nämä ovat väitteitä, jotka on jaoteltu tilastollisesti merkittävästi eri tavalla muihin faktoreihin nähden ( $P < 0.01$  tai  $P < 0.05$ ). Tulokinnassa huomiota kiinnitetään etenkin ääripäihin, mutta myös keskivaiheille sijoittuneet väitteet ovat tärkeä osa analyysiä, etenkin mikäli ne on lajiteltu selvästi korkeammalle tai matalammalle kuin muissa faktoreissa. Taulukossa väitteet ovat järjestyksessä eniten tärkeästä vähiten tärkeään.

**Taulukko 6.** Ensimmäisen profiilin ominaiset väitteet

		F1	F2	F3
V7	Eettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.	4	4	0
V3	Eettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla.*	4	-2	0
V20	Esimies-alaissuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.*	3	1	1
V10	Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastualueet, odotukset ja tavoitteet.*	3	0	-2
V22	Eettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuvat tehtävissään.**	2	1	-3
V11	Eettinen johtaja pystyy kertomaan asiat totuudenmukaisesti kaikille osapuolille.*	2	-1	-1
V40	Eettinen johtaja on rehellinen ja reilu.**	1	3	-1
V21	Eettinen johtaja antaa rehellistä palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.**	1	2	-1
V33	Eettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali.*	1	2	-3
V39	Eettinen johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti.*	0	2	3
V6	Eettinen johtaja pohtii päätöksentekoa monesta näkökulmasta ja ottaa päätöksiä tehdessään huomioon myös sidosryhmät, yhteisön ja yhteiskunnan.*	0	-2	4
V35	Eettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.*	0	3	2
V16	Eettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset.*	-1	-3	2
V14	Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa.*	-1	-4	2
V5	Eettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin.*	-2	-4	-3
V25	Eettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta.**	-2	0	2
V15	Henkilöstön kaikenlaisia mielipiteitä tulee kuunnella, ja ihmisten erilaisuus tulee ottaa huomioon.*	-3	-1	-2
V30	Eettinen johtaja asettaa yhteisen edun oman edun edelle.*	-3	1	2
V37	Eettinen johtaja omaa vahvan henkilökohtaisen integriteetin ja on moraalisesti rohkea.*	-3	0	-1
V24	Ettinen johtaja pitää arvoja ja luottamusta tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa.*	-4	2	0
V4	Eettinen johtaja on nöyrä.	-4	0	-4

\*P&lt;0.01, \*\*P&lt;0.05



Taulukosta 6 voidaan havaita, että tämä profiili kiinnittää huomiota johdonmukaiseen toimintaan (V7: +4) sekä lakien ja normien noudattamiseen (V3: +4). Esimies-alaisuudessa korostuu molemminpuolinen luottamus (V20: +3). Tämän profiilin edustajat kertovat työntekijöilleen heidän vastuualueensa (V10: +3) ja delegoivat tehtäviä sekä tukevat alaisiaan (V22: +2). Tämä profiili pyrkii myös totuudenmukaisuuteen (V11: +2). Profiilissa erottuu selvästi isällinen tai äidillinen, eli hyvin huolehtiva ote henkilöstöön. Sitä vastoin henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten vahva integriteetti ja moraalinen rohkeus sekä arvoihin liittyvät kysymykset ovat jääneet vähemmän tärkeäksi. Lakien ja normien nouseminen tärkeimmäksi ja toisaalta arvojen ja henkilökohtaisen integriteetin sekä moraalisen rohkeuden jääminen vähemmän tärkeäksi viittaa siihen, että eettisen keskustelun tietä valittaessa tämä profiili näyttää kulkevan lähempänä Low roadia. Vaikka molemminpuolinen luottamus on priorisoitu korkealle (V20: +3), eivät arvot ja luottamus kuitenkaan ole tärkeämpiä kuin säännöt sekä valvonta (V24: -4).

#### 4.2.1 Lakien ja normien mukaan toimiminen

Kuten taulukko 6 osoittaa, lakien ja normien mukainen toiminta on ainoastaan tässä profiilissa nostettu positiiviselle puolelle, ja vieläpä tärkeimmäksi (+4), kun se muiden profiilien arvioissa on nähty joko vähemmän tärkeäksi tai neutraalimmaksi asiaksi eettisessä johtajuudessa. Sääntöjen, ennen muuta lakien ja normien mukaan toimiminen profiiloi selvästi tätä ensimmäistä eettistä johtajaprofiilia edustavaa ideaalivastaaajaa. Tulkintaa vahvistaa sekin, että tämän profiilin arvioissa arvojen ja luottamuksen asettaminen sääntöjen ja valvonnan edelle on jäänyt toiseen ääripäähän vähiten tärkeäksi asiaksi (V24: -4). Eräs nuori johtaja perustelee väitteen sijoittumista vähiten tärkeäksi seuraavasti:

*”Elikkä se on nyt sitte taas just noi säännöt ja valvonta, et se on nyt kumminki se niinku mikä meitä ohjaa, tai mä koen, että ohjaa niinku tärkeimpänä.” (P11)*

Myös jaottelujen jälkeisissä haastatteluissa lakien ja normien mukaiseen toimintaan otettiin kantaa. Keskusteluissa tuotiin esiin, että johtajan ja esimiehen tulee toimia tarkasti lakien ja normien puitteissa. Yhden nuoren johtajan haastattelussa nousi esiin, että lait ja normit ovat kuitenkin niitä, mitkä ohjaavat toimintaa julkisella sektorilla ja tämän tulee näkyä myös kansalaisille. Lakien ja normien tärkeyttä tukevat lisäksi seuraavat suorat lainaukset:

*”No lakien ja sääntöjen noudattaminen on tärkeätä, et niiden mukaan pelataan.” (P10)*

*”...meitä ehdottomasti ohjaa kaikki tarkat lait ja normit, niin ne on niinku ne ykköset...” (P11)*

*”No sitte tää eettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla, tää väittämä kolme, tietysti nyt, kun itse edustan julkisen sektorin toimia niin tota ylipäättään uskottavuus niinku kansalaisten silmissä on aika keskeinen asia...” (P14)*

Vaikka ensimmäinen eettinen johtajaprofiili painottaa lakien ja normien tärkeyttä, niin nuoret johtajat toivat jaottelujen jälkeisissä haastatteluissa esille myös haasteita sääntöjen pilkuntarkassa noudattamisessa. Eräs osallistuja muistuttaa, että pitää osata erottaa juridisesti oikea toiminta moraalisesti ja eettisesti oikeasta toiminnasta. Sääntöjen seuraaminen ei ole mustavalkoista, sillä laista ei aina löydy ohjetta jokaiseen tilanteeseen, joka työyhteisössä kohdataan, niin kuin tutkimuskirjallisuudessa havainnoidaan (Cooper 2006: 195). Tätä haastetta kuvaa yhden johtajan huomio:

*”...se olisi paljon helpompaa niin pitäytyä jossain tietyissä pykälissä, kattoo vaan puhtaasti että, mitä niinkun vaikkapa virkamieslaki sanoo taikka johtosääntö tai joku muu, mutta sitten kun niitä asioita niinku tosi elämässä peilataan, ne ei ole niin mustavalkosia, niin se haaste on siinä, että saadaan se koko laiva toimimaan samaan suuntaan ja oikeeseen suuntaan, ja niin että täytettyään ne juridiset reunaehdot, mutta kuitenkin niin että siellä otetaan huomioon myöskin ne harmaat alueet. Niin sanotusti.” (P14)*

Tämä eettinen johtajaprofiili on arvioinut arvot ja eettiset periaatteet vähemmän tärkeäksi eettisen johtajuuden keskustelussa. Esim. väite *”Eettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinikäymisistä huolimatta”* oli selkeästi negatiivisella puolella (-2). Lisäksi se oli selvästi alempana kuin kahdella muulla profiililla. On kuitenkin huomattava, että kyse ei ole siitä, ettei niitä nähtäisi lainkaan tärkeänä. Haastatteluista voitiin havaita, että arvojen – ja nimenomaan annettujen arvojen mukaan tulee tietysti toimia: yrityspuolella ne ovat yrityksen arvot ja julkisella puolella taas on oma arvopohjansa, kuten yksi osallistuja tähän liittyen toteaa ja jatkaa:

*”...kyllä mun mielestä esimiehen pitää noudattaa niitä arvoja ja sääntöjä, mitkä hänelle annetaan.” (P10)*

Ja toinen osallistuja puolestaan valaisee asiaa seuraavasti:

*”...uskottavuus alaisten edessä ... peilautuu siihen kuinka itse pystyy sitoutumaan ... niihin arvoihin, joista on sovittu ja joiden mukaan toimitaan.” (P14)*

Vaikka väite *”Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös organisaatiossa on sopivaa”* (V14: -1), olikin lajiteltu vähemmän tärkeäksi, niin silti yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, niistä keskustelamista ja niiden noudattamista pidetään yhtenä keinona eettisyyttä kehitettäessä. Tämä nousi esiin muutaman nuoren johtajan kommentista. Tämä eettinen johtajaprofiili pitäytyy sekä annetuissa että yhteisesti sovituissa pelisäännöissä. Asiaa havainnollistaa nuoren johtajan kommentti:

*”...yhteisistä pelisäännöistä puhuminen ja niistä sopiminen ja niissä pitäytyminen niin varmasti luo sitä sellasta eettisyyttäkin sinne työyhteisöön.” (P8)*

#### 4.2.2 Molemminpuolisen luottamussuhteen rakentaminen

Ensimmäiselle profiilille on tunnuksenomaista se, että molemminpuolinen luottamus esimies-alaisuudessa koetaan tärkeäksi (V20: +3). Kuitenkin säännöt ja valvonta nähdään tärkeämmäksi kuin arvot ja luottamus. Tämä on mielenkiintoista, ja osin myös ristiriitaista, sillä molemminpuolinen luottamus on yksi tärkeimmistä asioista tässä eettisessä johtajaprofiilissa. Tämä voidaan selittää sillä, että luottamus on väitteessä 20 kytkeytyä esimies-alaisuuteen. Eräs nuori johtaja perusteli väitteen nostamista tärkeimmäksi seuraavasti:

*”Että jotenki se on mulle [V20] niinku kaiken lähtökohta, että se työ onnistuu niinku parhaalla mahdollisella tavalla sekä mun [...] alaisiin että mun omaan esimieheen...” (P18)*

Ja hän jatkaa keskustelua luottamuksen tärkeydestä:

*”...ja on se molemminpuolinen luottamus ja justiin jos tulee jotakin ristiriitatilanteita, niin ne heti, jos he ei pysty keskenään käsittelemään niin, et yhdessä käydään, että mikään ei jää niinkun ... isoksi möykyksi...” (P18)*

Toinen nuori johtaja pohtii:

*”...toiminta perustuu luottamukseen eikä kontrolliin. Et siinä se hallintoalamaisasetelma ei niinkun ole se lähtökohta.” (P14)*

Johtajan johdonmukaisuus sanoissa ja teoissa lisää luottamusta organisaatioissa (vrt. esim. Cooper 2006: 209). Luottamuksen rakentaminen edellyttää johtajan toimimista johdonmukaisesti ja tekevän sen, minkä lupaa. Tämä asia on priorisoitu tässä profiilissa tärkeimmäksi (V7: +4). Lisäksi tämä profiili on ainoana nostanut positiiviseksi sen, että asiat pyritään kertomaan mahdollisimman totuudenmukaisesti – kaikille osapuolille (V11 +2).

Jaottelujen jälkeiset haastattelut vahvistavat johdonmukaisuuden ja totuudenmukaisuuden tärkeyttä. Työntekijöiden tulee voida luottaa siihen, että toimitaan valitun suunnan mukaan. Yksi osallistujista toteaa, että jos tätä luottamusta ei ole, niin epävarmuus tarttuu koko työyhteisöön. Kun molemminpuolinen luottamus on toimiva, niin se luo turvallisuutta ja luottamusta johtajan tai esimiehen puolelta siihen, ”*että mitä ollaan tekemässä, on oikein*”. Hän toteaa tämän olevan tärkeä tunne alaisille.

Myös seuraava kommentti tukee ajatusta:

*”Ja sitte se, et se toiminta on johdonmukaista. Se on vähä niinkun lasten kasvatuksessa sama, että pitää toimii johdonmukaisesti kaikkien kanssa samalla tavalla, koska kyllä ne äkkiä poimii ne poikeemat sieltä, et okei, miks toi sai tehdä noin.” (P4)*

Tällä ensimmäisellä eettisellä johtajaprofiililla on selkeästi ohjaava, huolehtiva ja tukeva ote henkilöstöön, mikä edelleen vahvistaa luottamusta esimiehen ja alaisen välillä ja luo turvallista ilmapiiriä. Hän kertoo työntekijöilleen, mitkä ovat heidän vastualueensa, odotukset ja tavoitteet (V10: +3). Eräs osallistuja painottaa, että on tärkeää, että henkilöstö tietää mihin suuntaan ollaan menossa. Tämä edellyttää avoimuutta asioiden valmistelussa, eikä tiedon pannaamista. Siksi hän näkee johdonmukaisuuden tärkeäksi. Osallistuja jatkaa:

*”...oma käsitys on se, että tota niin nimenomaan odotukset on se jolla niinku johdetaan ja tota niin sitä vasten työntekijät peilaa myöskin sitä omaa toimintaansa organisaatiossa ja [...] kun luodaan tiettyjä odotusarvoja tietyille aikavälille niin yleensä henkilöt rupee sen mukaisesti toimimaan myöskin.” (P14)*

Delegoiminen – tietynlainen johtajuuden jakaminen – on keskeistä, kun organisaatioissa pyritään kehittämään eettistä osaamista (ks. Plant 2013: 208–209). Nuoret johtajat tässä profiilissa priorisoivat tärkeäksi sen, että eettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tämän lisäksi tukee muita, jotta he onnistuisivat tehtävissään (V22: +2). Johtajan tai esimiehen tulee voida luottaa työntekijöihinsä voidakseen delegoida asioita ja tehtäviä. Seuraavat kommentit avaavat tätä ajatusta:

*”...onko se mahdollista, et jos luottamus menee jossain asiassa niin meneeks se kokonaan kaikissa...vai voiko se, okei, sä et tässä...tää ei nyt onnistunut, mut silti meil on vielä luottamusta siihen, et sä kykenet selviytyyn näistä tehtävistä ylipäänsä ja sua tuetaan...” (P4)*

*”...asiakokonaisuudet on niin laajoja mitä tehdään, että tavallaan niitä työtehtäviä on niinku pakko delegoida alaspäin, ja ite jos työskentelee siinä keskijohdos niin näkee tavallaan sit työtä niinku molempiin suuntiin...on pakko luottaa siihen toisenkin osaamiseen ja sitä kautta hakea sitä kokonaisnäkemyistä ja muuta siinä johtamistyössä” (P3)*

Tarkasteltaessa tälle profiilille olennaisia väitteitä, voidaan havaita, että tämä eettinen johtajaprofiili kertoo ennemmin työntekijöilleen, kuinka tulee toimia ja mitä heiltä odotetaan kuin näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei (V35: 0). Vaikka esimerkillä toimiminen on lajiteltu nollan kohdalle, se on selkeästi alempana tärkeysjärjestyksessä kuin kahdella muulla profiililla. Jos väite on keskivaiheilla, sen merkitys havainnolistuu, kun väitettä peilataan suhteessa muihin väitteisiin. Tällöin huomataan, että kokonaisuutena tämä eettinen johtajaprofiili näkee tärkeänä sen, että johtaja vahvistaa eettisyyttä ennen kaikkea puhumalla, neuvomalla ja tukemalla – ei niinkään toimimalla itse roolimallina.

Vaikka tämä ideaalivastaaaja pitää esimiehen ja alaisen välistä molemminpuolista luottamusta erittäin tärkeänä (V20) niin silti henkilöstön kaikenlaisten mielipiteiden kuunteleminen ja ihmisten erilaisuuden huomioiminen on jäänyt vähemmän tärkeäksi muihin asioihin nähden (V15: -3). *”Kaikilla on oikeus mielipiteeseen”*, kuten yksi osallistuja toteaa perustellessaan, miksi väite jäi -4 kohdalle, ja jatkaa, että kaikelle on aikansa ja paikkansa eikä jokaista mielipidettä tarvitse välttämättä joka tilanteessa tuoda esiin. Toinen osallistuja toteaa, että mielipiteisiin on oikeus, vaikka johtaja ei olisikaan samaa mieltä asiasta.

Tässä profiilissa yhteisen edun asettaminen oman edun edelle on jäänyt selkeästi negatiiviseen päähän (V30: -3). Eräs osallistuja kommentoi yhteisen edun jäämistä vähemmän tärkeäksi seuraavasti:

*”Ja sitte se että jos sä niinku meet, aina laitat ittes likoon muitten puolesta, niin ei se oikeen mun mielestä oo kunnan johtamista.” (P11)*

Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten nöyryys ja vahva henkilökohtainen integriteetti sekä moraalinen rohkeus (V4, V37) ovat molemmat jääneet jakauman negatiiviseen päähän (-4, -3). Niin ikään vastuullinen, läpinäkyvä ja avoin toiminta on muita profileita alempana, vaikka keskikohdassa onkin (V39: 0). Tämä osoittaa

sen, että ensimmäinen johtajaprofiili näkee em. henkilökohtaisten ominaisuuksien olevan vähemmän tärkeitä eettisen johtajuuden keskustelussa. Se pitää työyhteisön, etenkin julkisen sektorin toiminnan kannalta olennaisempina sääntöjen noudattamista, totuudenmukaisuutta ja asioita, jotka liittyvät esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen.

Mainittakoon, että väite *Eettinen johtaja on nöyrä*, herätti paljon keskustelua. Sen koettiin ensin viittaavaan tietynlaiseen epävarmuuteen ja itseluottamuksen puutteeseen. Mutta kuten Johnson (2012: 88) huomauttaa, nöyryydellä ei tarkoiteta huonoa itsetuntoa. Pohdinnoissaan muutama osallistuja päätyi samankaltaiseen päätelmään: nöyryyttä tarvitaan, jotta pystyy vastaanottamaan kritiikkiä, ja tämä profiili näkee rakentavan kritiikin vastaanottamisen melko tärkeäksi (V1: +2; konsensus), kuten muidenkin profiilien edustajat. Nöyryys ei kuitenkaan ole itse toiminnan kannalta se oleellisin asia, kuten yksi osallistujista asian ilmaisi. Myös kommentit tuovat lisävaloa keskusteluun:

*”Ehkä mä ajattelin tällä nöyrä-termillä semmosta että olis niinku sellanen nöyrä, ettei välttämättä uskalla lähtee sanomaan tai jollakin tavalla pohtis ... mä en tiedä mitenkä sanakirjas tarkasti tää nöyrä määritellään, mutta sitte taas jotenkin ajattelin täs sitä että uskaltaa kuitenkin sanoa ne mielipiteet ja nostaa niitä esiin vaikka joku olis erimieltäkin ehkä asioista ... niin niinku sillä tavalla että ei ainakaan lähde sulkemaan niitä omia ajatuksiin, ettei niitä rohkenisi nostaa esille että pelkäis vaikka muiden, mitä muut ajattelee tai...” (P3)*

*”Eettinen johtaja on nöyrä. ...johtajan ei tarvitse olla nöyrä...koska pitää saada asioita eteenpäin ja tota ...ratkoo niitä ristiriitatilanteita niin niin, toki pitää olla niinku nöyrä elämään ja tällaisia laajempia asioita kohtaan, mutta tota näissä tehtävissä niin ei voi olla niinku liian sellanen vietävissä oleva.” (P10)*

Edellä käsitellyn kuvauksen ja tulkinnan perusteella ensimmäinen johtajaprofiili nimetään *Suoraselkäiseksi sääntöjen seuraajaksi*. Profiili luo toiminnallaan organisaatioon luottamuksellisen ilmapiirin, jossa jokainen tietää paikkansa ja mitä heiltä odotetaan, sekä jossa työntekijöitä tuetaan. Luottamus on molemminpuolista. Tätä edistää johdonmukainen toiminta, jota sekä lait että normit ohjaavat. Lisäksi asiat kerrotaan kaikille osapuolille totuudenmukaisesti.

Kun johtaja luottaa työntekijöihinsä, kykenee hän myös delegoimaan asioita. Suoraselkäistä sääntöjen seuraajaa on mahdollista kuvata sanoilla, kuten isällinen ja huolehtiva. Tämän tyyppinen tapa johtaa vahvistaa luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä, sekä valaa työntekijöihin tietynlaista varmuutta ja turvallisuutta.

Seuraavassa tiivistetään vielä tämän eettisen johtajaprofilin ominaisuudet:

Ettinen johtaja on **Suorasekäinen sääntöjen seuraaja**, joka

- noudattaa lakeja ja normeja
- luo molemmipuolisen luottamussuhteen
- delegoi ja tukee työntekijöitään heidän tehtävissään
- kertoo työntekijöilleen odotukset, tavoitteet ja vastuut
- pyrkii totuudenmukaisuuteen

### 4.3 Profiili 2: Reilu henkilöstön kuuntelija

Toiselle faktorille latautui viisi henkilöä. Kolme heistä on miestä ja kaksi naista. Faktorin selitysarvo on 12% tutkimuksen varianssista. Kolme osallistujaa toimii keskijohdossa, yksi on lähiesimies ja yksi toimii ylimmässä johdossa. Kaksi osallistujaa on kuntien tai kuntayhtymien organisaatioista, kaksi valtionhallinnon organisaatioista ja julkista liikelaitosta tai yhtiötä edustaa yksi osallistuja. Seuraavan nuoren johtajan kommentissa tiivistyy tämän eettisen johtajaprofiilin johtoajatus:

*”...hyvä kuuntelija, tosi tärkeitä. ...vaikka mulla ois kuinka kiire, niin aina on aikaa [...] et jos heillä on jotain huolia ja murheita, niin sit yhteys muhun ja katotaan, mitä voidaan tehdä [...] Et tota pidän niinku tärkeenä. Et on tavallaan aikaa ihan niille keskusteluille...” (P5)*

Seuraavassa taulukossa 7 ovat toisen eettisen johtajaprofiilin ominaiset väitteet, eli faktoria profiloivat väitteet. Näitä ovat ensinnäkin taulukossa esitetyt ääripäihin sijoittuvat väitteet (pois lukien konsensusväitteet), jotka on taulukossa ilmoitettu pisteinä, joita käytetään Q-jaottelussa (-4 – +4). Toiseksi, toisen profiilin tunnusomaiset väitteet, jotka on jaoteltu tilastollisesti merkittävästi eri tavalla muihin faktoreihin nähden ( $P < 0.01$  tai  $P < 0.05$ ). Väitteet on taulukossa esitetty järjestyksessä eniten tärkeästä vähiten tärkeään.



**Taulukko 7.** Toisen profiilin ominaiset väitteet

		F1	F2	F3
V7	Eettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.	4	4	0
V35	Eettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.**	0	3	2
V40	Eettinen johtaja on rehellinen ja reilu.*	1	3	-1
V33	Eettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali.*	1	2	-3
V39	Eettinen johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti.	0	2	3
V32	Eettinen johtaja on hyvä kuuntelija. Hänen kanssaan on helppo keskustella vaikeista asioista.*	0	2	0
V21	Eettinen johtaja antaa rehellistä palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.**	1	2	-1
V24	Eettinen johtaja pitää arvoja ja luottamusta tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa.*	-4	2	0
V22	Eettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuvat tehtävissään.**	2	1	-3
V4	Eettinen johtaja on nöyrä.*	-4	0	-4
V10	Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastualueet, odotukset ja tavoitteet.*	3	0	-2
V25	Eettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta.**	-2	0	2
V18	Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen arvot ja säännöt, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan.*	2	-2	1
V3	Eettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla.*	4	-2	0
V6	Eettinen johtaja pohtii päätöksentekoa monesta näkökulmasta ja ottaa päätöksiä tehdessään huomioon myös sidosryhmät, yhteisön ja yhteiskunnan.*	0	-2	4
V13	Eettinen johtaja huolehtii siitä, että ihmiset tekevät mielekästä työtä, ja että tekemiseen on riittävät resurssit.	-1	-2	-4
V16	Eettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset.*	-1	-3	2
V27	Eettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voi keskustella avoimesti ja pelkäämättä.*	1	-3	0
V14	Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa.*	-1	-4	2
V5	Eettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin.	-2	-4	-3

\*P&lt;0.01, \*\*P&lt;0.05

Johtajana toisen eettisen johtajaprofilin voidaan nähdä toimivan kuin joukkueensa kapteeni. Hänelle on kuvaavaa johdonmukainen esimerkillä toimiminen. Henkilöstöä kuunnellaan ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Profilissa korostuu se, että johdonmukaisen toiminnan (V7: +4), ja omalla esimerkillä näyttämisen kautta tehdään selväksi, millainen toiminta on organisaatiossa sallittua ja millainen ei (V35: +3). Luonteenpiirteet, rehellisyys ja reiluus (V40: +3), on priorisoitu tärkeäksi. Lisäksi korkea työmoraali ja omasta asiantuntijuudesta huolenpitäminen ovat tärkeitä asioita tässä profilissa (V33: +2). Tälle profilille keskeisiä asioita ovat keskusteleminen työntekijöiden kanssa ja heidän kuuntelemisensa (V32: +2). Kiitoksen ja palautteen antaminen on priorisoitu myös positiiviselle puolelle (V21: +2).

#### 4.3.1 Eettisten piirteiden näkyminen toiminnassa

Toinen eettinen johtajaprofiili pitää tärkeänä, että johtajalla on tiettyjä eettisiä piirteitä. Eettinen johtaja on ennen kaikkea rehellinen ja reilu (V40: +3). Kun kohdataan haasteellisia tilanteita, niin rehellisyys ja avoimuus johtavat parhaaseen lopputulokseen, toteaa yksi osallistuja. Lisäksi tämä profiili toimii johdonmukaisesti kuten edellinen profiilikin, ja tekee mitä lupaa (V7: +4). Nämä ominaisuudet nähdään tutkimuskirjallisuudessa yleensä integriteetin rakennuspalikoina (esim. Van Wart 2011: 144).

Integriteettiä heijastaa myös erään tämän profiilin edustajan huomio: Hän sanoo pyrkivänsä tekemään työnsä niin, ettei tee mitään kyseenalaista, sillä jos tällaista tapahtuisi, ei peiliin katsominen olisi enää helppoa. Hän jatkaa:

*”...et virheitä tehdään, ymmärretään väärin, no se on eri juttu, mut et jos sä ihan selkeesti niinku tarkoituksenmukaisesti kertoisit jotain asiaa, mikä ei pidä paikkaansa, ja se on mun mielestä ihan niinku niin väärin kun voi olla.” (P5)*

Niin ikään nöyryys (V4: 0) voidaan nähdä tätä profiilia kuvaavana piirteenä. Vaikka se on keskivaiheilla, saa se merkityksensä, koska molemmilla muilla profiileilla se on jäänyt vähiten tärkeäksi (-4).

Moraalisesti esimerkilliset johtajat ovat tutkimuskirjallisuuden (Rugeley & Van Wart 2006: 391–392) mukaan mm. reiluja ja hyväntahtoisia, ja lisäksi he rakentavat kovalla työllään ammattimaisuutta. Korkea työmoraali sekä omasta asiantuntijuudesta huolenpitäminen ovatkin tunnuksenomaisia asioita tälle profiilille (V33: +2). Tätä väitettä tukee lisäksi se, että nuoret johtajat tässä profilissa näke-

vät vastuullisuuden, läpinäkyvyyden ja avoimuuden tärkeäksi. (V39: +2). Haastattelussa kommentoitiin, että omasta tekemisestä ja päätöksistä tulee kantaa vastuu ja asiat tulee esittää henkilöstölle niin avoimesti kuin mahdollista. Eettisyyttä kehitettäessä on vastuullisuuden korostaminen otettava huomioon, kuten seuraava kommentti valaisee:

*”...et just se vastuullisuus [...] jokasen pitäis kantaa tietyllä tapaa vastuu siitä omasta toiminnastaan ja se, että meillä on työtä ja meillä on yleensä valtio olemassa tulevaisuudessa ja hyvinvointivaltio, et sitä meillä pitäis korostaa enemmän.” (P13)*

Näiden eettisten piirteiden tulee näkyä toiminnassa oman esimerkin kautta. Kuten Menzel (2012: 57–58) huomauttaa, integriteetti on tärkeä ominaisuus johtajassa, mutta sen lisäksi hänen tulee omalla esimerkillään edistää integriteetin mukaista toimintaa. Tämä profiili on nostanut tärkeäksi juuri tämän asian: Johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta on organisaatioissa oikeanlaista (V35: +3). Ajatus tiivistyy hyvin seuraavissa nuorten johtajien huomioissa:

*”...tietyllä tapaa se esimerkkinä toimiminen [on tärkeää johtamistyössä] ...että mun pitää näyttää ite, että mä kannan vastuun osaamisestani, mä teen sen mitä mä lupaan, pidän asiantuntijuudestani huolen, et mä pystyn johtajana toimimaan [...] sen esimerkin kautta se, mitä mä haluan, että siinä organisaatiossa muutenkin tapahtuu tai mun alaisten osalta.” (P13)*

*”...niinku millanen käytös on organisaatiossa sopivaa, niin kyllähän siinä se on hirveen tärkeätä, että johtajat sitä niinkun esimerkillään näyttää.” (P5)*

Esimerkillä toimiminen ei aina ole helppoa. Yksi nuori johtaja pitää haasteena sitä, että tulee muistaa olevansa roolimalli. Hän toteaa, että johtajuusidentiteetin muodostaminen ja sitä kautta esimerkin näyttäminen on haastavaa. Toinen nuori johtaja kokee esimerkkinä toimimisen tietyllä tapaa raskaanakin.

#### 4.3.2 Vuorovaikutuksen korostaminen

Toinen eettinen johtajaprofiili pitää keskeisenä sitä, että eettinen johtaja kuuntelee työntekijöitään ja hänen kanssaan voi keskustella vaikeistakin asioista (V32: +2). Profiilissa korostuu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen perustuvan suhteen merkitys. Eräs osallistuja totesi, että *”johtajuudessa on kysymys ihmisten johtamisesta, ja toisaalta myöskin työssä on kyse hyvin paljon ihmisten välisistä suhteista”*.

Eräs nuori johtaja toi esiin, että keskusteluille tulee myös ottaa aikaa, ”*et se ei oo pelkkää sitä paahtamista vaan, mitä se aika paljon on, mutta et on aikaa pysähtyä tavallaan hetkeks aina*”. Toinen osallistuja pitää ”*avointa vuorokeskustelua itsensä ja sitten alaisten kanssa ... tärkeänä*”. Tämä on linjassa Treviñon, Brownin ja Hartmanin (2003: 18) huomioiden kanssa. Eettinen johtaja kuuntelee sujuvasti, on läsnä sekä korostaa avointa vuorovaikutusta. Kun johtaja toimii näin, työntekijät tulevat helpommin puhumaan vaikeista asioista.

Eettisesti korkean luonteenlaadun omaava johtaja käyttää aikaansa muiden mielipiteiden ja näkökulmien kuuntelemiseen (vrt. esim. Van Wart 2011), ja tämä nuoren johtajan kommentti tukee edelleen ajatusta:

*”Ja sit mä pidän sitä kyllä aika tärkeänä ja varmaan näkyä mun johtamisessa aika hyvin se, että mä niinkun kyselen porukalta mielipiteitä, jos mä annan jonkun toimeksiannon, et ... tietyis asiois on hyvä olla tiukkana, mut semmosissa asioissa missä niinku, esimerkis nyt mun nykyalaisilta, esimiehiltä heil on hirveesti näkemystä ja, et jos mä sanon, et näin tehään ja heilt tulee joku kommentti, et eiks tän vois tehdä näin ja näin, niin totta kai katoetaan, jos se on mahollista.” (P5)*

Tässä profiilissa arvostetaan kiitoksen ja muun palautteen antamista (V21: +2). Yksi profiilin edustajista kokee nykyorganisaatioissa kiitoksen merkityksen jääneen ihan liian vähälle huomiolle, sillä – kuten hän painottaa – kiitoksella on erittäin suuri merkitys paitsi työn tuottavuuteen myös ihmisten viihtyvyyteen. Tähän liittyen toinen nuori johtaja toteaa, että eettisyyttä työyhteisöissä voidaan parantaa ”*sillä, että rehellisesti puhuu ja myöskin antaa sitä palautetta*”. Hän jatkaa:

*”Mulle itselle positiivisen palautteen antaminen on helppoa, mutta negatiivisen palautteen antaminen on vaikeeta ja se on varmaan myöski aika tyypillistä...ehkä nuorille johtajille, ehkä vanhemmille johtajille ei niinkään. Että siinä on varmaan tollanen sukupolvien välinen ero vahvastikin. [...] ihmisten johtamisen suurimpana haasteena mä nään todella sen, että miten erilaisia persoonia pystyy kannustamaan juuri niin, että he ikään kun kokevat, että heillä on oma paikkansa, ja että he pystyvät [...] omalla tyylillensä antamaan eniten ja et siitä tulee organisaation käyttöön suurin hyöty. Niin se on varmaan se isoin juttu, miten sitä omalla kommunikaatiolla pystyy tukemaan, niin se on varmaan se johtajuuden tärkein asia.” (P21)*

Seuraava nuori johtaja kytkee kiitoksen antamisen siihen, miten sen avulla voidaan kehittää työntekijöitä:

*”...toi kiitoksen antaminen on tosi tärkeä niinku et osata, mun mielestä johtajuus lähtee siitä, että miten saa toiset ihmiset onnistumaan ja kehittymään ja uskomaan siihen, et ne pystyy kehittymään. Se on ainaki itelle semmonen iso identiteetti muutos, et kun on asiantuntijaroolissa, niin tosi paljo keskittyy siihen oman asiantuntijaidentiteetin kehittämiseen ja oman osaamisen kehittämiseen, mut se fokus täytyy kääntää siitä pois ja niihin muihin ihmisiin, alaisiin. Ja se on mun mielestä niinku eettisen johtajuuden yks ihan kulmakiviä.” (P16)*

Eettisessä johtajuudessa säännöt ja niiden noudattaminen on priorisoitu vähemmän tärkeäksi. Lakien ja normien noudattaminen jäi vähemmän tärkeään päähän (V3: -2), ja se on lajiteltu ainoastaan tässä profiilissa negatiiviselle puolelle. Tässä profiilissa jää vähemmän tärkeäksi myös se, että eettinen johtaja luo perustan eettisille säännöille (V14: -4).

Erittäin mielenkiintoinen havainto on se, että vaikka henkilöstön kuunteleminen ja huomioonottaminen ovat ominaisia tälle profiilille, niin ajatus siitä, että eettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voi keskustella avoimesti ja pelkäämättä (V27: -3) oli jäänyt reilusti vähemmän tärkeään päähän. Mistä tämä voisi kertoa? Vastausta lähdettiin hakemaan ko. väitteen vieressä olevasta väitteestä: *Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on sopivaa* (V14: -4), joka on myös lajiteltu negatiiviselle puolelle. Tämä voidaan tulkita niin, että tässä profiilissa johtaja ei pidä ensi sijaisena tehtävänään luoda yksin tietynlaista toimintaympäristöä tai luoda perustaa eettisille säännöille, vaan sitä, että kaikessa toimitaan yhdessä. Yksi nuori johtaja valaisee asiaa näin:

*”No se oli just sitä, että niinku eihän se johtaja...totta kai niinku... se tukee, kannustaa, siis luo ne edellytykset, mut kyl se yhteisö, työntekijät luo mun mielestä sen niinku perustan ja ne eettiset tavat tehdä. Ei se [...]... johtaja ei sano, että te teette näin.” (P17)*

Lisäksi toinen eettinen johtajaprofiili pitää tärkeämpänä arvoja ja luottamusta kuin sääntöjä ja valvontaa (V24: +2). Yksi osallistuja toi esiin, että työntekijöitä ei tarvitse ”kytätä”, kyllä he osaavat työnsä hoitaa, ja ellei niin ole, se tulee esiin jossain vaiheessa. Myös sitä pidettiin selkeästi vähemmän tärkeänä, että työntekijöille kerrottaisiin, minkä sääntöjen ja arvojen mukaisesti toimitaan (V18: -2). Nämä väitteet ja niiden positiot tukevat edelleen sitä tulkintaa, että roolimallina toimiminen on olennainen osa tätä profiilia. Sitä vastoin asioiden kertominen tai eettisten sääntöjen luominen eivät ole kuvaavaa tälle profiilille.

Tätä johtopäätöstä vahvistaa nuoren johtajan ajatus:

*”... toi eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille [...] siis toikin on hirveen tärkeä juttu ... mun on hirveen vaikea totakin niinku jotenkin sanoo, et toi on vähemmän tärkeä, mutta tota kun tavallaan niinkun millanen käytös on organisaatiossa sopivaa, niin kyllähän siinä se on hirveen tärkeä, että johtajat sitä niinkun esimerkillään näyttää.” (P5)*

Vähiten tärkeää tälle profiilille on vastata sidosryhmien odotuksiin tasapuolisesti (V5: -4). Myöskään päätöksenteon pohtimista monista näkökulmista käsin, huomioon ottaen myös sidosryhmät, yhteisö ja yhteiskunta, ei nähty niin tärkeänä (V6: -2). Näiden väitteiden jäämistä vähemmän tärkeäksi eettisessä johtajuudessa kommentoitiin seuraavasti:

*”No oikeestaan mä asetin ne sinne [-4 kohdalle] sen takia, että et tota niissä ei suoranaisesti oteta kantaa esimerkiksi henkilöstöön tai niihin mun alaisiin. Et ne menee enemminkin sinne mun prioriteettilistan toiseen päähän, että mä en nää niin, et mun pitää ensisijaisesti sidosryhmiä ajatella, tai sitte jotain moraalisia seurauksia, vaan kyllä se henkilöstö tulee aina ensimmäisenä.” (P13)*

Tämä profiili ei koe tärkeäksi päätöksenteon pohtimista monesta eri näkökulmasta, eikä myöskään näe kovin olennaiseksi pohtia päätösten moraalisia seurauksia (V16: -3). Tämä heijastui myös erään osallistujan avoimesta kommentista.

*”...meillä esimerkiksi tässä työssä on niinku valtavan suuri paine erilaisille niinku sidosryhmille. [...] Että totta kai mä kuuntelen sidosryhmien mielipiteitä ja huomioin niitä silloin ku se on mahdollista ja silloin kun se sopii minun niinku oman niinku omaan mielipiteeseen ja toisaalta niinku organisaation mielipiteeseen, mut et ennen kaikkea mun tehtävä on johtaa tätä organisaatiota.” (P21)*

Väite *Eettinen johtaja toimii omien arvojensa mukaan riippumatta ulkoisista paineista* (V25: 0) on jäänyt keskivaiheille, kuitenkin tilastollisesti erottavaksi tekijäksi. Se on selkeästi korkeammalla verrattuna ensimmäiseen profiiliin, mutta jää vähemmän tärkeäksi kuin kolmannessa profiilissa. Arvoja ja luottamustahan pidetään tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa, ja tämä tukee ajatusta, joka myös haastatteluissa nousi esiin: Arvot ovat toki tärkeitä, mutta eivät ”ykkösjuttu” perusjohtamisessa, toteaa eräs nuori johtaja. Myöskään omien arvojen mukaan toimimista ei nähty välttämättä realistisena. Organisaatiolla on arvonsa, jotka

työntekijän tulee tunnistaa ja toimia annettujen sekä organisaation arvojen mukaisesti. Yhden nuoren johtajan mukaan tämä tulisi huomioida jo rekrytointitilanteissa.

Edellä sanotun perusteella profiili nimetään *Reiluksi henkilöstön kuuntelijaksi*. Se toimii kuin urheilujoukkueen kapteeni: Reilu henkilöstön kuuntelija pitää huolen, että itse omaa vahvan osaamisen työssään. Hänellä on eettisiä piirteitä, kuten rehellisyys, reiluus ja nöyryys, jotka tekevät hänestä helposti lähestyttävän ja luotettavan esimerkin. Työntekijät voivat omassa toiminnassaan seurata hänen antamaansa esimerkkiä sopivasta käyttäytymisestä organisaatioissa. Johtaja ei niinkään ole kertomassa ja neuvomassa, miten tulee toimia. Toinen eettinen johtajaprofiili priorisoi korkealle kiitoksen ja rehellisen palautteen merkityksen.

Tästä voidaan päätellä, että tällainen eettinen johtamistapa antaa työntekijöille tietynlaista itsenäisyyttä; heitä ei valvota vaan he toimivat itsenäisesti seuraamalla johtajan esimerkkiä. Tällä profiililla on aikaa keskustelulle, ja hän kuuntelee, antaa työntekijöilleen palautetta toiminnasta ja muistaa myös antaa kiitosta hyvästä työstä. Organisaation eettistä ilmapiiriä voidaan kuvata vuorovaikutteiseksi, asiantuntevaksi, itsenäiseksi ja avoimeksi.

Toinen eettinen johtajaprofiili voidaan tiivistää vielä seuraavasti:

Eettinen johtaja on **Reilu henkilöstön kuuntelija**, joka

- näyttää itse esimerkin oikeanlaisesta toiminnasta organisaatiossa
- on rehellinen, reilu ja nöyrä
- pitää huolen omasta asiantuntijuudestaan ja omaa korkean työmoraaalin
- kuuntelee työntekijöitään ja antaa niin kiitosta kuin muuta palautetta

#### 4.4 Profiili 3: Arvotietoinen päätöksentekijä

Kolmannelle faktorille latautui kuusi nuorta johtajaa, ja sen selitysarvo on 9% tutkimuksen varianssista. Puolet faktorille latautuneista on naisia (3) ja puolet miehiä (3). Kaksi osallistujaa edustaa ylintä johtoa, kaksi lähiesimiehiä ja kaksi keski-johtoa. Puolet osallistujista (3) ovat kuntien ja kuntayhtymien organisaatioista ja puolet (3) julkisista liikelaitoksista tai yhtiöistä. Seuraava nuoren johtajan kommentti tiivistää tämän johtajaprofiilin sisällön:

*”...jos esimies ei toimi arvojen mukaan niin sitte ei toimi kukaan muukaan...” (P15)*

Seuraavassa taulukossa 8 on esitetty kolmannelle eettiselle johtajaprofiilille ominaiset väitteet. Taulukossa näkyvät ääripäihin sijoittuvat väitteet (-4 – +4). Lisäksi taulukossa ovat kolmannen profiilin tunnusomaiset väitteet, jotka on jaoteltu tilastollisesti merkittävästi eri tavalla muihin faktoreihin verrattuna riippumatta niiden sijainnista. Väitteet ovat taulukossa tärkeimmästä vähiten tärkeään. Taulukossa on mukana kaksi konsensusväitettä, V1 ja V 28. Nämä ovat ominaisia vain tälle faktorille, kun  $P < 0.05$ . Tämän vuoksi tulkitseen nämä kaksi väitettä ennen kaikkea yhteisinä näkemyksinä.



**Taulukko 8.** Kolmannen profiilin ominaiset väitteet

		F1	F2	F3
V6	Ettinen johtaja pohtii päätöksentekoa monesta näkökulmasta ja ottaa päätöksiä tehdessään huomioon myös sidosryhmät, yhteisön ja yhteiskunnan.*	0	-2	4
V23	Ettinen johtaja vahvistaa omalla esimerkillään arvojen mukaan toimintaa työyhteisössä.*	0	0	3
V26	Päätöksiä tehdessään ettinen johtaja pitää kiinni arvoista ja eettisistä periaatteista.*	-1	0	3
V39	Ettinen johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti.	0	2	3
V16	Ettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset.*	-1	-3	2
V35	Ettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.**	0	3	2
V14	Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa.*	-1	-4	2
V25	Ettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta.*	-2	0	2
V31	Ettinen johtaja pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria.*	-1	-1	1
V17	Ettinen johtaja on arvotietoinen. Hän tiedostaa sekä omat arvonsa että organisaationsa arvot.*	-1	-1	1
V1	(Ettinen johtaja on avoin rakentavalle kritiikille ja pystyy myöntämään virheensä.**)	2	3	1
V3	Ettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla.*	4	-2	0
V7	Ettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.*	4	4	0
V24	Ettinen johtaja pitää arvoja ja luottamusta tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa.*	-4	2	0
V21	Ettinen johtaja antaa rehellistä palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.**	1	2	-1
V40	Ettinen johtaja on rehellinen ja reilu.**	1	3	-1
V28	(Ettinen johtaja pysyy sanojensa takana ristiriitaisissa ja vaikeissa tilanteissa.**)	1	1	-1
V10	Ettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastualueet, odotukset ja tavoitteet.*	3	0	-2
V33	Ettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali.*	1	2	-3
V22	Ettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuvat tehtävissään.*	2	1	-3
V5	Ettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin.	-2	-4	-3

V13	Eettinen johtaja huolehtii siitä, että ihmiset tekevät mielekästä työtä, ja että tekemiseen on riittävät resurssit. *	-1	-2	-4
V4	Eettinen johtaja on nöyrä.	-4	0	-4

\*P<0.01, \*\*P<0.05, Suluissa oleva väite on myös konsensusväite.

Kolmannen eettisen johtajaprofiilin keskustelussa erottuu selkeästi painotus arvoihin ja niiden mukaiseen toimintaan. Esimiesrooliin ja henkilöstöön liittyvät väitteet ovat jääneet jakauman vähemmän tärkeään päähän. Profiili on päätöksentekijä, joka pyrkii ottamaan päätöksissään huomioon monet tahot (V6: +4) ja pitämään kiinni arvoista päätöksiä tehdessään (V26: +3). Omalla esimerkillään hän pyrkii vahvistamaan ennen kaikkea arvojen mukaista toimintaa (V23: +3) ja vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria (V31: +1).

#### 4.4.1 Eettinen päätöksenteko

Kolmas eettinen johtajaprofiili on päätöksentekijä. Päätöksentekoa pohditaan monesta näkökulmasta, ja päätöksissä otetaan huomioon niin yhteiskunta kuin sidosryhmätkin (V6: +4). Haastattelut edelleen vahvistavat tätä johtopäätöstä. Yksi profiilia edustava nuori johtaja sanoo: *”Aina ei voi mennä vain omaa yksikköä ajatellen vaan laajemmin”*. Toinen tämän profiilin edustaja puolestaan toteaa, että päätöksiä tehtäessä on oleellista, että niitä tarkastellaan eri kanteilta. Hän pitää tärkeänä, että päätökset perustellaan hyvin ja niiden vaikutukset ennakoidaan. Tämän hän kokee myös haasteena, sillä aina ei ole riittävästi aikaa päätöksentekoon ja niiden vaikutusten pohtimiseen. Yksi osallistuja kommentoi seuraavasti:

*”...se et päätöksillä on aina semmonen pitkäjänteinen seuraus ja päätös ei vaikuta aina siihen yhteen asiaan, vaan vaikuttaa aika laajastiki moneen asiaan, niin se täytyy niinku tiedostaa, kun päätöstä tekee, et mitä ne vaikutukset on. Ja sitte myöski, että pystytään perustelemaan se päätös avoimesti sekä omalle henkilöstölle että sit sidosryhmille, miks näitä päätöksiä on tehty. Niinku ne mä nään hirmu tärkeinä asioina.” (P12)*

Tutkimuskirjallisuus (mm. Johnson 2012; Sharp, Aguirre & Kickham 2011; Rugeley & Van Wart 2006) korostaa päätöksenteossa niin arvoja kuin sitä, että kyetään näkemään myös päätösten moraaliset seuraukset. Nämä asiat olivat tärkeitä tämän profiilin edustajille: päätöksenteossa pidetään kiinni eettisistä periaatteista ja arvoista (V26: +3). Nuoret johtajat perustelivat asian tärkeyttä seuraavasti:

*”Koko ajan mä koitan niitä [arvoja] pitää esillä tuolla [...]me koitetaan puhua noista asioista [arvoista] ja perustella just ne päätökset näitten arvojen mukaisuudella.” (P12)*

*”Jos sitä pitäis niinku kehittää sitä eettisyyttä ja moraalisuutta siinä päätöksenteossa, niin ehkä pitää esillä niitä arvoja sitte riittävän usein että ja tuoda niinku esille sitte...” (P1)*

Päätöksenteossa pidetään näin ollen tärkeänä arvojen ja eettisen periaatteiden huomioonottamista ja lisäksi sitä, että päätösten moraaliset seuraukset otetaan huomioon (V16: +2). Jos johtaja on *”aidosti kiinnostunut päätöksenteon moraalisuudesta”*, hän ajattelee niiden vaikutuksia, toteaa yksi osallistuja. Hän puhuu päätösten näennäismoraalisista perusteista ja vaikutuksista ja sanoo, että hyvä johtaja miettii, millaisia vaikutuksia päätöksillä on yhteiskuntaan. Sillä jos tekee moraalisia ratkaisuja *”vain siinä hetkessä”*, se on *”silmien sulkemista”* päätösten moraalisilta vaikutuksilta.

Tämä eettinen johtajaprofiili priorisoi vähemmän tärkeäksi sen, että sidosryhmien odotuksiin pyrittäisiin vastaamaan tasapuolisesti (V5: -3). Avoimista vastauksista esiin nousi, että sidosryhmiä on monia eikä niiden tarpeisiin voi vastata tasapuolisesti. Mutta kun päätöksiä tehdään, tulee niiden vaikutukset nähdä laajemmin. Tavoitteena on, että päätökset ovat mahdollisimman hyviä mahdollisimman monelle.

Tutkimuskirjallisuus (Yukl 2013: 331) osoittaa, että päätöksenteko on usein haasteellista. On päätöksiä, jotka voivat lyhyellä tähtäimellä vaikuttaa hyviltä, mutta pidemmällä aikavälillä päätös voi olla huonompi. Lisäksi johtaja joutuu ottamaan huomioon useita kilpailevia etuja ja arvoja. Nuoret johtajat tässä tutkimuksessa tunnistavat tämän haasteellisuuden. Mielipiteitä on paljon eikä kaikille voi olla mieliksi, ja *”asiakasnäkökulma on tärkein”*, kuten yksi osallistuja toteaa. Toinen pohtii, että on olemassa tärkeämpiä ja vähemmän tärkeitä sidosryhmiä ja valintoja täytyy tehdä, mutta toki pitää olla tietoinen sidosryhmien odotuksista. Eräs nuori johtaja perusteli asiaa seuraavasti:

*”... tää vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin niin, ei sitä tarvi aina tasapuolisesti ottaa vaan tota katsoo sen, mikä se ratkasu on, mikä on se kaikken paras ratkasu ja jotkut totta kai jää vähemmistöön tai ei saa niin hyvää etua siitä päätöksestä, kun kun kokonaiset on.” (P12)*

Toinen nuori johtaja pohtii päätöksenteon haasteellisuutta seuraavasti:

*”...kun tekee niitä päätöksiä tiettyyn suuntaan, eli aina ei voi kaikkien mielipidettä kuitenkaan kuunnella, ja tavallaan sit täytyy vaan miettiä se, että mikä on sen koko yhteisön, joko työyhteisön kannalta tai mikä on niitten asiakkaiden kannalta se järkevin ratkaisu.” (P9)*

#### 4.4.2 Arvojen mukainen toiminta

Vahva omistautuminen arvoille – muutenkin kuin vain osana päätöksentekoprosessia – on kuvaavaa tälle kolmannelle eettiselle johtajaprofiilille. Muita profiileja korkeammalle on priorisoitu se, että eettinen johtaja on tietoinen niin omista arvoistaan kuin organisaationsakin arvoista (V17: +1). Tässä profiilissa arvotietoisuus ja arvojen painottaminen näkyvät vahvemmin kuin kummassakaan aiemmin läpikäydyssä profiilissa. Seuraava nuori johtaja perustelee arvoihin liittyvien väitteiden paikkaa +4 kohdalla:

*”Ja sitten toisaalta näis molemmis [väitteissä] puhutaan arvoista, niin mun mielestä arvot on se niinku tärkeä syy tai tapa millä tavalla tätä eettistä puolta hoidetaan ja johdetaan, et mun mielestäs se et siel on toi arvona niin se antaa plus-pisteitä.” (P15)*

Väitteissä itsessään ei ole määritelty arvoja, vaan niistä puhutaan yleisellä tasolla. Yhdessä väitteessä viitataan omiin arvoihin. Mihin arvoihin nuoret johtajat tässä profiilissa viittaavat? Eräs nuori johtaja toivoo, että työntekijöillä olisi korkea moraalinen työntekeisyys, joka *”tulisi niistä yhteisön omista arvoista käsin”*. Työyhteisön eettisyyttä kehitettäessä tulisi tuoda arvoja riittävän usein esille. Yhden osallistujan mielestä johtajan tulee nähdä organisaation kokonaisuus ja hyöty. Tämän vastaa itse näkee organisaation tärkeimpänä arvona.

Kuten tutkimuskirjallisuus osoittaa, arvostiriidat ovat väistämättömiä (esim. Viinamäki 2013). Eräs nuori johtaja nostaa esiin arvostiriitoja; joskus on joutunut jostain arvoista tinkimään toisten varjolla. Seuraava nuori johtaja kertoo:

*”...ainakin omassa toiminnassani niin tää laajempi kuva on ehkä semmonen joka ohjaa niinku omaa toimintaa elämässä laajemminkin, ja niinku omat eettiset arvot ja tietysti tämmöset niinku organisaation tasolla olevat eettiset arvot tai eettinen ohjeistus, mitä me ollaan laadittu...” (P20)*

Bowman ja West (2015: 150–151) korostavat, että julkisen palvelun arvot tulee tunnustaa, niiden mukaan tulee toimia ja saada henkilöstö toimimaan niiden mukaan. Etenkin johtajien ja esimiesten tehtävänä nähdään arvotietoisuuden lisää-

minen (ks. Viinamäki 2013). Kolmas eettinen johtajaprofiili edistää arvojen mukaista toimintaa organisaatioissa näyttämällä esimerkkiä. Omalla esimerkillä näytetään, millainen toiminta on organisaatioissa sallittua (V35: +2), mutta ennen kaikkea, tämä profiili vahvistaa esimerkillään arvojen mukaista toimintaa organisaatioissa (V23: +3). Johtajan tehtävä on vastata arvojen mukaisesta toiminnasta, jota korostetaan tässä kommentissa:

*”No kai se [on tärkeää], että meil on ne valitut arvot, ne toki tulee niinku [ko. organisaatiossa] niinku ne on yhdessä sovittu, niin mun tehtävä on sitte vastata siitä, että ne toteutuu siinä niinku esimies-alaisuhteessa ja myös alainen noudattaa niitä.” (P15)*

Johtajalla tulee olla vahva moraalinen kyky johtamaan esimerkillä, ja hänen tulee toimia omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan riippumatta vastoinkäymisestä tai ulkopuolelta tulevista paineista (V25: +2). Tämän toteaa myös yksi nuori johtaja:

*”Ja totta kai se oma semmonen tavallaan perusta pitää olla se eettisyys, että jos johtaja ei ... johtajaa ei kiinnosta pätkääkään se mitä, että tehdään eettisesti asioita ja se oma moraalipohja on niinkun heikko, niin silloin hankala sitä on johtaakaan siihen suuntaan muita, että kyllä se esimerkillä johtaminen on tosi tärkeää.” (P9)*

Positiiviselle puolelle on nostettu myös väite, jossa todetaan, että johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti (V39: +3). Eräs osallistuja korostaa, että kun toimitaan asiantuntijaorganisaatiossa, niin *”tää että ihmiset on motivoituneita ja toimitaan avoimesti ja läpinäkyvästi...on tärkeitä asioita...”*.

Koko työyhteisön eettisen toimintakulttuurin vahvistaminen (V31: +1) ja eettisten sääntöjen perustan luominen (V14: +2) on huomattavasti tärkeämpää tälle profiilille kuin kahdelle edeltävälle. Tämä profiili on linjassa Treviñon, Brownin ja Hartmanin (2003: 18) kanssa siinä, että johtajat luovat perustavanlaatuiset säännöt ja standardit, joiden kautta tiedetään, mikä on sopivaa ja mikä toisaalta sopimatonta käytöstä organisaatiossa. Kun kolmannen eettisen johtajaprofiilin näkemyksissä korostuu se, että johtajan tehtävä on luoda perusta eettisille säännöille ja vahvistaa eettistä toimintakulttuuria, niin kahdella edeltävällä profiililla sen sijaan yhdessä tekemistä pidettiin tärkeämpänä. Jälleen fokuksessa ovat myös arvot, kuten tästä kommentista näkyy:

*” No kyl varmaan koulutus on tärkeä, et ihmiset on tietosia, että se että jos ne lukee jossain [ko. organisaation] nettisivuilla ne arvot ja muut, niin se ei*

*välttämättä tarkota, että ne toteutuu, vaan kyllä ne pitää sitte säännöllisesti käydä läpi ja varmaan ois hyvä, et ne ois jollaki tapaa palkitsemises-saki mukana.” (P15)*

Eräs johtaja pitää arvoja hyödyllisenä myös silloin, kun on kyse eettisyyden kehittämisestä työyhteisöissä. Tätä havainnollistaa seuraava kommentti:

*”... varmasti se [eettisyyden kehittäminen] strategian läpivienti organisaatiossa ja sen arvojen kautta heti lähtee liikkeelle...” (P1)*

Tässä profiilissa nousi tärkeäksi, että johtaja huolehtii työntekijöiden toimivan arvojen ja eettisten periaatteiden mukaisesti. Vähemmän tärkeäksi on jäänyt väite, että johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että ihmiset organisaatiossa tekevät mielekästä työtä riittävin resurssein (V13: -4). Eräs nuori johtaja perusteli valintaansa näin:

*”...ehkä sanotaanko näin, että johtuen siitä, että mulle työn tekeminen niinku, niin sen ei aina tarvi olla mielekästä tavallaan, et sen työn itsessään niin siinä pitää olla, mä jotenkin odotan itseltäni ja vaadin ehkä myös alaisiltani, että työn ei tarvi aina olla kivaa ja sitte toinen on se, että ku julkisella sektorilla, niin täällähän on tää kohtuuttomien odotusten ja rajallisten resurssien vaatimus koko ajan niin tavallaan mä teen sitä työtä niillä resursseilla, jotka organisaatio antaa mulle käyttöön ja se ei oo tavallaan, se on tärkeä asia, mutta tässä tapauksessa se ei oo tärkeä.” (P1)*

Vähemmän tärkeäksi koettiin myös se, että johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita (V22: -3), ja kertoo työntekijöilleen selkeästi vastualueet, odotukset ja tavoitteet (V10: -2). Myös avoimissa vastauksissa nousi selkeästi esiin se, että kantaa otettiin enemmän arvoihin ja eettisyyteen ja pohdittiin paljon päätöksentekoa ja siihen liittyviä haasteita. Yksi johtaja, joka totesi lajittelun olleen haasteellista, päätyi pohdinnoissaan pitämään tärkeimpänä eettisyyttä ja arvoja sekä esimerkillisyyttä.

Kolmannelle profiilille ominaisia väitteitä tarkasteltaessa havaitaan, että keskivaiheille ja vähemmän tärkeiksi jäivät hyvän johtajan ominaisuudet ja esimies-alais-suhteeseen liittyvät väitteet. Esimerkiksi kiitoksen ja palautteen antaminen (V21: -1) oli lajiteltu selkeästi vähemmän tärkeäksi muihin profileihin nähden. Näiden esimiehisisyyteen liittyvien väitteiden jääminen vähemmän tärkeäksi, osoittaa tämän profiilin olevan ennen kaikkea vahva päätöksentekijä, joka johtaa arvoilla. Eräs nuori johtaja kommentoi, että johtajan tulee ymmärtää oma roolinsa organisaatioissa. Hän ei välttämättä ole se ”kalakaveri siinä kahviporukassa”, vaan johtajan tehtävä on etsiä organisaation kokonaisvaltaista menestystä ja hyvinvointia.

Yksi nuori johtaja perustelee esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen liittyvien väitteiden jäämistä vähiten tärkeiksi:

*”Siel [-4 kohdalla] on, eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastualueet, odotukset ja tavoitteet, ja sit siel on eettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuvat tehtävissään. Tärkeitä asioita nekin, että se työ sujuu ja on niinku selkeä ja pystyy sen työnsä tekemään eikä oo semmosia ongelmatilanteita, että mitä mun pitää täs tilantees tehdä, mutta silti ne on niinku siihen ne on tavallaan jo työn tekemisen muotoja sitte, että enemmän se ilmapiiri ja semmonen luottamuksellinen se suhde, niin se vaikka olis ongelmiakin, niin sit se työ hoituu niin että sit jos on luottamuksessa ongelmia, niin sitte ei tuokaan hoidu, vaikka olisi sitte selkeet säännöt, niin siel on aina sitte jotaki ongelmaa sitte siellä työyhteisön sisällä että se syö sitte sieltä...” (P9)*

Vähiten tärkeänä eettisessä johtajuudessa pidetään nöyryyttä (V4: -4), kuten myös ensimmäisessä profiilissa. Ominaisuudet, kuten rehellinen ja reilu, olivat nekin jääneet listan vähemmän tärkeään päähän (V40: -1). Vaikka tämän profiilin edustajat selvästi korostavat arvoja ja esim. päätöksenteon moraalisuutta, niin omasta asiantuntijuudesta huolehtiminen ja työmoraali jäivät niin ikään selkeästi negatiiviselle puolelle (V33: -3). Nämä asiat herättivät hyvin paljon keskustelua, kuten seuraavista kommentteista voidaan havaita:

*”No sinne [-4] mä laitoin, että eettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali. Ja eettinen johtaja on nöyrä. Tota ...tän mä näin sillä tavalla niinku jollaki tavalla vähiten tärkeeks liittyen tähän niinku eettiseen johtajuuteen, että tota nään että tää asiantuntijuudesta huolehtiminen niin se liittyy enemmän sitte siihen niinku miten sen sanois, perinteisempään managerialistiseen näkemykseen siitä, että pitää jatkuvasti tietysti kehittyä ja kouluttautua eteenpäin, mutta linkitys ehkä siihen etiikkaan oli mulle siinä sitte hämäämpi. Korkea työmoraali on toki tietysti tärkeä, mut mä näin sen työmoraalina nimenomaan, ku sitte verrattuna ihan niinku moraaliiin.” (P20)*

Näin yksi nuori johtaja kommentoi väitettä: ”Eettinen johtaja on rehellinen ja reilu”:

*”No mä mietin ehkä tota ’Eettinen johtaja on rehellinen ja reilu’. Että reilu versus se oikeudenmukainen että ehkä niinku se reiluus ei välttämättä aina oo mahdollistakaan, että jotenkin mä koen, että se on enemmän semmonen että on kiva, että ... työntekijöillä ois mahdollisimman kiva tällä töissä että se ennemmin se, sitähan ei eettinen johtaminen voi olla, että kaikilla*

*on tosi hauskaa ja hyvä olla ja kaikki saa tulla ja mennä niinku ne haluaa, että et se oikeudenmukaisuus on ennemmin sitä ett... että sillai se reilu sanana tuolta mua otti silmään, että mä en koe sillä tavalla, että se on niinkun reiluutta olla eettinen johtaja.” (P22)*

Yksi nuori johtaja kommentoi näiden eettisten piirteiden jäämistä vähemmän tärkeäksi osuvasti:

*”... se päätöksenteon rohkeus ja se et jos tulee virhepäätös niin myöntää sen päätöksen on tärkeempää ku se työmoraali täs kohtaa.” (P12)*

Millainen eettisen johtajan profiili tästä kolmannelta faktorista voidaan piirtää? Eettisenä johtajana hän painottaa arvoja, huolehtii, että toimitaan oikeudenmukaisesti arvojen pohjalta eikä hän pelkää tehdä päätöksiä. Esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen liittyvät väittämät ja henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten rehellisyys tai korkea työmoraali ovat jääneet tällä profiililla jakauman vähemmän tärkeään päähän.

Vaikka lakien ja normien noudattamien eivät ole tälle profiilille ensisijaisia, niin arvot, eettiset säännöt ja periaatteet sekä niiden mukaan toimiminen ovat tärkeitä, ts. tämä profiili noudattaa arvoja, sääntöjä ja eettisiä periaatteita. Johtaja pyrkii johtamaan omalla esimerkillään, jotta eettinen toimintakulttuuri vahvistuu työyhteisössä. Eettisenä johtajaprofiilina hänet nimetään *Arvotietoiseksi päätöksentekijäksi*.

Tämän eettisen johtajaprofiilin ominaispiirteet ovat tiivistettynä seuraavat:

Eettinen johtaja on **Arvotietoinen päätöksentekijä**, joka

- pohtii päätöksiään eri näkökulmista sekä arvioi päätösten moraaliset seuraukset
- toimii eettisenä esimerkkinä arvojen mukaisesta toiminnasta
- luo perustan eettisille säännöille
- pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria



## 4.5 Profiilien välinen vertailu

Edellä läpikäytyt kolme johtajaprofiilia tuovat esille kolme erilaista näkemystä eettisestä johtajuudesta. Nuoret johtajat painottavat näin ollen eri asioita eri profiileissa. Tämä tarkoittaa, että he ovat jaotelleet väitteet kussakin profiilissa eri tavalla.

Tässä luvussa syvennytään yksityiskohtaisesti profiilien väliseen vertailuun ja tuodaan esiin ne keskeiset erot ja yhtäläisyydet, jotka ilmenevät aina kahden profiilin välillä. Huomiota kiinnitetään siihen, mitkä yksittäiset asiat (väitteet) on tietystä profiilissa priorisoitu huomattavasti korkeammalle tai matalammalle suhteessa toiseen profiiliin. Kyse ei ole sinänsä erimielisyydestä vaan siitä, että kussakin eettisessä johtajaprofiilissa on priorisoitu eri asioita.

Lisäksi tarkastellaan, mitä yhteistä on aina kahden profiilin välillä. Tarkastelu kohdistuu väitteisiin, jotka on jaoteltu melko samalla tavalla ko. profiileissa. Mukaan tähän tarkasteluun ei oteta konsensusväitteitä (väitteet, jotka on jokaisessa kolmessa profiilissa jaoteltu samankaltaisesti, ks. edellä 4.1).

### *Suorasekäinen sääntöjen seuraaja ja Reilu henkilöstön kuuntelija*

Korrelaatio näiden kahden eettisen johtajaprofiilin välillä on korkein. Heillä on tiettyjä yhteisiä piirteitä, mutta myös eroja. Tarkastelu aloitetaan luomalla katsaus profiilien välisiin yhtäläisyyksiin. Taulukossa 9 esitetään väitteet, jotka nämä kaksi profiilia ovat lajitelleet melko samankaltaisesti suhteessa toisiinsa.

**Taulukko 9.** Ensimmäisen ja toisen profiilin yhtäläisyydet

		F1	F2
V7	Eettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.	4	4
V38	Eettinen johtaja tekee reiluja ja tasapainoisia päätöksiä.	1	0
V13	Eettinen johtaja huolehtii siitä, että ihmiset tekevät mielekästä työtä, ja että tekemiseen on riittävät resurssit.	-1	-2
V17	Eettinen johtaja on arvotietoinen. Hän tiedostaa sekä omat arvonsa että organisaationsa arvot.	-1	-1
V31	Eettinen johtaja pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria.	-1	-1
V26	Päätöksiä tehdessään eettinen johtaja pitää kiinni arvoista ja eettisistä periaatteista.	-1	0
V29	Mikäli työntekijät poikkeavat arvoista ja eettisistä periaatteista tulee johtajan puuttua asiaan.	-2	-1

Taulukko 9 osoittaa, että molemmat profiilit ovat nostaneet johtajan johdonmukaisen toiminnan ja lupausten pitämisen tärkeimmäksi väitteeksi. Päätöksenteon reiluuteen molemmat suhtautuvat neutraalisti. Kuten jo analyysi edellä osoitti, kumpikaan näistä profiileista ei ole pitänyt päätöksentekoon liittyviä elementtejä olennaisena eettisen johtajuuden keskustelussa.

Molemmat profiilit ovat lajitelleet jakauman negatiiviselle puolelle sen, että eettinen johtaja huolehtii, että ihmiset tekevät mielekästä työtä ja että työn tekemiseen on riittävät resurssit (V13). Myöskään koko työyhteisön eettisen toimintakulttuurin vahvistaminen ei ole kummallekaan eettiselle johtajaprofiilille olennaisin asia eettisessä johtajuudessa. Vähiten tärkeään päähän näillä kummallakin profiililla ovat jääneet myös väitteet, joissa puhutaan arvoista.

Yhteistä Suoraselkäiselle sääntöjen seuraajalle ja Reilulle henkilöstön kuuntelijalle on se, että ne näkevät henkilöstöön liittyvät asiat tärkeiksi, mutta hieman eri näkökulmista. Etenkin esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen kuuluvat asiat on priorisoitu korkealle. Edellä käyty keskustelu kummastakin profiilista erikseen osoitti, että Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja ennemmin kertoo, miten tulee toimia. Reilu henkilöstön kuuntelija sitä vastoin näyttää eettisesti oikean toiminnan omalla esimerkillään ja kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen. Hän kuuntelee ja keskustelee alustensa kanssa. Tämä voidaan havaita myös seuraavassa taulukossa 10, jossa näkyvät keskeiset erot näiden kahden profiilin välillä.

Suurin ero näiden kahden profiilin välillä on suhtautuminen sääntöihin. Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja on priorisoinut säännöt (lait ja normit) tärkeimmäksi, kun taas Reilu henkilöstön kuuntelija nostaa arvot ja luottamuksen sääntöjen ja valvonnan edelle. Tämä vahvistaa edelleen johtopäätöstä, että Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja on tässä yhteydessä lähempänä Low road -tyyppistä ajattelua, kun taas Reilu henkilöstön kuuntelija on omaksunut enemmän High roadmaisen näkemyksen eettiseen johtajuuteen.

Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja pitää huomattavasti Reilua henkilöstön kuuntelijaa tärkeämpänä sitä, että eettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voidaan keskustella avoimesti (+1 vs. -3). Sen sijaan Reilu henkilöstön kuuntelija näkee tärkeämmäksi yhteisen edun asettamisen oman edun edelle (+1 vs. -3).

**Taulukko 10.** Ensimmäisen ja toisen profiilin keskeiset erot

Väitteet, jotka Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja priorisoi korkeammalle		F1	F2
V3	Ettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla.	4	-2
V27	Ettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voi keskustella avoimesti ja pelkäämättä.	1	-3
V10	Ettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastuualueet, odotukset ja tavoitteet.	3	0
V18	Ettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen arvot ja säännöt, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan.	2	-2
V14	Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa.	-1	-4
V5	Ettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin.	-2	-4
V11	Ettinen johtaja pystyy kertomaan asiat totuudenmukaisesti kaikille osapuolille.	2	-1
V16	Ettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset.	-1	-3
V20	Esimies-alaissuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.	3	1
Väitteet, jotka Reilu henkilöstön kuuntelija priorisoi korkeammalle		F1	F2
V24	Ettinen johtaja pitää arvoja ja luottamusta tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa.	-4	2
V30	Ettinen johtaja asettaa yhteisen edun oman edun edelle.	-3	1
V37	Ettinen johtaja omaa vahvan henkilökohtaisen integriteetin ja on moraalisesti rohkea.	-3	0
V4	Ettinen johtaja on nöyrä.	-4	0
V35	Ettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.	0	3
V32	Ettinen johtaja on hyvä kuuntelija. Hänen kanssaan on helppo keskustella vaikeista asioista.	0	2
V39	Ettinen johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti.	0	2
V33	Ettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali.	1	2

Reilu henkilöstön kuuntelija on myös kiinnittänyt enemmän huomiota henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten vahvaan integriteettiin, moraaliseen rohkeuteen ja nöyryyteen. Nämä eettiseen johtajaan liitetyt piirteet eivät ole keskeisiä eettisen johtajuuden sisältöjä Suoraselkäiselle sääntöjen seuraajalle.

*Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja ja Arvotietoinen päätöksentekijä*

Näiden kahden eettisen johtajaprofiilin välinen korrelaatio on pienin. Suurin yhteinen tekijä Suoraselkäisen sääntöjen seuraajan ja Arvotietoisen päätöksentekijän profiilin välillä nousi esiin jo profiilien omissa luvuissa; tämä on suhtautuminen sääntöihin; molemmat profiilit pitävät sääntöjä tärkeänä. Kuten edellä havaittiin, Suoraselkäiselle sääntöjen seuraajalle säännöt tarkoittavat ennen kaikkea lakeja ja normeja, kun taas Arvotietoinen päätöksentekijä pitää eettisten sääntöjen rakentamista tärkeämpänä. Seuraava taulukko 11 sisältää ne väitteet, joihin molemmat profiilit ovat suhtautuneet melko samankaltaisesti.

**Taulukko 11.** Ensimmäisen ja kolmannen profiilin yhtäläisyydet

		F1	F3
V4	Eettinen johtaja on nöyrä.	-4	-4
V18	Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen arvot ja säännöt, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan.	2	1
V8	Eettinen johtaja pyrkii edistämään yhteistä hyvää.	0	-1
V27	Eettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voi keskustella avoimesti ja pelkäämättä.	1	0
V32	Eettinen johtaja on hyvä kuuntelija. Hänen kanssaan on helppo keskustella vaikeista asioista.	0	0

Nöyryys on molempien eettisten johtajaprofiilien näkemyksissä vähiten tärkeä ominaisuus eettisessä johtajuudessa. Kuten jo edellisissä luvuissa kävi ilmi, se herätti paljon keskustelua. Muut väitteet, kuten yhteisen hyvän edistäminen, eettisen toimintaympäristön luominen ja johtajan kyky kuunnella, ovat kaikki jääneet keskivaiheille. Suhtautuminen näihin väitteisiin on molemmilla profiileilla melko neutraali; niitä ei pidetä keskeisimpänä, mutta ei myöskään vähiten tärkeinä.

Vaikka Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja on jättänyt arvoihin liittyvät väitteet huomattavasti Arvotietoista päätöksentekijää alemmaksi (ks. seuraava taulukko 12), niin molempien mielestä arvot ja säännöt tulee kertoa selkeästi työntekijöille.

**Taulukko 12.** Ensimmäisen ja kolmannen profiilin keskeiset erot

Väitteet, jotka Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja priorisoi korkeammalle		F1	F3
V10	Ettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastualueet, odotukset ja tavoitteet.	3	-2
V22	Ettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuisivat tehtävissään.	2	-3
V7	Ettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.	4	0
V3	Ettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla.	4	0
V33	Ettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali.	1	-3
V13	Ettinen johtaja huolehtii siitä, että ihmiset tekevät mielekästä työtä ja että tekemiseen on riittävät resurssit.	-1	-4
V20	Esimies-alaissuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.	3	1
V5	Ettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin.	-2	-3
Väitteet, jotka Arvotietoinen päätöksentekijä priorisoi korkeammalle		F1	F3
V30	Ettinen johtaja asettaa yhteisen edun oman edun edelle.	-3	2
V24	Ettinen johtaja pitää arvoja ja luottamusta tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa.	-4	0
V25	Ettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta.	-2	2
V26	Päätöksiä tehdessään ettinen johtaja pitää kiinni arvoista ja eettisistä periaatteista.	-1	3
V23	Ettinen johtaja vahvistaa omalla esimerkillään arvojen mukaista toimintaa työyhteisössä.	0	3
V6	Ettinen johtaja pohtii päätöksentekoa monesta näkökulmasta ja ottaa päätöksiä tehdessään huomioon myös sidosryhmät, yhteisön ja yhteiskunnan.	0	4
V37	Ettinen johtaja omaa vahvan henkilökohtaisen integriteetin ja on moraalisesti rohkea.	-3	-1
V14	Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa.	-1	2
V31	Ettinen johtaja pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria.	-1	1
V16	Ettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset.	-1	2
V17	Ettinen johtaja on arvotietoinen. Hän tiedostaa sekä omat arvonsa että organisaationsa arvot.	-1	1
V35	Ettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.	0	2

Taulukkoa 12 tarkasteltaessa havaitaan, että nämä kaksi profiilia ovat priorisoineet eettisessä johtajuudessa eri asioita. Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja on nostanut Arvotietoista päätöksentekijää korkeammalle esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen perustuvat väitteet (kuten: *Ettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastuualueet, odotukset ja tavoitteet; Ettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuisivat tehtävissään.*) Arvotietoinen päätöksentekijä puolestaan kiinnittää enemmän huomiota yhteisen edun edistämiseen ja koko organisaation eettisen toimintakulttuurin edistämiseen. Tämän hän tekee painottamalla arvoja ja näyttämällä esimerkkiä arvojen mukaisesta toiminnasta. Lisäksi Arvotietoinen päätöksentekijä painottaa arvoja ja luottamusta ennen sääntöjä ja valvontaa. Kun profiileja verrataan toisiinsa, havaitaan, että Arvotietoinen päätöksentekijä luo organisaatioon selkeästi moraalisen toimintakulttuurin, jossa keskiössä ovat arvot ja niiden mukaan toimiminen.

#### *Reilu henkilöstön kuuntelija ja Arvotietoinen päätöksentekijä*

Korrelaatio Reilun henkilöstön kuuntelijan ja Arvotietoisin päätöksentekijän välillä ei myöskään ollut korkea. Yhteistä näille eettisille johtajaprofiileille on, että molemmat huomioivat esimerkin tärkeyden, mutta Arvotietoinen päätöksentekijä vahvistaa omalla esimerkillään ennen kaikkea arvojen mukaista toimintaa. Reilu henkilöstön kuuntelija näyttää esimerkillä sen, millainen toiminta on sallittua ja millainen ei. Seuraava taulukko 13 esittää kahden profiilin yhtäläisyydet suhtautumisessa eettisen johtajuuden väitteisiin.

#### **Taulukko 13.** Toisen ja kolmannen profiilin yhtäläisyydet

		F2	F3
V37	Ettinen johtaja omaa vahvan henkilökohtaisen integriteetin ja on moraalisesti rohkea.	0	-1
V20	Esimies-alaissuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.	1	1
V39	Ettinen johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti.	2	3
V15	Henkilöstön kaikenlaisia mielipiteitä tulee kuunnella, ja ihmisten erilaisuus tulee ottaa huomioon.	-1	-2
V30	Ettinen johtaja asettaa yhteisen edun oman edun edelle.	1	2
V5	Ettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin.	-4	-3
V11	Ettinen johtaja pystyy kertomaan asiat totuudenmukaisesti kaikille osapuolille.	-1	-1

Molemmat profiilit ovat kiinnittäneet huomiota johtajan vastuulliseen, läpinäkyvään ja avoimeen toimintaan, jota kumpikin pitää tärkeänä, kuten edellä käyty kummankin profiilin keskustelu osoitti (vrt. 4.3.; 4.4.). Suhtautuminen väitteeseen *Eettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin*, on molemmilla jäänyt selvästi negatiiviselle puolelle. Myöskään henkilöstön kaikenlaisten mielipiteiden kuunteleminen ei ole näille eettisille johtajaprofiileille se olennaisin asia eettisessä johtajuudessa. Molemminpuolinen luottamussuhde ja totuudenmukaisuus, jotka ovat profiloivia Suoraselkäiselle sääntöjen seuraajalle, ovat näille kahdelle muulle profiilille vähemmän tärkeitä suhteessa ensin mainittuun. Keskeiset erot, jotka näkyvät seuraavassa taulukossa 14, osoittavat, että suhteessa Reiluun henkilöstön kuuntelijaan Arvotietoinen päätöksentekijä on jälleen priorisoinut arvoihin ja päätöksentekoon liittyvät väittämät korkeammalle.

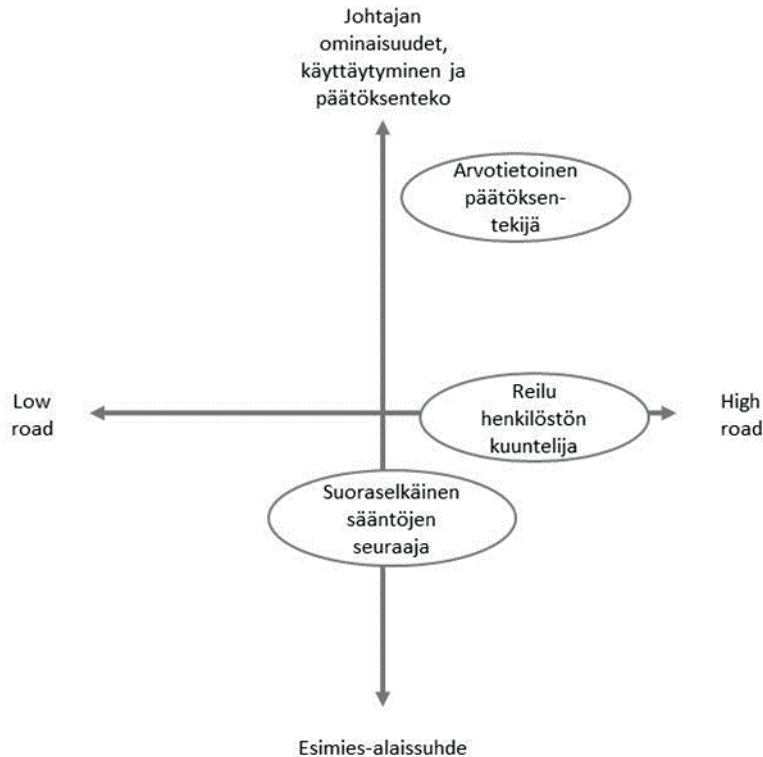
Näiden kahden profiilin välillä on selkeä ero suhtautumisessa johtajan eettisiin piirteisiin. Vaikka molemmat ovat lajitelleet integriteettiä ja moraalista rohkeutta koskevan väitteen neutraalisti (V37: 0 vs. -1), on Reilu henkilöstön kuuntelija kuitenkin priorisoinut Arvotietoista päätöksentekijää korkeammalle monet muut väitteet, jotka kuvaavat eettisen johtajan piirteitä; korkea työmoraali, nöyryys, rehellisyys ja reiluus. Sen sijaan arvotietoisuus on Arvotietoiselle päätöksentekijälle tärkeämpää kuin Reilulle henkilöstön kuuntelijalle.

**Taulukko 14.** Toisen ja kolmannen profiilin keskeiset erot

Väitteet, jotka Reilu henkilöstön kuuntelija priorisoi korkeammalle		F2	F3
V33	Eettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali.	2	-3
V4	Eettinen johtaja on nöyrä.	0	-4
V22	Eettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuvat tehtävissään.	1	-3
V7	Eettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.	4	0
V40	Eettinen johtaja on rehellinen ja reilu.	3	-1
V10	Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastualueet, odotukset ja tavoitteet.	0	-2
V21	Eettinen johtaja antaa rehellistä palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.	2	-1
V32	Eettinen johtaja on hyvä kuuntelija. Hänen kanssaan on helppo keskustella vaikeista asioista.	2	0
Väitteet, jotka Arvotietoinen päätöksentekijä priorisoi korkeammalle		F2	F3
V14	Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa.	-4	2
V6	Eettinen johtaja pohtii päätöksentekoa monesta näkökulmasta ja ottaa päätöksiä tehdessään huomioon myös sidosryhmät, yhteisön ja yhteiskunnan.	-2	4
V16	Eettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset.	-3	2
V27	Eettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voi keskustella avoimesti ja pelkäämättä.	-3	0
V26	Päätöksiä tehdessään eettinen johtaja pitää kiinni arvoista ja eettisistä periaatteista.	0	3
V31	Eettinen johtaja pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria.	-1	1
V17	Eettinen johtaja on arvotietoinen. Hän tiedostaa sekä omat arvonsa että organisaationsa arvot.	-1	1
V18	Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen arvot ja säännöt, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan.	-2	1
V23	Eettinen johtaja vahvistaa omalla esimerkillään arvojen mukaista toimintaa työyhteisössä.	0	3
V25	Eettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta.	0	2



Eettiset johtajaprofiilit heijastavat piirteitä sekä Low roadista että High roadista. Nuoret johtajat olivat profiileissa painottaneet osin eri tavalla teoriaosuudessa käytyjen eettisen johtajuuden eri ulottuvuuksia. Karkeasti nämä ulottuvuudet voidaan jakaa johtajan (henkilökohtaisiin) ominaisuuksiin ja (omaan) käyttäytymiseen ja päätöksentekoon; sekä esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Profiilit voidaan näiden perusteella sijoittaa seuraavalle käsittekartalle (kuvio 6), jossa havainnollistuu profiilien osin erilaiset painotukset.



**Kuvio 6.** Eettiset johtajaprofiilit käsittekartalla

Suoraskäinen sääntöjen seuraaja ja Reilu henkilöstön kuuntelija suhtautuvat huomattavasti positiivisemmin väitteisiin, jotka liittyvät esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Vuorovaikutus sen sijaan on hieman erilaista; edellinen kertoo asiat ja jälkimmäinen näyttää esimerkkiä sekä keskustelee. Sääntöjen seuraaminen vie Suoraskäisen sääntöjen seuraajan tien lähemmäksi Low roadia. Lisäksi Reilu henkilöstön kuuntelija on ainoana profiilina priorisoinut monia eettisen johtajan piirteitä, kuten korkea työmoraali, rehellinen ja reilu ja nöyrä, muita profiileja korkeammalle.

Arvotietoinen päätöksentekijä edustaa selkeästi erilaista näkemystä eettiseen johtajuuteen verrattuna kahteen muuhun profiiliin, kuten myös kuvio 6 havainnollistaa. Huomio tällä profiililla kiinnittyy johtajan arvojen mukaiseen toimintaan ja

päätöksentekoon, sekä koko työyhteisön eettisen toimintakulttuurin edistämiseen, ja profiilin voidaan nähdä kulkevan lähempänä High roadia.

## 4.6 Eettisen johtajuuden kehittäminen

Tämän viimeisen luvun tarkoituksena on tuoda lyhyesti yhteen edellä läpikäyty aineisto ja siitä johdetut tulkinnat eettisen johtajuuden kehittämiseksi ja vahvistamiseksi. Ensin tiivistetään lyhyesti johtajaprofiileista sekä yhteisestä näkemyksestä nousseet olennaiset tulokset. Tämän jälkeen pohditaan sekä tutkimuksen tulosten ja tulkintojen pohjalta että tutkimuskirjallisuuteen tukeutuen, mitkä ovat ne avainelementit, jotka voidaan ottaa huomioon, kun organisaatioissa pyritään kehittämään eettistä johtajuutta.

### *Eettinen johtajuus uuden sukupolven määrittämänä*

Edellä läpikäytyt kolme eettistä johtajaprofiilia toivat keskusteluun kolme erityyppistä ulottuvuutta eettiseen johtajuuteen. Profiilit osoittavat sen, että kaikissa kolmessa profiilissa korostuu osin erilainen eettinen painotus. Näitä ei voida kuitenkaan tulkita ristiriitaisina vaan kyse on erilaisesta priorisoinnista. Profiilien tuottamat ulottuvuudet tulkitsen etenkin kehittämisen näkökulmasta toisiaan tukevana, ei poissulkevana. Keskeiset asiat, jotka profiileista voidaan nostaa esille, ovat seuraavat: Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja korostaa lakeja ja normeja sekä rakentaa ennen kaikkea luottamuksellista suhdetta esimiehen ja alaisen välille; Reilu henkilöstön kuuntelija omaa integriteetin ja painottaa vuorovaikutteista toimintaa; ja Arvotietoinen päätöksentekijä edistää koko organisaation moraalista ilmapiiriä.

Lisäksi aina kahden profiilin välillä on muutama samankaltainen piirre. Yhteistä Suoraselkäiselle sääntöjen seuraajalle ja Reilulle henkilöstön kuuntelijalle on ennen kaikkea johdonmukaisen toiminnan tärkeys; eettinen johtaja tekee, mitä lupaa. Suoraselkäisen sääntöjen seuraajan ja Arvotietoisen päätöksentekijän kanssa yhteistä ovat säännöt, edelliselle lait ja normit, jälkimmäiselle eettiset säännöt. Sekä Reilu henkilöstön kuuntelija että Arvotietoinen päätöksentekijä edistävät molemmat eettistä käyttäytymistä esimerkin avulla. Jälkimmäisen mukaan sen avulla vahvistetaan ennen kaikkea arvojen mukaista toimintaa.

Nuorten johtajien yhteinen näkemys havainnollistui konsensusväitteissä. Näitä väitteitä oli kaiken kaikkiaan kahdeksan. Näissä näkemyksissä nuoret johtajat ovat suhtautuneet samaan tapaan tiettyihin eettisen johtajuuden sisältöihin joko positiivisesti, hieman neutraalimmin tai pitäneet niitä vähemmän tärkeinä eettisen

johtajuuden keskustelussa. Yhteinen näkemys korostaa ennen kaikkea työntekijöiden arvostavaa kohtelua.

Eettiset johtajaprofiilit, yhteinen näkemys ja näiden sisältö on tiivistetty taulukossa 15.

**Taulukko 15.** Eettisen johtajan kolme profiilia ja yhteinen näkemys

<b>Profiili</b>	<b>Sisältö</b>
Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja	<i>Johdonmukaisuus Lakien ja normien mukainen toiminta Esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde Johtajuuden jakaminen, tuki Roolien selkiyttäminen Totuudenmukaisuus</i>
Reilu henkilöstön kuuntelija	<i>Johdonmukaisuus Esimerkin näyttäminen Eettisten piirteiden (kuten integriteetti, nöyryys ja työmoraali) omaaminen Kuunteleminen, palautteen ja kiitoksen antaminen</i>
Arvotietoinen päätöksentekijä	<i>Päätösten monien näkökulmien ja moraalisien seurausten huomioonottaminen Arvojen tunnistaminen ja niiden mukainen esimerkillinen toiminta ja päätöksenteko Eettisten sääntöjen perustan luominen Koko työyhteisön eettisen toimintakulttuurin vahvistaminen</i>
<b>Yhteinen näkemys</b>	<b>Sisältö</b>
	<i>Työntekijöiden arvostaminen ja tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu Ristiriitatilanteisiin puuttuminen keskustelemalla Rakentavan kritiikin vastaanottaminen</i>

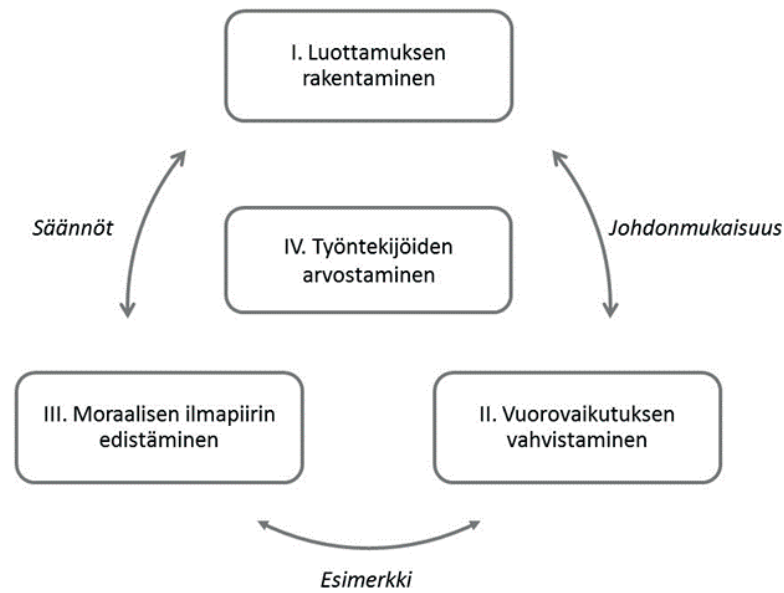
#### *Neljä ulottuvuutta eettisen johtajuuden kehittämiseen*

Johtamisen etiikan tutkimuskirjallisuus korostaa, että eettistä johtamista on mahdollista kehittää organisaatiossa Low roadin tai High roadin näkökulmasta, kuten teoriakeskustelu osoittaa. Organisaatiot, joilla on piirteitä sekä byrokraattisesta että joustavammasta ja avoimemmasta toimintamallista, tukeutuvat eettisyyden kehittämisessä usein molempiin näkökulmiin. (Vrt. Hejka-Ekins 2001.) Julkisen sektorin organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, eikä laajenevan yhteistyön

ja yksityistämisen maailmassa enää voida puhua vain ns. puhtaasti byrokraattisista organisaatioista. Kun julkinen ja yksityinen sektori kohtaavat, silloin myös osin erilaiset arvopohjat ja johtajuuskäytännöt kohtaavat toisensa. Eettisen johtajuuden kehittämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa molempien lähestymistapojen huomioon ottamista. Tähän tutkimukseen osallistuneet nuoret johtajat edustavat laajasti julkisen sektorin eri organisaatioita. Tulokset osoittavat, että nuorten johtajien arvioissa eettinen johtajuus on yhtäältä vahvasti sidoksissa High roadiin, mutta omaa toisaalta tiettyjä Low roadille tyypillisiä asioita, kuten juuri sääntöjen seuraaminen ja arvojen kertominen työntekijöille. Siten, johtamisen eettisyys ei tarkoita välttämättä samaa kaikille henkilöille.

Tämä osoittaa, että kun eettisyyttä pyritään kehittämään, ei riitä, että keskitytään pelkästään yhtäläisyyksiin, vaan myös eroihin. Paitsi että eettinen johtajuus saa erilaisen sisällön eri organisaatioissa niin sisältöjen painotus on erilainen myös olosuhteista ja henkilöistä riippuen (vrt. Huberts et al. 2014: 175–176). Täten jonkin ulottuvuuden painottaminen voi olla olennaista yhdessä organisaatioissa, ja jokin toinen organisaatio puolestaan voi hyötyä kiinnittämällä huomiota johonkin toiseen ulottuvuuteen. Esimerkiksi vuorovaikutus voi jossain organisaatiossa olla hyvin arvostavaa ja keskustelevaa, mutta toisaalta organisaatiosta saattavat puuttua selkeästi määritellyt ja implementoidut arvot. Oletan, että erottavat tekijät tulee ottaa huomioon silloin, kun julkinen ja yksityinen sektori kohtaavat; erot ovat lähtökohtina kehitettäessä eettisyyttä ja johtamiskäytäntöjä (vrt. Orazi, Turrini & Valotti 2013).

Tulkintani mukaan eettisestä johtajuudesta nousee nuorten johtajien näkemysten pohjalta esiin neljä ulottuvuutta (kuvio 7). Suoraselkäisen sääntöjen seuraajan näkemyksistä nousee esiin luottamuksen rakentaminen esimiehen ja alaisen välille. Vuorovaikutuksen vahvistaminen korostuu Reilun henkilöstön kuuntelijan profiilissa. Moraalisen työilmapiirin edistäminen on puolestaan Arvotietoisien päätöksentekijän näkemysten mukaista. Yhteinen näkemys osoittaa, että työntekijöiden arvostaminen on eettisen johtajuuden lähtökohta. Seuraavat kehittämis ehdotukset nousevat sekä tutkimuksen empiirisistä havainnoista että tutkimuskirjallisuudessa esiin tulleista huomioista.



- I. Roolien selkiyttäminen; johtajuuden jakaminen ja tuki
- II. Integriteetin ja muiden eettisten piirteiden omaaminen; kiitoksen ja muun palautteen antaminen, sekä kuunteleminen
- III. Moraalinen päätöksenteko (sis. monet näkökulmat, arvot ja moraaliset seuraukset); arvojen tunnistaminen ja niiden mukaan toimiminen
- IV. Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu; ristiriitojen selvittäminen keskustelemalla; rakentavan kritiikin vastaanottaminen

### Kuvio 7. Eettisen johtajuuden kehittämisen ulottuvuudet

*I Ulottuvuus: Luottamuksen rakentaminen.* Tämän näkökulman mukaan luottamuksellisen ilmapiirin ja esimies-alaisuuden rakentaminen edellyttää, että organisaatioissa kyetään huolehtimaan työntekijöistä ja ottamaan heidät huomioon. Tämän toteutumiseksi johtajan tulee selkiyttää työntekijöille heidän roolinsa: johtaja kertoo työntekijöilleen, mitä heiltä odotetaan ja mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla. Henkilöstön tulee tietää tavoitteet, joita kohti pyritään, ja lisäksi voida luottaa siihen, että myös toimitaan valitun suunnan mukaisesti. (Vrt. De Hoog & Den Hartog 2008.) Tämä edellyttää johtajilta asioiden kertomista ja pyrkimystä totuudenmukaisuuteen, tietoa ei voi tarpeettomasti pantata.

Johtajan tulee kyetä myös delegoimaan; jakamaan johtajuutta laajojen asiakokonaisuuksien käsittelemiseksi ja hoitamiseksi. Etenkin silloin, kun toimitaan asiantuntijaorganisaatioissa, voi muilla, myös henkilöstöllä, olla sellaista osaamista, jota johtajalla välttämättä ei ole. Tämä edellyttää luottamusta toisen osaamiseen. Oleellista on ymmärtää, ettei tällainen johtajuuden jakaminen kuitenkaan horjuta johtajan omaa asemaa (Plant 2013). Työntekijöitä ei kuitenkaan jätetä yksin. Johtaja antaa työntekijöille ohjausta ja tukea aina tarvittaessa

mahdollistaakseen työntekijöiden onnistumisen tehtävissään. Joskus tapahtuu myös epäonnistumisia, mutta tämä ei saa johtaa täysin molemminpuolisen luottamuksen menettämiseen.

*II Ulottuvuus: Vuorovaikutuksen vahvistaminen.* Perustana on, että johtaja omaa eettiset piirteet; hän on reilu, rehellinen (integriteetti) ja oikealla tapaa nöyrä. Muita eettisiä piirteitä, joihin tulee kiinnittää huomiota ovat korkea työmoraali sekä asiantuntijuudesta huolta pitäminen. Ensisijaisesti on tärkeä keskittyä omien hyvien piirteiden vahvistamiseen, ei pelkästään heikkojen piirteiden korjailemiseen (Johnson 2012: 80).

Näiden eettisten piirteiden tulee näkyä johtajan toiminnassa ja ihmisten välisissä suhteissa. Reilu johtaja kiinnittää huomionsa työntekijöihin, pysähtyy kuuntelemaan muiden mielipiteitä ja näkökulmia sekä ottaa nämä mahdollisuuksien mukaan huomioon. Johtaja ottaa myös aikaa keskusteluille. Jopa vaikeat asiat ja mahdolliset ongelmat tulee ottaa esille ja niistä pitää kyetä keskustelemaan.

Johtaja tarvitsee oikeanlaista nöyryyttä voidakseen kiittää työntekijöitään hyvin tehdystä työstä. Näin hän voi kannustaa muita kehittymään ja onnistumaan työssään. Eettiselle johtajalle ei kuulu kunnian ottaminen itselle muiden tekemästä työstä (ks. Plant 2013). Muunlaisen palautteen – niin positiivisen kuin negatiivisenkin – antaminen on keskeistä. Ennen kaikkea johtaja tukee omalla kommunikaatiollaan työntekijöitä, jotta he tietävät paikkansa ja kykenevät antamaan parhaan panoksensa organisaatiolle.

*III Ulottuvuus: Moraalisen ilmapiirin edistäminen* liittyy koko organisaation eettisen toiminnan vahvistamiseen. Tässä olennaisena on se, että johtajan tulee ensinnäkin tunnistaa omat ja organisaation arvot ja eettiset periaatteet sekä toisekseen toimia niiden mukaisesti. Hänen tehtävänsä on perehdyttää myös työntekijät tunnistamaan arvot ja saada myös heidät toimimaan niiden mukaisesti.

Päätöksenteossa keskeistä on johtajan kiinnostus toimia sen mukaisesti, että päätöksenteko on moraalista. Päätöksiä tehdessään eettinen johtaja pitäytyy arvoissa ja eettisissä periaatteissa. Tällöin myös päätöksenteko osaltaan edistää moraalista ilmapiiriä. Johtajan tulee ymmärtää, että päätöksiä ei voi tehdä vain ”*siinä hetkessä*” vaan hänen on pyrittävä ennakoimaan niin ikään niiden moraaliset seuraukset ja vaikutukset. Vaikka johtajalle on haasteellista monien sidosryhmien huomioonottaminen, ei hän voi kokonaan sivuuttaa niiden mielipiteitä.

*IV Ulottuvuus: Työntekijöiden arvostaminen* toimii tulkintani mukaan perustana eettiselle johtajuudelle. Tämä näkökulma tuli hyvin vahvasti esiin tuloksista. Organisaatioissa tulisikin tietoisesti kiinnittää huomiota siihen, miten

työntekijöitä kohdellaan: Kohdellaanko kaikkia tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti sekä pyritäänkö oikeudenmukaiseen kohteluun? Täysin tasa-arvoinen kohtelu ei ole aina mahdollista, mutta mikäli jotkut henkilöt saavat erityiskohtelua, sen tulee olla hyvin perusteltua. Johtajan on hyvä muistaa kultainen sääntö: toisia tulee kohdella samalla tavalla kuin haluaa itseään kohdeltavan. Henkilöstöä ei tule kohdella pelkästään välineenä, jonka avulla saavutetaan tavoitteita, vaan jokainen työntekijä on arvokas sellaisenaan. (Ks. esim. Northouse 2004: 313; Johnson 2012: 159.)

On luonnollista, että organisaatiossa tapahtuu virheitä ja esiintyy erityyppisiä eettisiä ongelmatilanteita sekä ristiriitoja. Aina kun näitä ilmaantuu, niihin pitää puuttua heti. Muutoin ongelmat kasvavat ja vaikeutuvat. Puuttuminen tapahtuu nuorten johtajien mukaan ennen kaikkea keskustelemalla asianomaisten kanssa.

Silloin kun johtaja arvostaa työntekijöitä, hän kykenee myös itse ottamaan vastaan rakentavaa kritiikkiä ja myöntämään omat virheensä. Etenkin oman johtamisen kehittämisen kannalta on tärkeä pysähtyä refleктоimaan omaa toimintaa annetun kritiikin pohjalta.

Eettistä johtajuutta tuetaan ennen kaikkea *säännöillä*; laeilla, muilla normeilla ja eettisillä säännöillä. Lakien ja normien mukainen toiminta luo varman perustan eettisyydelle. Jos organisaatioissa ei toimita sääntöjen mukaan, on syytä pohtia, onko eettisen toiminnan taso riittävän korkea. Eettinen johtaja toimii itse *johdonmukaisesti* lakien, normien ja eettisten sääntöjen mukaan. Hän perehdyttää työntekijät sekä tuntemaan säännöt että toimimaan niiden mukaan.

Tulokset osoittavat, että työntekijät oppivat eettistä käyttäytymistä havainnoimalla, miten johtaja käyttäytyy. Sekä ylimmän johdon että esimiesten vaikutus alaisten eettiseen käyttäytymiseen on ratkaisevaa. Tämän vuoksi johtajan on muistettava, että hän toimii roolimallina; eettinen johtaja näyttää itse *esimerkkiä* arvojen ja eettisten periaatteiden mukaisesta toiminnasta.

Eettinen johtajuus tulee ottaa luonnolliseksi osaksi kaikkea toimintaa eikä sitä tulkintani mukaan voi nähdä vain yksittäisenä tapana johtaa, jota joko sovelletaan käytäntöön tai sitten ei. On kuitenkin tärkeä ottaa huomioon, ettei johtaja onnistu eettisen toiminnan kehittämisessä, mikäli hän ei kykene hahmottamaan kokonaiskuvaa sen kaikkine ulottuvuuksineen. Eettinen toimintakulttuuri organisaatiossa edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Mikäli johto ei toimi eettisesti, myöskään eettinen toiminta ei toteudu organisaatiossa. Johtajat ovat avainasemassa henkilöstön eettisen toiminnan edistämässä (Brown, Treviño & Harrison 2005).

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä tarkastellaan keskeisiä tutkimustuloksia ja niiden tulkintoja. Tämän jälkeen pohditaan lyhyesti tulosten luotettavuutta ja vaikuttavuutta sekä ehdotetaan mahdollisia aiheita jatkotutkimukseen.

Väitöskirjan tavoitteena oli selvittää eettisen johtajuuden sisältöä ja erityisesti tarkoituksena oli tutkia, miten nuoret johtajat määrittävät eettisen johtajuuden ja mitä se heille merkitsee. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: *1) Mikä on eettisen johtajuuden sisältö hallinnon ja johtamisen etiikan keskustelussa?, 2) Mitä nuoret johtajat priorisoivat eettisessä johtajuudessa, ja mitä johtamisen eettisyys merkitsee heille?, ja 3) Miten eettistä johtajuutta voidaan kehittää organisaatioissa?*

Väitöskirja kuuluu johtamisen etiikkaan, joka puolestaan kuuluu hallintotieteelliseen tutkimusalaan. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa keskityttiin eettisen johtajuuden tutkimuskeskusteluun ja eettinen johtajuus pyrittiin asemoimaan osaksi johtamisen etiikan viitekehystä.

Eettiset kysymykset eivät ole uusia hallinto- ja organisaatioteorioissa. Klassisissa organisaatioteorioissa on kiinnitetty huomiota moniin eettisen johtajuuden kannalta olennaisiin teemoihin. Lisäksi useilla johtamisteorioilla on yhtymäkohtia eettiseen johtajuuteen. Mm. transformationaalinen johtaminen, arvojohtaminen ja autenttinen johtaminen käsittelevät arvoja ja sisältävät eettisiä elementtejä.

Eettinen näkökulma hallintoon ja johtamiseen linkittyy tässä työssä moraaliteorioihin ja käsitteisiin. Näitä sovelletaan johtamisen etiikan tutkimuksessa. Johtajan hyveet, päätöksenteon moraalinen luonne ja virkamiesten velvollisuudet liittyvät hyve-eettiseen, hyöty-/seurauseettiseen ja velvollisuuseettiseen näkökulmaan.

Johtamisen etiikan kysymyksiä on perusteltua lähestyä organisaatioissa joko Low roadin tai High roadin näkökulmasta. Jako tulee esiin johtamisen etiikan tutkimuskirjallisuudessa. Low road on toimimista ennen kaikkea sääntöjen mukaisesti. Idea voidaan tiivistää ja yksinkertaistaa seuraavasti: lakien ja määräysten noudattamisen katsotaan takaavan eettisen toiminnan tason ja riittävyyden. Vastaavasti High road painottaa arvoja ja luottamusta yksilön ja organisaation integriteettiin. Eettinen johtajuus liitetään yleensä High roadiin. Eettinen johtajuus sisältää kuitenkin elementtejä molemmista (Fusion road). Yhtäältä siihen kuuluvat säännöt ja palkitsemisjärjestelmät. Toisaalta edellytetään sekä henkilökohtaista integriteettiä että hyveellisiä johtajia, jotka käyttäytyvät organisaatioissa eettisesti vastuullisesti.



Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin Q-metodilla. Ensin kartoitettiin eettisen johtajuuden keskusteluavaruus, joka koostui teoreettisesta viitekehystä, viiden johtajan taustoittavista haastatteluista ja muusta materiaalista. Väitteitä pyrittiin löytämään mahdollisimman laajasti, ja väitteiden keräämistä varten luotiin strukturoitu malli, joka koostui eettisen johtajuuden eri ulottuvuuksista. Väitteitä kertyi ulottuvuuksien alle miltei 200. Näistä muodostettiin Q:n lopullinen väiteos (N=40). Väitteet numeroitiin satunnaisesti ja painettiin erillisille kortteille. Seuraavassa vaiheessa 22 nuorta johtajaa Suomen julkisen sektorin organisaatioista ovat jaotelleet väitteet oman subjektiivisen näkemyksensä mukaisesti pakotetulle jakaumalle vähiten tärkeästä eniten tärkeimpään. Jaottelujen jälkeen osallistujia vielä haastateltiin lyhyesti.

Tulosten analyysiin on käytetty faktorianalyysia, joka tuotti kolme faktoria. Niille latautui kaiken kaikkiaan kahdeksantoista nuorta johtajaa. Faktorianalyysin tuottamat kolme faktoria on tulkittu eettisiksi johtajaprofiileiksi. Jokainen eettinen johtajaprofiili on käyty läpi omissa luvuissaan, ja nimetty keskeisen sisältönsä mukaan seuraavasti:

- *Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja*
- *Reilu henkilöstön kuuntelija*
- *Arvotietoinen päätöksentekijä*

Profiilien välisessä vertailussa on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin, mitkä väitteet on jaoteltu samankaltaisesti tai eri tavalla aina toiseen profiiliin verraten. Tämän avulla on löydetty keskeiset yhteiset piirteet kahden yksittäisen profiilin välillä. Faktorianalyysin tuloksena saatiin lisäksi kahdeksan konsensusväitettä. Nämä väitteet jokainen profiili on jaotellut samankaltaisesti. Konsensusväitteistä rakentui yhteinen näkemys eettiseen johtajuuteen. Yhteisessä näkemyksessä on otettu huomioon kaikkien 22 nuoren johtajan haastattelut. Tulkinnan pohjana ovat tilastollisen analyysin tuottamat faktorit ja yhteinen näkemys. Osallistujien kanssa käyty, jaottelujen jälkeiset haastattelut ovat tukeneet ja syventäneet tulkintaa. Tulkinnassa on korostunut sekä määrällinen että laadullinen tutkimusote.

Nuorten johtajien näkemysten pohjalta on tulkittu neljä eettisen johtajuuden kehittämisen ulottuvuutta. Niitä ovat: *luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen, moraalisen ilmapiirin edistäminen ja työntekijöiden arvostaminen*. Profiilien välinen vertailu johti siihen tulkintaan, että ulottuvuuksia tuetaan ennen kaikkea sääntöjen, johdonmukaisen toiminnan sekä esimerkiksi johtamisen kautta. Tulkinnassa on lisäksi hyödynnetty tutkimuskirjallisuutta.

*Keskeiset tutkimustulokset*

Mitä johtopäätöksiä on mahdollista tehdä eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelusta? Mikä on keskeinen eettisen johtajuuden sisältö, jota nuoret johtajat pitävät tärkeänä? Millainen on eettinen johtaja uuden sukupolven arvioissa? Tulkitsen nuorten johtajien näkemyksen eettiseen johtajuuteen liittyvän yhtäältä esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen ja toisaalta arvojen mukaiseen toimintaan ja päätöksentekoon.

Tutkimuskirjallisuudessa eettinen johtajuus liitetään johtajan piirteisiin, käyttäytymiseen ja päätöksentekoon sekä esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Tässä tutkimuksessa eettisen johtajuuden määritelmä perustuu Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) ja Salmisen (2010) määritelmiin: *Julkisen sektorin organisaatioissa eettinen johtajuus perustuu integriteettiin sekä eettisiin arvoihin ja periaatteisiin. Tämä näkyy johtajan toiminnassa, päätöksenteossa sekä suhteissa työntekijöihin ja sidosryhmiin. Se on eettisyyden edistämistä avoimen vuorovaikutuksen ja esimerkin kautta kohti yhteistä ja julkista hyvää.*

Mitä eettinen johtajuus merkitsee nuorille johtajille? Empiiriset tulokset tuovat esille kolme erityyppistä näkemystä eettiseen johtajuuteen. Tämä tutkimus on keskittynyt nuoriin johtajiin ja tutkimus osoittaa, että nuoret johtajat suhtautuvat eettisen johtajuuden sisältöön eri tavalla. Tulokset piirtävät kuvan kolmesta erilaisesta eettisestä johtajaprofiilista, mikä osoittaa, että tähän tutkimukseen osallistuneet nuoret johtajat eivät ole täysin yhtenäinen ryhmä, vaikka he jakoivat myös yhteisiä näkemyksiä.

Jokaiselle profiilille oli latautunut melko tasapainoinen edustus sukupuolen, johtotason sekä organisaation mukaan. Ainoastaan ensimmäinen profiili, Suoraselkäinen sääntöjen seuraaja, on naisvaltainen; yksi tämän faktorin edustajista on mies.

Vaikka nuoret johtajat eivät jaa täysin samaa näkemystä eettisestä johtajuudesta, en kuitenkaan tulkitse faktoreiden välisiä eroja ensisijaisesti ristiriidoiksi enkä vastakkaisiksi näkemyksiksi. Yksikään näkökulma ei ole toista parempi tai huonompi. Sitä vastoin, kukin eettinen johtajaprofiili tuo oman näkökulmansa eettiseen johtajuuteen ja sen kehittämiseen, ja tulkitsen nämä näkökulmat ennen kaikkea toisiaan vahvistavina. Lisäksi profiilien välillä löytyy muutamia yhteisiä piirteitä. Konsensusväitteissä puolestaan välittyy kaikkien profiilien yhteinen näkemys eettiseen johtajuuteen.

Seuraavat keskeiset tutkimustulokset nousevat aineistosta:

1) *Eettinen johtajuus merkitsee Suoraselkäiselle sääntöjen seuraajalle luottamuksen rakentamista esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa.* Sääntöjen seuraaminen tarkoittaa ensisijaisesti lakien ja normien mukaista, johdonmukaista toimintaa, ja tämä Low roadin mukainen näkemys piirtyy vahvimpana tässä ensimmäisessä profiilissa. Luottamuksen rakentamisen tulkitseen edellyttävän tätä profiilia edustavien nuorten johtajien mukaan ohjaavaa ja huolehtivaa otetta työntekijöihinsä. Eettinen johtaja huolehtii, että henkilöstö tietää suunnan, jota kohti organisaatio on menossa. Hän selventää tavoitteet, joihin pyritään ja pitää huolen, että työntekijät tietävät oman roolinsa; omat tehtävänsä ja vastualueensa. Johtaja myös luottaa työntekijöihinsä sekä heidän osaamiseensa, jolloin hän kykenee delegoimaan tehtäviä ja antamaan tukensa, kun työntekijät sitä tarvitsevat. Nuoret johtajat, jotka edustavat Suoraselkäistä sääntöjen seuraajaa, pitävät tätä erittäin tärkeänä. Tämä huomio on pitkälti samankaltainen Haverin, Airaksisen ja Paananen (2015) kanssa uuden sukupolven kuntajohtajista. Tutkimus osoittaa, että useat tämän sukupolven johtajista jakavat vastuuta osaaville ja ammattitaitoisille työntekijöille delegoimalla. Sen sijaan, että annettaisiin tarkkoja ohjeita, työntekijöitä tuetaan.

Vaikka roolien selkiyttäminen ja delegoiminen nähdään johtajuuden ydintoimintoina ja työn tekemiseen liittyvinä elementteinä (Yukl et al. 2013), niin tämä tutkimus osoittaa, että ko. asiat liitetään kuitenkin vahvasti eettiseen johtajuuteen tätä profiilia edustavien nuorten johtajien arvioissa.

2) *Eettinen johtajuus merkitsee Reilulle henkilöstön kuuntelijalle integriteettiä sekä vuorovaikutteista toimintaa.* Tässä profiilissa korostuvat keskeisinä johtajan eettiset piirteet. Näitä ovat integriteetin osa-alueet kuten johdonmukaisuus, reiluus ja rehellisyys. Integriteetti mainitaan tutkimuskirjallisuudessa lähes poikkeuksetta yhtenä eettisen johtajan tärkeimmistä piirteistä. Reilun henkilöstön kuuntelijan profiilia edustavat nuoret johtajat pitävät myös tärkeänä, että johtaja huolehtii asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali. Tämä profiili on lajitellut myös nöyryyden johtajan ominaisuutena merkittävästi kahta muuta profiilia korkeammalle.

Nämä johtajan eettiset piirteet näkyvät toiminnassa oman esimerkin kautta. Ei riitä, että omaa vahvan integriteetin vaan se pitää näkyä myös ulospäin; johtajan pitää toimia esimerkkinä muille. Esimerkillinen johtaja rakentaa ammattimaisuuttaan kovalla työllä ja optimistisuudella. (Menzel 2012; Rugeley ja Van Wart 2006.)

Työntekijöiden kuunteleminen, keskusteleminen ja palautteen antaminen ovat asioita, jotka Reilu henkilöstön kuuntelija on priorisoinut korkealle. Näiden avulla tämä profiili luo vuorovaikutteisen ilmapiirin työyhteisöön. Voidaan pohtia, onko

tämä tyypillistä juuri uudelle sukupolvelle? Esim. Lehto ja Viitala (2016) havaitsivat tutkimuksessaan henkilöstöammattilaisten arvioivan, että Y-sukupolvi muuttaa johtamiskulttuuria yhä vuorovaikutteisemmaksi; Reilu henkilöstön kuuntelija on linjassa tämän havainnon kanssa.

Kiitoksen antaminen kuuluu profilia edustavien nuorten johtajien mukaan eettiseen johtajuuteen. Tämä on eettisen johtajuuden kannalta tärkeää, sillä johtajan ei tule ottaa kunniaa itselleen muiden tekemästä työstä. Kunnian ottaminen muiden tekemisistä rapauttaa moraalialta organisaatioissa. Sen sijaan kiitos tulee antaa sille, jolle kiitos todella kuuluu, oli onnistuminen sitten yksittäisen työntekijän tai tiimin saavutus. (Ks. Plant 2013.) Juuri tähän tarvitaan oikeanlaista nöyryyttä, joka näkyy Reilun henkilöstön kuuntelijan profiilissa: itseä ei nosteta muiden yläpuolelle silloinkaan, kun toimitaan oikein ja onnistuneesti.

Sessan et al. (2007) tutkimuksessa havaittiin, että Y-sukupolvi haluaa luovan ja omistautuneen johtajan, joka välittää heistä; tukee, kuuntelee ja rohkaisee. Kuitahden (2015) tutkimuksessa nousi esiin, että Y-sukupolvi odottaa, että esimies todella kuuntelee alaisiaan ja kokee myös palautteen antamisen luontaisena. Reilun henkilöstön kuuntelijan profilia edustavat nuoret johtajat edelleen osoittavat, että kuuntelu, kiitos ja muu palaute ovat suuressa roolissa nuorille – sekä työntekijöille että johtajille.

Reilu henkilöstön kuuntelija on muutamilta ominaisuuksiltaan linjassa Heresin (2014) tutkimuksen ideaalin *Safe Heaven Creator* kanssa. (Kyseinen tutkimus kohdistui julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöihin.) Ko. ideaali toimii roolimallina oikeanlaisesta eettisestä toiminnasta, eikä niinkään kerro, kuinka tulee toimia. Lisäksi ideaali on Reilun henkilöstön kuuntelijan tapaan helposti lähestyttävä, jolloin hänelle on helppo tulla puhumaan myös ongelmista.

3) *Eettinen johtajuus merkitsee Arvotietoiselle päätöksentekijälle arvojen ja eettisten periaatteiden mukaista toimintaa sekä moraalista päätöksentekoa.* Tavoitteena on tällöin koko organisaation eettisen toiminnan edistäminen. Arvojen mukainen toiminta vahvistuu sekä esimerkin kautta että luomalla eettisiä sääntöjä. Tämä profiili tukee Downen, Cowellin ja Morganin (2016) tutkimuksen tuloksia; eettinen johtajuus edellyttää enemmän kuin sääntöjen noudattamista. Henkilökohtaiset arvot ovat tärkeitä, ja johtaja itse näyttää positiivista esimerkkiä oikeanlaisesta toiminnasta.

Nuoret johtajat korostavat tässä profiilissa eettistä päätöksentekoa ja sen moninaisia kysymyksiä. He näkevät olennaisena sen, että päätöksiä pohditaan useasta eri näkökulmasta ja otetaan huomioon paitsi päätösten moraaliset seuraukset niin

myös ne monet tahot, joihin päätös vaikuttaa. Lisäksi Arvotietoista päätöksentekijää edustavat nuoret johtajat näkevät tarpeelliseksi, että päätöksenteossa nojataan eettisiin periaatteisiin ja punnitaan arvoja sekä asetetaan niitä vastakkain. Vaikka päätöksenteko on usein haasteellista, on hyvä muistaa, että kokonaisvaltainen hyöty saavutetaan parhaiten silloin, kun keskitytään ennen kaikkia niihin ihmisiin ja asioihin, joihin on todella mahdollista vaikuttaa (vrt. Price 2008).

Arvotietoisella päätöksentekijällä on osin samoja piirteitä kuin Heresin (2014) tutkimuksen ideaalilla *The Social Builder*. Yhteisiä piirteitä päätöksenteossa ovat arvojen ja periaatteiden korostaminen ja sidosryhmien huomioonottaminen. Arvotietoisella päätöksentekijällä eivät korostu moraalinen rohkeus ja hyvä esimiesalassuhde toisin kuin Heresin (2014) tutkimuksen ideaalissa.

4) *Eettinen johtajuus merkitsee nuorille johtajille työntekijöiden arvostamista.* Tässä työssä uusi sukupolvi jakaa näkemyksen, että työntekijöitä tulee arvostaa ja kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Vaikka jaottelujen jälkeen tehdyissä haastatteluissa nuoret johtajat huomauttivat, että tasa-arvoinen kohtelu ei ole yksinkertaista eikä aina helppoakaan, he pitivät silti tärkeänä, että siihen aidosti pyritään. Se, että juuri tasa-arvo nousi nuorten johtajien yhteisissä arvioissa tärkeimmäksi, ei ole sinänsä yllättävää. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat eettisiä arvoja ja periaatteita, ja niillä on Suomessa myös laillinen perusta. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän mm. iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen tai uskonnon perusteella. Lisäksi työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta. Sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta ja sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (Yhdenvertaisuuslaki 3 §).

Pelkästään lainmukainen toiminta, jossa ketään ei syrjitä tai kohdella epätasa-arvoisesti esim. rekrytoinnissa, ei ole täysin sama kuin eettinen toiminta henkilökohtaisissa suhteissa työntekijöiden ja kollegoiden kanssa. Työntekijöiden arvostaminen ja tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen kohtelemine eettisenä periaatteena on monimuotoinen asia, joka sisältää useita elementtejä. Tämän tutkimuksen haastattelut toivat esiin, että tähän sisältyy ajatus, jonka mukaan johtajan ei tule suosia ketään yksittäistä työntekijää. Kaikkia organisaation jäseniä koskevat samat säännöt. Tämä tarkoittaa sitäkin, että riippumatta hierarkkisesta asemasta työntekijöitä kohdellaan arvostavasti. Tasa-arvoisessa työyhteisössä kukaan ei pidä itseään toista parempana. Tutkimuksessaan Haveri, Airaksinen ja Paananen (2015) havaitsivat nuorten kuntajohtajien pyrkivän tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen henkilöstöjohtamisen kysymyksissä. Immanuel Kantia lainaten: jo hyvä tahto itsessään on tärkeää kaikissa tilanteissa ilman sen kummempia perusteita.

Vaikka tutkimuskirjallisuudessa Low road -tyyppinen lähestymistapa eettiseen johtajuuteen, eli palkitseminen ja rankaiseminen, nähdään tärkeänä osana eettisen toiminnan edistämistä, tulkitsen nuorten johtajien kokevan, ettei se ole ensisijainen tapa edistää eettistä toimintaa organisaatioissa eikä profiloivan eettisen johtajuuden keskustelua. Tähän voi osaltaan vaikuttaa se, että julkisen sektorin organisaatioissa toimivilla johtajilla ei ole suuria mahdollisuuksia palkitsemiseen. Toisaalta eettisesti hyvää käytöstä saatetaan pitää itsestäänselvyytenä, ajatus jonka eräs nuori johtaja toi esille. Tällöin eettisesti hyvän käytöksen palkitseminen ja epäeettisestä käytöksestä rankaiseminen koetaan epäolennaisena.

Johtajan tulee silti puuttua epäeettiseen toimintaan, muuten tietyn tyyppinen toiminta tulkitaan helposti sallituksi. Mutta etenkin rankaiseminen koetaan tämän tutkimuksen perusteella nuorten johtajien mielestä vahvaksi keinoksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että on oltava olla muita keinoja, joilla organisaatioissa on mahdollista puuttua epäeettiseen toimintaan. Nuorten johtajien yhteinen näkemys osoittaa, että yksi tapa puuttua eettisiin ongelmatilanteisiin on keskustelu riskitilanteisiin joutuneiden henkilöiden kanssa. Tässä korostuu edelleen työntekijöiden arvostaminen, sillä keskustelun tulee olla kunnioittavaa, johdonmukaista ja oikeudenmukaista. Nuoret johtajat liittyvät eettiseen johtajuuteen niin ikään rakentavan kritiikin vastaanottamisen; johtajan tulee kyetä kehittämään omaa toimintaansa, ja tähän tarvitaan rakentavaa kritiikkiä ja palautteen vastaanottamista, ajatus jonka nuori johtaja toi esiin.

Mielenkiintoinen havainto on, että nuoret johtajat eivät pidä tärkeänä henkilökohtaisessa elämässä vastuullisesti toimimista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että nuoret johtajat tässä tutkimuksessa pitäisivät epäeettistä toimintaa yksityiselämässä hyväksyttävänä. Sen sijaan henkilökohtainen elämä ja työelämä halutaan pitää omina alueinaan. Asian jääminen vähemmän tärkeäksi osoittaa nimenomaan sen, että tämä aihe ei liity olennaisesti eettiseen johtajuuteen organisaatioissa.

5) *Eettistä johtajuutta tuetaan sääntöjen, johdonmukaisen toiminnan ja esimerkiksi avulla.* Sekä Suoraselkäisen sääntöjen seuraajan että Arvotietoisien päätöksentekijän profiileista havaittiin, että lain, normien ja eettisten sääntöjen mukaan toimimista pidetään nuorten johtajien arvioissa tärkeänä. Tämä nähdään johtamisen etiikassa Low roadin mukaisena toimintatapana, jossa on taipumuksena ajatella, että toimiminen lakien ja annettujen sääntöjen mukaan riittää eettisen minimitalason saavuttamiseksi organisaatioissa.

Voidaan kuitenkin pohtia, onko lakien noudattaminen kuitenkin pelkän minimitalason saavuttamista? Virkamiehen tulee tietenkin noudattaa lakia, mutta Suomessa lakiin sisältyy paljon muutakin. Esim. hyvän hallinnon periaatteet ja edellä keskusteltu lainsäädäntö takaavat pohjan myös eettiselle toiminnalle.

Vaikka lait, normit ja lisäksi eettiset säännöt ovat eettisen organisaation rakentamisen kannalta välttämättömiä, niin eettisyyden vahvistaminen vaatii muutakin. Tarvitaan ihmisiä, jotka kykenevät toimimaan sekä sääntöjen mukaan että eettisesti. Johdonmukainen toiminta lisää luottamusta ja ennakoitavuutta henkilöstössä. Henkilöstö on organisaation suurin voimavara, mutta ilman eettistä esimiestyötä organisaation integriteetti ei vahvistu. Jos johto kannustaa eettiseen toimintaan, mutta sallii itselleen poikkeuksia, niin se antaa ristiriitaisen viestin työntekijöille; epäeettinen toiminta saatetaan tällöin tulkita jopa hyväksyttäväksi tai ajatellaan, että sitä katsotaan läpi sormien.

6) *Eettinen johtajuus edellyttää jatkuvaa kehittämistä, ja johtajat ovat avainasemassa eettisen toiminnan edistämisessä.* Eettisen johtajuuden kehittäminen ja vahvistaminen edellyttävät, ettei eettisyyttä nähdä erillisenä osana organisaation toimintaa vaan kokonaisvaltaisesti. Se on osa johtamista, päätöksentekoa sekä päivittäistä toimintaa niin työntekijöiden, kollegojen, asiakkaiden kuin asianomaisten sidosryhmien kanssa.

Eettistä kehittämistä on mahdollista lähestyä tukeutumalla joko sääntöihin tai integriteettiin. Vaihtoehtona on vielä toimintatapa, joka on yhdistelmä kahdesta edellisestä. Kirjallisuudessa tästä käytetään nimitystä kultainen keskitie tai fuusioeettinen lähestymistapa; painotetaan sekä sääntöjen noudattamista että arvojen ja integriteetin mukaista käyttäytymistä. Tässä tutkimuksessa osa nuorista johtajista piti tärkeänä sitä, että toimitaan sääntöjen mukaan ja osan arvioissa esiin nousi oma esimerkki, jonka avulla voidaan vahvistaa ennen kaikkea arvojen ja integriteetin mukaista toimintaa.

Vain sellaisten johtajien avulla, jotka toimivat itse eettisesti, on mahdollista rakentaa organisaatioita, joissa käyttäytyään sääntöjen ja integriteetin mukaan ja arvostetaan työntekijöitä, rakennetaan luottamusta ja edistetään moraalista ilmapiiriä ja päätöksentekoa. Tämä edellyttää johtajalta vahvaa eettisyyttä. Eettinen johtaminen ei ole synnynnäinen ominaisuus. Sen sijaan jokainen voi lisätä ja vahvistaa sitä oppimisen kautta. Silloin kun johtajat toimivat näin, työntekijät huomavat sen työilmapiirissä ja johtajan toiminnassa. Eettinen johtajuus sisältää eettisyyden kehittämisen kannalta tärkeitä taitoja (ks. Heres & Lasthuizen 2013; Menzel 2012).

Kuten edellä on todettu, tämä tutkimus toi esille kolme eri näkökulmaa eettiseen johtajuuteen ja näistä johdetut ulottuvuudet eettisyyden kehittämiseksi, ja on siten linjassa mm. Heresin (2016) tutkimustulosten kanssa siinä suhteessa, että yhdenlainen tapa johtaa eettisesti ei sovellu välttämättä sellaisenaan jokaiseen organisaatioon ja jokaiseen tilanteeseen, sillä ko. tutkimus osoitti sekä yksityisen että jul-

kisen sektorin työntekijöillä on hyvin erilaisia odotuksia eettiseen johtajuuteen liitetystä ominaisuuksista, odotuksista ja käyttäytymisestä. Kirjoittaja tuokin esiin, että tämä tulee ottaa huomioon eettisen johtajuuden tutkimuksessa, jossa mahdollisuus on ottaa esille joko kapeampi tai laajempi määritelmä eettisestä johtajuudesta riippuen aina ao. tutkimuksen tavoitteista.

Tämä väitöskirja osoittaa johtajanäkökulmasta, että nuorilla johtajilla Suomen julkisella sektorilla on keskenään osin erilainen käsitys eettisestä johtajuudesta; kuitenkin profiili antoi oman, toisista poikkeavan sisältönsä eettiseen johtajuuteen. Tämä on mahdollista tulkita niin, että eettinen tapa johtaa ja ylipäättään se, mitä eettisyys johtajuudessa tarkoittaa yksilölle, riippuu paljolti johtajasta ja hänen henkilökohtaisesta käsityksestään eettisen johtajuuden sisällöstä. Tämä havainto viittaa siihen, että eettisestä johtajuudesta ei välttämättä saada kattavaa kuvaa keskittymällä pelkästään sukupolvien välisiin eroihin vaan on keskeistä huomata, että myös yhden sukupolven sisällä käsitykset eroavat toisistaan.

Eettisen johtajuuden kehittämisen kannalta on tärkeä ottaa huomioon tutkimuksessa esiin nousseet eri profiilit ja niiden tarjoamat näkökulmat. Tarkoituksena on ottaa käyttöön parhaat ja käyttökelpoisimmat tavat toimia eri tehtävien ja tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Tutkimuksen verrattain vahva konsensus näyttää kuitenkin, että tiettyjen elementtien katsotaan liittyvän eettiseen johtajuuteen johtajasta riippumatta. Tutkimus osoitti voimakkaan yksimielisyyden tiettyjen sisältöjen kohdalla, joista vahvimpana esiin nousi työntekijöiden arvostaminen sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Sen voidaan tässä tutkimuksessa tulkita olevan eettisen johtajuuden tärkein ohjenuora niin johtajille kuin esimiehillekin; asia joka myös organisaatioiden kannattaa ottaa eettisen johtajuuden kulmakiveksi.

#### *Pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta ja vaikuttavuudesta*

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, voidaanko samalla tutkimusmenetelmällä tai mittarilla saada samanlaisia tutkimustuloksia. Tähän soveltuu testi-uusintatesti menetelmä, joka olisi tätä tutkimusta ajatellen vaatinut huomattavasti resursseja. Q:n taustalla on kuitenkin ajatus siitä, että tietystä aiheesta on yleensä olemassa rajallinen määrä näkemyksiä. Lisäksi, aiemmin tätä on testattu tekemällä muutama tutkimus uudelleen, ja tulokset osoittavat, että huoli reliabiliteetista tästä näkökulmasta on melko tarpeeton. (Van Exel & de Graaf 2005; Aalto 2003b).

Toinen keskustelua herättänyt asia on tulosten yleistettävyyden. Q-metodissa osallistujien määrä on huomattavasti pienempi kuin ns. perinteisessä kyselyssä. Tämän tutkimuksen rajoitteena voidaan nähdä, että tuloksia ei voida yleistää koskemaan



kaikkia Suomen julkisen sektorin organisaatioissa toimivia nuoria johtajia. Vaikka tämän tutkimuksen osallistujaotos on verrattain pieni, niin osallistujat on pyritty valitsemaan huolellisesti, jolloin tutkimustulosten voidaan olettaa edustavan osin myös laajemman populaation mielipiteitä (Aalto 2003a). Siten tämä väitöskirja tuo esille ko. tutkimukseen osallistuvien nuorten johtajien näkemyksiä, ja heidän näkemyksistään nousevia eettisiä johtajaprofiileja sekä niistä tulkittuja käytännön kehittämis ehdotuksia, joiden voidaan olettaa tietyllä varauksella tulkiten edustavan nuorten johtajien näkemyksiä yleisemminkin.

Sisällön validiteetti viittaa käsitteiden kattavuuteen sekä siihen, ovatko ne linjassa teorian kanssa. Tässä väitöskirjassa Q-väitteet on pyritty valitsemaan niin, että ne edustavat eettisen johtajuuden keskustelua mahdollisimman laajasti ja ovat linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Keskusteluavaruudesta pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva eettisestä johtajuudesta, teoreettisen viitekehyksen, aiempien tutkimusten sekä muun aineiston avulla. Näiden pohjalta on muodostettu väitteet, jotka edustavat eettistä johtajuutta.

Henkilöt, jotka tutkimukseen osallistuivat, ovat kaikki nuoria johtajia ja edustavat julkisen sektorin eri organisaatioita. Tavoitteena on ollut saada heidän näkökulmansa eettiseen johtajuuteen. Tutkimuksen osallistujat ovat jaotelleet väitteet oman mielensä mukaan, enkä tutkijana ole vaikuttanut näihin jaotteluihin. Faktorianalysissä huomiota kiinnitettiin faktoreiden tilastolliseen merkittävyyteen ja niiden tulkinnallisuuteen. Lisäksi, tässä tutkimuksessa tuloksia on pyritty tarkastelemaan peilaamalla niitä aiempiin tutkimuksiin. On kuitenkin huomattava, että eri tutkimuksissa sukupolvien tarkkojen ikärajojen määritelmässä on eroja.

Teoreettisesti tutkimus on pyrkinyt tuomaan esiin eettisen johtajuuden laajan tutkimuskeskustelun ja kytkemään keskustelun osaksi hallintotieteen johtamisen etiikkaa. Eettisen johtajuuden empiirinen tutkimus on kasvanut etenkin 2000-luvulla, ja tämä tutkimus tuo yhden empiirisen kontribuution tähän keskusteluun. Empiirinen tutkimus aiheesta on tärkeää, sillä kuten edellä todettu, eri organisaatiot ja eri ajanjaksot saattavat edellyttää erilaista tapaa johtaa eettisesti (Huberts et al. 2014). Tämä tutkimus tuo esille sen, mitä asioita Suomen julkisen sektorin eri organisaatioita edustavat nuoret johtajat painottavat.

Käytännön näkökulmasta tämä tutkimus tuo esille lisäksi edellä keskusteltuja kehittämis ehdotuksia. Julkisen sektorin organisaatioissa palkitsemisjärjestelmät ja sanktiotoimenpiteet eivät osoittautuneet ensisijaiseksi eettisyyden vahvistamisen toimintatavaksi. Tämä voidaan ottaa huomioon, kun organisaatioissa jatkossa halutaan vahvistaa eettistä toimintaa. Sen sijaan säännöt (lait, normit ja eettiset periaatteet) ja arvot, johdonmukaisuus sekä esimerkin näyttäminen ovat keskeinen

osa eettisen johtajuuden sisältöä. Etenkin kun kyseessä ovat julkisen sektorin organisaatiot, ovat odotukset oikeudenmukaisesta ja eettisesti oikeasta toiminnasta erityisen korkealla.

Tutkimus tuo esiin myös, että tämän väitöskirjan nuoret johtajat eivät omaa samanlaista eettistä johtamistyyliä; heillä on osin erilainen näkemys johtamisen eettisyyden merkityksestä. Käytännön kannalta tuleekin ottaa huomioon, että yhden johtajan käsitys siitä, mikä on eettistä käyttäytymistä voi poiketa kollegan tai työntekijöiden käsityksestä (vrt. esim. Heres 2016; Yukl et al. 2013). Tällöin on vaarana, että toisen osapuolen toiminta voidaan tulkita jopa epäeettiseksi. Ts. jos yksi johtaja näkee eettisyyden lakien mukaan toimimisena ja toinen johtaja kokee eettisen toiminnan ennen kaikkea arvojen mukaisena toimintana, voi toinen kokea toisen toiminnan eettisesti välinpitämättömäksi. Tämän vuoksi organisaatioissa on ensiarvoisen tärkeä keskustella siitä, mitä eettinen toiminta tarkoittaa juuri omassa organisaatiossa ja sen johtamiskäytännöissä sekä toiminnassa, ja tätä kautta rakentaa yhteinen arvopohja sekä yhteinen eettinen ilmapiiri organisaatioon.

Eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelua kohtaan on osoitettu kritiikkiä. Esimerkiksi Yukl et al. (2013) toivat esiin kritiikin koskien eri tutkimuksissa käytettyjä tiettyjä mittareita kohtaan (mm. kuunteleminen, vallan jakaminen, roolien selkiyttäminen), joiden he eivät katsoneet liittyvän suoraan eettiseen johtajuuteen, vaan toisten huomioonottamiseen ja johtajan ydintoimintoihin liittyvään käyttäytymiseen. Anderson ja Sun (2017) viittaavat Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) sekä Kalshovenin et al. (2011) kehittämiin mittareihin. Kirjoittajat arvioivat, että näissä olevat tekijät (kuten esim. reiluus, vallan jakaminen, roolien selkiyttäminen ja integriteetti) ovat yleisiä johtajan käyttäytymiseen liittyviä asioita, jotka liitetään tehokkaaseen johtajuuteen.

Eettisen johtajuuden keskustelua voidaan niin ikään kritisoida siitä, että se on luonteeltaan liian 'filosofista' tai abstraktia eikä ensisilmäyksellä välttämättä vaikeuta käytännönläheiseltä (vrt. Van Wart 2011). Lisäksi on helppo ajatella, että se on jotain, mitä on lähes mahdotonta saavuttaa. Kukaan ei voi olla niin täydellinen kuin keskustelu osoittaa. Vaatimukset ovat liian korkeat. Tämä tutkimus esittää "ideaalimallin" siitä, mihin eri asioihin tulee kiinnittää huomiota, ts. miten asioiden pitäisi olla. Se ei ole kuvaus siitä, miten asiat ovat. Tietenkään johtaja – oli sitten julkisella tai yksityisellä sektorilla – ei voi olla moraalisesti täydellinen. Kuitenkin jo se, että yrittää parhaansa saavuttaa moraalisesti hyväksyttävän tason, on merkki henkilön integriteetistä (Jurkiewicz 2006).

*Mitä tutkia jatkossa?*

Eettisen johtajuuden alueella riittää paljon tutkittavaa ja kehitettävää. Tämä tutkimus on tehty nuorten johtajien näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan ensisijaisesti selville, miten asioiden pitäisi olla. Jatkossa olisi tärkeä selvittää lisäksi työntekijöiden kokemuksia eettisestä johtajuudesta Suomessa. Miten esimerkiksi työntekijät kokevat eettisen johtajuuden toteutumisen organisaatioissa? Kansainvälisesti näitä tutkimuksia löytyy yhä enenevässä määrin.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on verrattain laaja kattaen eettisen johtajuuden monia eri ulottuvuuksia. Tämä oli tarkoituksenmukaista, sillä se auttoi löytämään keskeiset tutkimustulokset ja tunnistamaan faktoreiden kautta ne eri näkökulmat, jotka uusi sukupolvi nosti tärkeäksi. Jatkotutkimuksen kannalta on mahdollista syventää tarkemmin vain muutamaa näkökulmaa, esim. tässä tutkimuksessa esiin nousseita ja nuorten johtajien kannalta olennaisia eettisen johtajuuden ulottuvuuksia. Tutkimustuloksia on mahdollista myös hyödyntää edelleen joko haastattelututkimuksessa tai kyselyssä (vrt. Aalto 2003b).

Tutkimus voitaisiin toistaa myös käyttämällä samoja väitteitä eri kontekstissa, tutkimalla esimerkiksi yksityisen sektorin nuorten johtajien arvioita eettisestä johtajuudesta. Tutkimuksen voi tehdä myös selvittämällä julkisen sektorin organisaatioiden ns. kokeneempien ja vanhempien johtajien näkemyksiä aiheesta. Tällöin tuloksia olisi mahdollista verrata toisiinsa, ja löytää mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä eri sukupolvien välillä. Lisäksi tutkimus auttaisi tuomaan esiin yhden sukupolven sisällä vallitsevia marginaalisia näkökulmia. Tutkimukset lisäisivät ymmärrystä eettisen johtajuuden merkityksestä eri sukupolvien välillä ja eri sektoreilla, jolloin tulokset lisäisivät paitsi teoreettista kontribuutiota aiheesta, niin niiden avulla voitaisiin myös kehittää eettisiä johtamiskäytäntöjä organisaatioissa.

Jatkossa olisi tärkeä lisäksi selvittää, mitä julkisen ja yksityisen sektorin arvopohjien kohtaaminen aiheuttaa ja miten näihin haasteisiin on mahdollista vastata. Eettisen johtajuuden tutkimuksissa tulisi ottaa huomioon myös se, miten eri sektorien lisääntyvä yhteistyö vaikuttaa johtamiseen ja työntekijöihin päivittäisessä työssä organisaatioissa. Tutkimuksessa olisi hyvä kerätä näkemyksiä eri sukupolvilta.

*Lopuksi*

Kuten tutkimuksen alussa pohdittiin, Uusi julkinen hallinto on koulukuntana ollut jo 1970-luvulta kehittämässä keskustelua sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta, ja etenkin sen on nähty antavan suuren kontribuution hallinnon etiikan keskuste-

lulle. Niin ikään Uusi julkinen palvelu on nostanut demokraattiset arvot ja kansalaisten osallistumisen keskeisiksi, ja johtajuudessa painottuu arvojohtajuuden ja jaetun johtajuuden ideoita. Uuden julkisen johtamisen tuomat ajatukset puolestaan ovat olleet julkisella sektorilla olennaisessa roolissa, ja sen arvomaailma perustuu tehokkuudelle, tuottavuudelle ja vaikuttavuudelle. Toisaalta, se on saanut kritiikkiä siitä, että se ei perustu välttämättä millekään arvoille tai on tuonut yrittäjämaailman arvoja julkiselle sektorille. Keskustelussa tilaa ovat raivaamassa yhä vahvemmin ajatukset Uudesta julkisesta hallinnasta, jossa korostuvat arvokeskeisyys sekä verkostot, joiden kautta yhteisen hyvän nähdään muodostuvan.

Tutkimuksen julkaisun aikoihin käynnissä oleva SOTE-uudistus on nostanut esiin keskustelun julkisen sektorin koosta ja roolista terveydenhuollossa. Taloudellinen tilanne on haastava, ja tämä johtanee vääjäämättä uusiin reformeihin. Tämän kaltaiset, yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös hallintotieteelliseen johtamisen etiikan tutkimuskeskusteluun. Tehokkuus on edelleen tärkeä arvo julkisen sektorin organisaatioissa, mutta on huomattava, että tulosten saavuttaminen yksistään tehokkaalla tavalla ei aina riitä, vaan arvot ja niiden ristiriidat ja eettiset kysymykset on otettava huomioon niin organisaation sisällä kuin ympäristössäkin. Tehokkuutta ja eettisyyttä ei ole kuitenkaan syytä asettaa vastakkain, sillä eettisen johtajuuden on todettu lisäävän tehokkuutta, ja tutkimuksissa eettinen johtaja mielletään usein myös tehokkaaksi johtajaksi.

Lopuksi tuon tähän keskusteluun vielä yhden nuoren johtajan ajatuksen. Hänestä eettisyys on jäämässä tehokkuuden jalkoihin. Hän muistuttaa, että eettisyys on ollut julkisen sektorin virkamiestyössä kantavana voimana niin kauan, että ehkä se on jo unohtunut ja siihen pitäisi jälleen uudelleen kouluttaa sekä *”muistuttaa tulevia virkamiehiä, että mitä se työnkuva vaatii, että julkisen sektorin viranomaistyö, virkavalta ja muut, että sitte ku sä teet kansalaisia koskevia yksipuolisia päätöksiä niin [...] mitä se käytännössä tarkoittaa”*.

## Lähteet

Aalto, P. (2003a). Q-metodologia politiikan tutkimuksessa: Esimerkkinä EU:n pohjoisen ulottuvuuden asiantuntijakeskustelu. *Politiikka* 45: 2, 117–132.

Aalto, P. (2003b). Geopolitiikka ja Q-metodologia. Diskurssit ja yksilötoimijat tutkimuksen kohteena. Teoksessa V. Harle & S. Moisio (Toim.) *Muuttuva geopolitiikka*. Helsinki: Gaudeamus. 130–149.

Ahn, M.J. & L.W. Ettner (2014). Are leadership values different across generations? A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs. *Journal of Management Development* 33: 10, 977–990.

Airaksinen, T. (1987). *Moraalifilosofia*. Porvoo; Hki; Juva: WSOY.

Akker, L. van den, L. Heres, K. Lasthuizen & F.E. Six (2009). Ethical Leadership and Trust: It's all about Meeting Expectations. *International Journal of Leadership Studies* 5: 2, 102–122.

Anderson, M.H. & P.Y.T. Sun (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews* 19, 76–96.

Anttiroiko, A-V. (2010). Hallintainnovaatiot. *Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoiminnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 33. [Viitattu 25.5.2014]. Saatavissa: [http://www.uta.fi/jkk/sente/english/index/hallintainnovaatiot\\_hallintateoreettinen.pdf](http://www.uta.fi/jkk/sente/english/index/hallintainnovaatiot_hallintateoreettinen.pdf).

Anttiroiko, A-V., A. Haveri, V. Karhu, A. Rynänen & P. Siitonen (2007). (Toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. 3. painos. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Aristoteles (1981). *Nikomakhoksen etiikka*. (I-III, 5, V-VII, X, 6-9). Kääntänyt ja selityksin varustanut S. Knuutila. Gaudeamus.

Arvot arjessa (2005). *Arvot arjessa – virkamiehen etiikka*. Valtionhallinnon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy. [Viitattu 15.8.2014]. Saatavissa: [http://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot\\_arjessa\\_Virkamiehen+etiikka.pdf/11021c42-0927-4290-849b-454297644870](http://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot_arjessa_Virkamiehen+etiikka.pdf/11021c42-0927-4290-849b-454297644870).

Arvot virkamiehen arjessa (2007). *Arvot virkamiehen arjessa*. *Selvitys virkamiesetiikan nykytilasta*. Tutkimukset ja selvitykset 4/2007. Valtiovarainministeriö. [Viitattu 15.8.2014]. Saatavissa: [http://vm.fi/documents/10623/1172234/Arvot\\_virkamiehen\\_arjessa\\_4\\_2007.pdf/2f38e819-8b5f-4a1b-84f5-fb1b3f628189](http://vm.fi/documents/10623/1172234/Arvot_virkamiehen_arjessa_4_2007.pdf/2f38e819-8b5f-4a1b-84f5-fb1b3f628189).

Avolio, B.J. & W.L. Gardner (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315–338.

Badaracco, J.L. Jr & R.R. Ellsworth (1989). *Leadership and the Quest for Integrity*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bao, G., X. Wang, G. L. Larsen & D. F. Morgan (2012). Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society* 45: 4, 443–467.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M & P. Steidlmeier (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10: 2, 181–217.
- Becker, M. & J. Talsma (2016). Adding colours to the shades of grey: enriching the integrity discourse with virtue ethics concepts. In A. Lawton, Z. van der Wal & L. Huberts (Eds.) *Ethics in Public Policy and Management: A Global Research Companion*. NY: Routledge. 33–49.
- Beeri, I., R. Dayan, E. Vigoda-Gadot & S. B. Werner. (2013). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics* 112: 1, 59–78.
- Berger, P.L. & T. Luckmann (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Bowman, J. S. & C. C. Knox (2008). Ethics in Government: No Matter How Long and Dark the Night. *Public Administration Review* 68: 4, 627–639.
- Bowman, J.S. & J.P. West (2015). *Public Service Ethics. Individual and Institutional Responsibilities*. Thousand Oaks, California: CQ Press, An Imprint of SAGE Publications, Inc.
- Brewer, G.A., S.C. Selden & R.L. II Facer (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 60: 3, 254–264.
- Brown, S.R. (1980). *Political Subjectivity: Applications of Q-methodology in Political Science*. New Haven, CT; Yale University Press.
- Brown, S.R. (1993). A Primer on Q-methodology. *Operant Subjectivity* 16: 3/4, 91–138.
- Brown, S.R., D.W. Durning & S.C. Selden (2008). Q Methodology. In K. Yang & G.J. Miller (Eds.) *Handbook of Research Methods in Public Administration*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: M. Dekker. 721–755.
- Brown, M.E. & L.K. Treviño (2003). Is Values-Based Leadership Ethical Leadership? In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.) *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Information Age Publishing. 151–173.
- Brown, M.E. & L.K. Treviño (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.

- Brown, M.E., L.K. Treviño & D.A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 2, 117–134.
- Bruce, W. (Ed.) (2001). *Classics of Administrative Ethics*. Boulder: Westview Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cennamo, L. & D. Gardner (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23: 8, 891–906.
- Ciulla, J.B. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.) *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: California. 302–327.
- Coogan, J. & N. Herrington (2011). Q methodology: an overview. *Research in Secondary Teacher Education* 1:2, 24–28.
- Cooper, T.L. (2004). Big Questions in Administrative Ethics. A Need for Focused, Collaborative Effort. *Public Administration Review* 64: 4, 395–407.
- Cooper, T.L. (2006). *The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Role*. 5<sup>th</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, A John Wiley & Sons Imprint.
- Cooper, T.L. & D.C. Menzel (2013). In Pursuit of Ethical Competence. In T.L. Cooper & D.C. Menzel (Eds.) *Achieving Ethical Competence for Public Service Leadership*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe. 3–23.
- Cooper, T.L. & N.D. Wright (1992). Exemplary Public Administrators: Character and Leadership in Government. San Francisco: Jossey-Bass.
- Copeland, M. K. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. *International Journal of Leadership Studies* 8: 2, 105–135.
- Crosby, B.C. (2010). Leading in the Shared-Power World of 2020. *Public Administration Review* 70: 1, 69–77.
- De Hoog, A.H.B. & D.N. Den Hartog (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly* 19, 297–311.
- Demmke, C. & T. Moilanen (2012). *Effectiveness of Public-Service Ethics and Good Governance in the Central Administrations of the EU-27: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Denhardt, R.B. (1991). *Public Administration: An Action Orientation*. Pacific Grove (Calif.): Brooks/Cole.

- Denhardt, J.V. & K.B. Campbell (2006). The Role of Democratic Values in Transformational Leadership. *Administration & Society* 38:5, 556–572.
- Denhardt, J.V. & R.B. Denhardt (2007). *The New Public Service: Serving, not Steering*. Expanded ed. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Denhardt, J.V. & R.B. Denhardt (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review* 75: 5, 664–672.
- Den Hartog, D.N. & A.H.B. De Hoog (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18: 2, 199–230.
- De Schrijver, A. & J. Maesschalck (2013). A New Definition and Conceptualization of Ethical Competence. In T.L. Cooper & D.C. Menzel (Eds.) *Achieving Ethical Competence in Public Service Leadership*. M.E. Sharp. 29–50.
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal* 33: 1, 4–24.
- Downe, J., R. Cowell & K. Morgan (2016). What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules and/or Leadership? *Public Administration Review* 76: 6, 898–909.
- Dulin, L. (2008). Leadership preferences of a generation Y cohort. A mixed-method investigation. *Journal of Leadership Studies* 2: 1, 43–59.
- Eisenbeiss, S.A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly* 23, 791–808.
- Fayol, H. (1916). General Principles of Management. In J.M. Shafritz, J.S. Ott & Y.S. Jang (Eds.) *Classics of Organization Theory*. (2005). 6<sup>th</sup> ed. Belmont (CA): Wadsworth. 48–60.
- Follett, M.P. (1926). The Giving Orders. In J.M. Shafritz, J.S. Ott & Y.S. Jang (Eds.) *Classics of Organization Theory*. (2005). 6<sup>th</sup> ed. Belmont (CA): Wadsworth. 152–157.
- Follett, M.P. (1927). Leader and Expert. In E.M. Fox & L. Urwick (Eds.) *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. (1977). New York: Hippocrene. 212–234.
- Follett, M.P. (1995). The Essentials of Leadership. In P. Graham (Ed.) Preface by R. M. Kanter; introduction by P. F. Drucker. *Mary Parker Follett - prophet of management: a celebration of writings from the 1920s*. 163–176.
- Fox, E.M. & L. Urwick (1977). (Eds.) *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Hippocrene.
- Frederickson, H. G. (1971). Toward a New Public Administration. In J.M. Shafritz & A.C. Hyde (Eds.) *Classics of Public Administration*. (2008). 6<sup>nd</sup> ed. Belmont: Wadsworth/Cengage learning. 296–307.



- Frederickson, H. G. (2005a). The State of Social Equity in American Public Administration. *National Civic Review* 94: 4, 31–38.
- Frederickson, H. G. (2005b). Public Ethics and the New Managerialism: An Axiomatic Theory. In H. G. Frederickson & R. K. Ghere (Eds.) *Ethics in Public Management*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe. 165–183.
- Frederickson, H.G. & J.D. Walling (2001). Research and Knowledge in Administrative Ethics. In T.L. Cooper (Ed.) *Handbook of Administrative Ethics*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Marcel Dekker. 37–58.
- Freestone, O. & V.W. Mitchell (2004). Generation Y Attitudes Towards E-Ethics and Internet-Related Misbehaviours. *Journal of Business Ethics* 54, 121–128.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Graaf, G. de (2005). Veterinarians' Discourses on Animals and Clients. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 18: 6, 557–578.
- Graaf, G. de & J. Van Exel (2008–9). Using Q-methodology in Administrative Ethics. *Public Integrity* 11: 1, 63–78.
- Grover, S.L., T. Nadisic & D.L. Patient (2012). Bringing Together Different Perspectives on Ethical Leadership. *Journal of Change Management* 12:4, 377–381.
- Hammil, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *FDU Magazine Online*, 1–6.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriati*. Tampere: Tampere University Press.
- Harmon, M.M. & R.T. Mayer (1986). *Organization theory for public administration*. Glenview (Ill.): Scott, Foresman and Company.
- Hassan, S., B.E. Wright & G. Yukl (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review* 74: 3, 333–343.
- Haveri, A., J. Airaksinen & H. Paananen (2015). *Uuden sukupolven kuntajohtajat. Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta*. Acta nro 261. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2015.
- Hejka-Ekins, A. (2001). Ethics in In-service Training. In T. Cooper (ed.) *Handbook on Administrative Ethics*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Marcel Dekker. 79–103.
- Heres, L. (2014). *One Style Fits All? The Content, Origins, and Effect of Follower Expectations of Ethical Leadership*. Dissertation. Nijmegen, the Netherlands: Ipskamp Printpartners.
- Heres, L. (2016). Ethical leadership research. Looking beyond the leader. In A. Lawton, Z. Van der Wal & L.W.J.C. Huberts (Eds.) *Ethics in Public Policy and Management*. London, NY: Routledge. 165–180.

Heres, L. & K. Lasthuizen (2012). What's the Difference? Ethical Leadership in Public, Hybrid and Private Sector Organizations. *Journal of Change Management* 12: 4, 441–466.

Heres, L. & K. Lasthuizen (2013). From Ethical Competence to Ethical Leadership. In T. Cooper & D.C. Menzel (Eds.) *Achieving Ethical Competence in Public Service Leadership*. M.E. Sharp. 51–70.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration* 69: 1, 3–19.

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting Organizations and Society* 20: 2/3, 93–109.

Huberts, L.W.J.C., F.Six, M. van Tankeren, A van Montfort & H. Paanakker (2014). What is Done to Protect Integrity: Policies, Institutions, and Systems. In Huberts, L.W.J.C. *The Integrity of Governance. What it is, What We Know, What is Done, and Where to Go*. UK: Palgrave Macmillan.

Huberts, L. W.J.C., M. Kaptein & K. Lasthuizen (2007). A Study of the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 30: 4, 587–607.

Huhtala, M., M. Kangas, A-M Lämsä & T. Feldt (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal* 34: 3, 250–270.

Huhtala, M., A-M. Lämsä, T. Feldt (2010). Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä. *Yritysetiikka* 2, 6–13.

Hyyryläinen, E. (2012). Johtaminen rationaalisuuteen pyrkivänä päätöksentekona. Teoksessa E. Hyyryläinen (Toim.). *Näkökulmia hallintotieteisiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63. Hallintotieteet 1. 42–62.

Hyyryläinen, E. & K. Lehto (2014). Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun Y-sukupolveen kuuluvat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta? Teoksessa K. Lehto (Toim.) *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65. Hallintotieteet 2. 13–28.

Häyry, M. (2000). *Mahdollisimman monen onnellisuus. Utilitarismin historia, teoria ja sovellukset*. Porvoo; Helsinki: WSOY.

Ikola-Norrbacka, R. (2010). *Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa*. Acta Wasaensia NO 222. Julkisjohtaminen 14. Universitas Wasaensis.

Ikola-Norrbacka, R. (2011). Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa E. Hyyryläinen & O-P Viinamäki (Toim.) *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi*. Acta Wasaensia NO 238. Julkisjohtaminen 16. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. 88–103.

Iles, P. & M. Macaulay (2007). Putting Principles in to Practice: Developing Ethical Leadership in Local Government. *The International Journal of Leadership in Public Services* 3: 3, 15–28.

Johnson, C. E. (2012). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*. 4<sup>th</sup> ed. Los Angeles: SAGE.

Jurkiewicz, C. L. (2006). Soul Food. Morrison and the Transformative Power of Ethical Leadership in the Public Sector. *Public Integrity* 8: 3, 245–256.

Juujärvi, S. L. Myyry & K. Pessa (2007). *Eettinen herkkyyden ammatillisessa toiminnassa*. Helsinki: Tammi.

Kangas, M., A-M. Lämsä, M. Huhtala & T. Feldt (2011). Suomalaisten johtajien itsearviointit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus* 30: 2, 95–110.

Kant, I. (1990). *Siveysopilliset pääteokset*. Immanuel Kant, suomentanut sekä johdannolla ja selityksillä varustanut J.E. Salomaa. Helsinki: WSOY.

Kalshoven, K., D.N. Den Hartog & A.H.B. De Hoog (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly* 22, 51–69.

Kaptein, M. (2017). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* (Online first article, Original paper).

Kaptein, M., L. Huberts, S. Avelino & K. Lasthuizen (2005). Demonstrating Ethical Leadership by Measuring Ethics. A Survey of U.S. Public Servants. *Public Integrity* 7: 4, 299–311.

Kernaghan, K. (1991). Managing ethics: complementary approaches. *Canadian Public Administration* 34: 1, 132–145.

Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences* 66: 1, 91–104.

Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review* 63: 6, 711–719.

Khuntia, R. & D. Suar (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership for Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics* 49: 1, 13–26.

Kim, Pan Suk (2008). How to attract and retain the best in government. *International Review of Administrative Sciences* 74, 637–652.

Kohlberg, L. & R.H. Hersch (1977). Moral Development: A Review of the Theory. *Theory into Practice* 16: 2, 53–59.

Kolthoff, E., R. Erakovich & K. Lasthuizen (2010). Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government. The USA, the Netherlands, Montenegro and Serbia. *International Journal of Public Sector Management* 23: 7, 596–612.

- Koskinen, L. (1995). *Mikä on oikein? Etiikan käsikirja*. Suomentanut T. Lehtinen. Helsinki: Lasten keskus.
- Kultalahti, S. & R. Viitala (2014). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology* 30: 1, 101–114.
- Kultalahti, S. (2015). “It’s so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work”. *Acta Wasaensia* 339. Liiketaloustiede 139. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Kuorilehto, R. (2014). *Moniasiantuntijuus sosiaali- ja terveydenhuollon perhe-työssä. Monitahoarviointi Q-metodologialla*. Acta Universitatis Ouluensis. D Medica 1239. Oulu: Oulun yliopisto.
- Lambright, W.H. & M.M. Quinn (2011). Understanding Leadership in Public Administration: The Biographical Approach. *Public Administration Review* 71: 5, 782–790.
- Lawton, A. (1998). *Ethical Management for the Public Services*. Buckingham & Philadelphia: Open University Press.
- Lawton, A. (2004). Developing and Implementing Codes of Ethics. *Viešoji Politika ir Administravimas* 7: 94–101.
- Lawton, A. & A. Doig (2005–6). Researching Ethics for Public Service Organizations. The View from Europe. *Public Integrity* 8: 1, 11–33.
- Lawton, A. & M. Macaulay (2009). Ethics Management and Ethical Management. In R.W. Cox III (Ed.) *Ethics and Integrity in Public Administration: Concepts and Cases*. Armonk, NY, USA: M.E.Sharpe. 107–119.
- Lawton, A., J. Rayner & K. Lasthuizen (2013). *Ethics and Management in the Public Sector*. New York: Routledge.
- Lehto, K. & R. Viitala (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?” Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus* 35: 2, 117–131.
- Lehtonen, T. (2009). Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus* 28: 4, 3–15.
- Lewis, C.W. & S.C. Gilman (2005). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. 2<sup>nd</sup> Ed. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Lundquist, L. (1988). *Byråkratisk etik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lynn, L.E.Jr. (2010). What Endures? Public Governance and the Cycle of Re-form. In S.P. Osborne (Ed.) *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge. 105–123.
- Lyons, S. & L. Kuron (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior* 35, 139–157.

Lähdesmäki, K. (2003). *New public management ja julkisen sektorin uudistaminen: tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelyistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia, 0355-2667; no. 113. Hallintotiede; 7. Vaasa: Universitas Wasaensis.

MacIntyre, A. (2004). *Hyveiden jäljillä: Moraaliteoreettinen tutkimus*. Suomentanut N. Nojonen. Helsinki: Gaudeamus.

Maesschalck, J. (2004). Approaches to Ethics Management in the Public Sector. A Proposed Extension of the Compliance-Integrity Continuum. *Public Integrity* 5: 7, 21–41.

Mahsud, R., G. Yukl & G. Prussia (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology* 25: 6, 561–577.

Massé, M.H., M.N. Popovich & D.F. Kinsey (2013). An Examination of Journalist Perceptions toward Covering Tragedy and Trauma. *Operant Subjectivity: The International Journal of Q Methodology* 36: 3, 165–178.

May, D.R., A.Y.L. Chan, T.D. Hodges & B.J. Avolio (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics* 32: 3, 247–260.

Mayer, D.M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes & R.(B.) Salvador (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 1–13.

McKeown, B. & D. Thomas (1988). *Q Methodology*. Newbury Park, Calif.: Sage.

Mendonca, M. & R.N. Kanungo (2007). *Ethical Leadership*. (Work and Organizational Psychology.) McGraw Hill/Open University Press.

Menzel, D. C. (2001). Ethics Management in Public Organizations. What, Why and How? In T.L. Cooper (Ed.). *Handbook of Administrative Ethics*. New York: Marcel Dekker. 355–366.

Menzel, D.C. (2005). Research on Ethics and Integrity in Governance. A Review and Assessment. *Public Integrity* 7: 2, 147–168.

Menzel, D.C. (2012). *Ethics Management for Public Administrators. Leading and Building Organizations of Integrity*. 2<sup>nd</sup> ed. Armonk: M.E. Sharpe.

Menzel, D.C. (2015). Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity* 17: 4, 343–370.

Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2.uud.painos. Helsinki: International Methelp.

Mihelič, K.K., B. Lipičnik & M. Tekavčić (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems* 14: 5, 31–41.

- Mill, J.S. (2000). *Utilitarismi. Huomautuksia Benthamin filosofiasta*. Suomentaneet K. Saastamoinen, S. Sajama & M. Järvenpää. Helsinki: Gaudeamus.
- Morris, J.A., C.M. Brotheridge & J.C. Urbanski (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations* 58: 10, 1323–1350.
- Mäkelä, L., R. Viitala, J. Tanskanen, R. Sääntti & T.P. Uotila (2013). *Läike. Lähijohdattamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191.
- Mäntysalo, V. (2016). *Ethical minimum or ethical maximum? Study on public service ethics from the perspectives of justice, ethos and transparency in Finnish public administration*. *Acta Wasaensia* 341. *Public Management* 18. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ng, E.S.W., L. Schweitzer & S.T. Lyons (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology* 25: 2, 281–292.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Nykysuomen sanakirja* (1996). M. Sadeniemi (Toim.) 14. painos. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Orazi, D.C., Turrini A. & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences* 79: 3, 486–504.
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review* 8: 3, 377–387.
- Osifo, C. (2012). *The Effects of Ethical Governance on Public Trust: A Comparative Analysis of Anti-Corruption Policies and Procedures in Nigeria, Ghana, and Cameroon*. *Acta Wasaensia* NO 270. *Public Management* 17. Universitas Wasaensis.
- O’Toole, J. (2008). Notes Toward a Definition of Values-Based Leadership. *Journal of Values-Based Leadership* 1: 1, 84–91.
- Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review* 72: 2 (March-April), 106–117.
- Parry, E. & P. Urwin (2010). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews* 13, 79–96.
- Perry, J.L. & N.D. Buckwalter (2010). The Public Service of the Future. *Public Administration Review* 70: 1, Special Issue, 238–245.

- Pitkänen, L. & A. Salminen (2014). Johtamisen etiikka: kysymys integriteetistä, koodista ja esimiestyöstä. Teoksessa K. Lehto (Toim.) *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65. Hallintotieteet 2. 29–42.
- Plant, J. (2013). Ethical Competence and Professionalism in Public Administration. In T.L. Cooper & D.C. Menzel (Eds.) *Achieving Ethical Competence for Public Service Leadership*. NY: ME Sharp. 189–217.
- Pollitt, C. (2007). The New Public Management: An Overview of Its Current Status. *Administratie Si Management Public* 8, 110–115.
- Pops, G. (2001). A Teleological Approach to Administrative Ethics. In T.L. Cooper (Ed.) *Handbook of Administrative Ethics*. 2<sup>th</sup> ed. New York: Marcel Dekker. 195–206.
- Pops, G. (2006). The Ethical Leadership of George C. Marshall. *Public Integrity* 8: 2, 165–185.
- Price, T.L. (2008). *Leadership Ethics: An Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Raadschelders, J.C.N. (2010). Identity Without Boundaries: Public Administration's Canon(s) of Integration. *Administration & Society* 42: 2, 131–159.
- Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ramlo, S. (2016). Mixed Method Lessons Learned From 80 Years of Q Methodology. *Journal of Mixed Method Research* 10: 1, 28–45.
- Ramlo, S.E. & I. Newman (2011a). Q Methodology and Its Position in the Mixed-Methods Continuum. *Operant Subjectivity: The International Journal of Q Methodology* 34: 3, 172–191.
- Ramlo, S.E. & I. Newman (2011b). Reply to Stenner. *Operant Subjectivity: The International Journal of Q Methodology* 34: 205–208.
- Resick, C.J., P.J. Hanges, M.W. Dickson & J.K. Mitchelson (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 63: 4, 345–359.
- Resick, C.J., G.S. Martin., M.A. Keating, M.W. Dickson, H.K. Kwan & C. Peng (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives *Journal of Business Ethics* 101, 435–457.
- Rest, J., E. Turiel & L. Kohlberg (1969). Level of moral development as a determinant of preference and comprehension of moral of moral judgments mad by others'. *Journal of Personality* 37: 2, 225–252.
- Riivari, E. (2016). *Virtues for innovativeness: a mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

- Riivari, E., A-M Lämsä, J. Kujala & E. Heiskanen (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* 15: 3, 310–331.
- Rohr, J.A. (1978). *Ethics for Bureaucrats. An Essay on Law and Values*. New York: Marcel Dekker.
- Rohr, J.A. (1986). To run a constitution: the legitimacy of the administrative state. Lawrence (Kan.): University Press of Kansas.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (Toim.) *Suomalainen hallinnontutkimus. Mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen yliopistopaino. 191–217.
- Rugeley, C. & M. Van Wart (2006). Everyday Moral Exemplars. The Case of Judge Sam Medina. *Public Integrity* 8: 4, 381–394.
- Saaranen-Kauppinen, A. & A. Puusniekka. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 20.7.2016]. Saatavissa: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Salminen, A. (1998). *Hallintotiede. Organisaation hallinnolliset perusteet*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. 3. uud. painos. Opetusjulkaisuja 60. Vaasan Yliopisto.
- Salminen, A. (2016). *Julkisen johtamisen etiikka*. 4. uud. ja laajennettu painos. Opetusjulkaisuja 60. Julkisjohtaminen 3. Vaasan yliopisto.
- Salminen, A & R. Ikola-Norrbacka (2009). *Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Tutkimuksia 288. Hallintotiede 37.
- Salminen, A. & V. Mäntysalo (2013). Exploring the Public Service Ethos. Ethical Profiles of Regional and Local Managers in the Finnish Public Administration. *Public Integrity* 15: 2, 167–186.
- Salminen, A, O-P Viinamäki & L. Heiskanen (2012). *Etiikkabarometri kuntien eettisestä tilasta ja kehittämistarpeista. Kunnanjohtajien näkemyksiä*. Vaasan yliopisto.
- Schein, E.H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suomentaneet R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schmolck, P. (2014). *PQMethod -ohjelma*. Saatavissa: <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/downpqwin.htm>.



- Schraeder, M., R. S. Tears & M. H. Jordan (2005). Organizational culture in public sector organizations. Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal* 26: 6, 492–502.
- Selden, S., C., G. A. Brewer & J. L. Brudney (1999). Reconciling Competing Values in Public Administration. Understanding the Administrative Role Concept. *Administration & Society* 31: 2, 171–204.
- Selznick, P. (1966). *Leadership in Administration: A Sociological Interpret*. Repr. New York.
- Sessa, V.I., R.L. Kabacoff, J. Deal & H. Brown (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal* 10: 1, 47–74.
- Sharp, B.S., G. Aguirre & K. Kickham (2011). *Managing in the Public Sector: A Casebook in Ethics and Leadership*. Boston: Longman.
- Shim, D.S. (2001). Recent Human Resources Developments in OECD-member Countries. *Public Personnel Management* 30: 3, 323–347.
- Sihvola, J. (1998). *Toivon vuosituhat: Eurooppalainen ihmiskuva ja suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuus*. Jyväskylä: Atena.
- Simon, H.A. (1979). *Päätöksenteko ja hallinto*. Suomentanut P. Rajala. Espoo: Weilin + Göös.
- Six, F. & Huberts, L.W.J.C. (2008). Judging a Public Official's Integrity. In L.W.J.C. Huberts, J. Maesschalck & C. L. Jurkiewicz (Eds.). *Ethics and Integrity of Governance*. Perspectives Across Frontiers. Cheltenham: Elgar. 65–82.
- Stephenson, W. (1935). Correlating Persons Instead of Tests. *Journal of Personality* 4: 1, 17–24.
- Storr, L. (2004). Leading with integrity: a qualitative research study. *Journal of Health Organization and Management* 18: 6, 415–434.
- Suomen kielen sanakirja* (1992). T. Nurmi, I. Rekiaro & P. Rekiaro. Jyväskylä: Big Sur Oy ja Gummerus Kustannus Oy.
- Suoranta, H. (2009). *Johtamisen uusi resepti – Nuorten johtajien näkemyksiä*. EVA Analyysi 8. Elinkeinoelämän valtuuskunta.
- Svara, J. H. (2007). *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations*. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett.
- Taylor, F.W. (1916). The Principles of Scientific Management. In J.M. Shafritz, J.S. Ott & Y.S. Jang (Eds.) *Classics of Organization Theory*. (2005). 6<sup>th</sup> ed. 61–72.
- Thiel, S. Van (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. Abingdon, Oxon: Routledge.

- Thompson, D.F. (1985). The Possibility of Administrative Ethics. *Public Administration Review* 45: 5, 555–561.
- Thoma, S.J., J.R. Rest & M.L. Davison (1991). Describing and Testing a Moderator of the Moral Judgment and Action Relationship. *Journal of Personality and Social Psychology* 61: 4, 659–669.
- Tomperi, H. (2014). *Ethical Team Leadership: As construed by Finnish managers*. Jyväskylä, Finland: University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics 154.
- Tomperi, H. (2015). Eettinen johtaminen tiimeissä. *Yritysetiikka* 1, 14–25.
- Treviño, L., M. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review* 11: 3, 601–617.
- Treviño, L., M. Brown & L. P. Hartman (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56: 1, 5–37.
- Treviño, L.K., L. P. Hartman & M. Brown (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review* 42: 4, 128–142.
- Treviño, L.K., G.R. Weaver & S.J. Reynolds (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management* 32: 6, 951–990.
- Tännsjö, T. (2000). *Grundbok i normativ etik*. Stockholm: Thales.
- Törmänen, O. & L. Paasivaara (2009). Määritelty ja määrittelemätön eettisyys terveydenhuollon organisaation resurssien kohdentamisessa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4: 9, 391–406.
- Vakkala, H. & A. Syväjärvi (2012). Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4, 346–363.
- Van Exel, J. & G. de Graaf (2005). *Q methodology. A sneak Preview*. [Viitattu 15.1.2013]. Saatavissa: <http://www.jobvanexel.nl/>.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review* 63: 2, 214–228.
- Van Wart, M. (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service. Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed. Armonk New York: M.E. Sharpe.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review* 73: 4, 553–565.
- Van Wart, M. & L.A. Dicke (Eds.) (2008). *Administrative Leadership in Public Sector*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.

- Vance, N.R. & B.V. Trani (2008). The Ethical Grounding to 21<sup>st</sup> Century Public Leadership. *International Journal of Organization Theory and Behavior* 11: 3, 372–381.
- Vesterinen, P.-L. (2011). Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (Toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Helsinki: JTO. 115–128.
- Viinamäki, O.-P. (2008). *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 283. Hallintotiede 35.
- Viinamäki, O.-P. (2009). Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissä eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37: 2, 163–175.
- Viinamäki, O.-P. (2012). Missä tilanteissa organisaatioarvoista on etua esimiehille? *Yritysetiikka* 2, 38–46.
- Viinamäki, O.-P. (2013). Arvot hyvinvointipalveluiden johtamisessa. Teoksessa S. Ollila & H. Raisio (Toim.) *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotisjuhlan kunniaksi*. Acta Wasaensia 277. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 8. 171–184.
- Viinamäki, O.-P. (2017). *Kuntajohtajien etiikkabarometri 2016–2017*. Suomen Kuntaliitto.
- Virtanen, P. & J. Stenvall (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Waldo, D. (1980). Public Administration and Ethics: A Prologue to a Preface. In R.J. Stillman II (Ed.) *Public Administration: Concepts and Cases*. (2010). 9<sup>th</sup> ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning. 472–481.
- Walumbwa, F. O., D.M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman & A. Christensen (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Making Process* 115, 204–213.
- Watts, S. & P. Stenner (2005). Doing Q-methodology: theory, method and interpretation. *Qualitative Research in Psychology* 2, 67–91.
- Watts, S. & P. Stenner (2012). *Doing Q Methodological Research: Theory, Method and Interpretation*. Los Angeles: Sage.
- Weaver, G.R., L.K. Treviño & B. Agle (2005). “Somebody I Look Up To:” Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics* 34: 4, 313–330.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Ed. G. Roth & C. Wittich. Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. (2009). *Tiede ja politiikka: kutsumus ja ammatti*. Suom. T. Hietaniemi & R. Hannula. Tampere: Vastapaino.

Webler, T., Danielson, S., & Tuler, S. (2009). *Using Q method to Reveal Social Perspectives in Environmental Research*. Greenfield MA: Social and Environmental Research Institute. [Viitattu 15.9.2014]. Saatavissa: <http://www.serius.org/sites/default/files/Qprimer.pdf>.

Winter, R.P. & B.A. Jackson (2016). Work Values Preferences of Generation Y: Performance Relationship Insights in the Australian Public Service. *The International Journal of Human Resource Management* 27: 17, 1997–2015.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson, cop.

Yukl, G., R. Mahsud, S. Hassan & G.E. Prussia (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 20: 1, 38–48.

Öztürk, H. (2012). Development of an Administrative Ethical Behaviour Scale. *Nursing Ethics* 19: 2, 289–303.

## LIITE 1. Q-keskusteluavaruuden täydentävä materiaali

### 1) Johtajien haastattelut Q-väitteiden laatimisen perustaksi

Haastattelut toteutettu:

27.6.2013; 17.9.2013; 23.9.2013; 2.10.2013; 3.10.2013

Haastattelukysymykset Q-väitteitä varten:

Taustatietoja: Julkisen sektorin toimija, Johtotaso, Koulutus, Kokemus johtotehtävistä vuosina, Alaisten lukumäärä (noin), Ikä.

\*\*\*

Kysymykset:

- Mitä eettinen johtajuus mielestäsi on?
- Mikä eettisessä johtajuudessa mielestäsi on tärkeää?
- Millainen on mielestäsi eettinen johtaja?
- Miten hän mielestäsi käyttäytyy?
- Miten eettinen johtajuus mielestäsi näyttäytyy esimies-alaisuudessa?
- Entä suhteessa sidosryhmiin ja kansalaisiin (asiakkaisiin)?
- Mitä erityisiä haasteita liittyen eettiseen johtajuuteen koet työssäsi ja organisaatiossasi olevan?
- Mitä pidät ensisijaisena tärkeänä johtajuudessa eettisestä näkökulmasta katsottuna?
- Miten eettistä johtajuutta voisi tukea tai kehittää?

**2) Julkaisut, joiden kyselyjä ja väitteitä on hyödynnetty**

Brown, M.E., L.K. Treviño & D.A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117–134.

Brown, M.E. & L. K. Treviño (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.

Heres, L. (2014). *One Style Fits All? The Content, Origins, and Effect of Follower Expectations of Ethical Leadership. Dissertation.* Nijmegen, the Netherlands: Ipskamp Printpartners.

Kalshoven, K., D.N. Den Hartog & A.H.B. De Hoog (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly* 22, 51–69.

Khuntia, R. & D. Suar (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership for Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics* 49(1): 13–26.

Rugeley, C. & M. Van Wart (2006). Everyday Moral Exemplars. The Case of Judge Sam Medina. *Public Integrity* 8: 4, 381–394.

Treviño, L., M. Brown & L. P. Hartman (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56: 1, 5–37.

Yukl, G., R. Mahsud, S. Hassan & G.E. Prussia (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 20: 1, 38–48.

Öztürk, H. (2012). Development of an Administrative Ethical Behaviour Scale. *Nursing Ethics* 19: 2, 289–303.

**3) Muu materiaali**

Kaiku Viesti. Valtiokonttorin lehti työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta. 2, 2009, Artikkelit:

- ”Nyt puhutaan eettisestä johtamisesta. Reilu ja rehti pomo.” s.4–6
- ”Eettistä johtamista etsimässä” s.8–11
- ”Osaanko valita eettisesti?” s. 18–22

Juuti, P. (2011). Johtaminen edellyttää eettisyyttä. Vieraskynäkirjoitus. [Viitattu 15.6.2013] Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtaminen/>.

## Liite 2: Väitteiden alkuperä

Väitteiden perässä on lähde/lähteet (ks. liite 1), johon väite/osa väitteestä pääasiassa perustuu tai josta se on lainattu. Mikäli lähdeä ei ole merkitty, on väite muodostettu teoreettisen viitekehyyksensä pohjalta.

Väite	Lähde/lähteet
V1 Eettinen johtaja on avoin rakentavalle kritiikille ja pystyy myöntämään virheensä.	Heres 2014; Yukl et al. 2013; Öztürk 2012; Khuntia & Suar 2004
V2 Eettinen johtaja on empaattinen ja välittää muiden hyvinvoinnista.	Öztürk 2012; Kaiku Viesti 2009; Brown & Trevino 2006
V3 Eettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla.	Heres 2014
V4 Eettinen johtaja on nöyrä.	Rugeley & Van Wart 2006
V5 Eettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin.	Treviño, Brown & Hartman 2003
V6 Eettinen johtaja pohtii päätöksentekoa monesta näkökulmasta ja ottaa päätöksiä tehdessään huomioon myös sidosryhmät, yhteisön ja yhteiskunnan.	Kaiku Viesti 2009, (Anna-Maija Lämsän kommentti)
V7 Eettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.	Yukl et al. 2013; Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011
V8 Eettinen johtaja pyrkii edistämään yhteistä hyvää.	Johtajan haastattelu 2013; Rugeley & Van Wart 2006; Treviño, Brown & Hartman 2003
V9 Eettinen johtaja käyttäytyy eettisesti vastuullisesti myös henkilökohtaisessa elämässään.	Brown, Treviño & Harrison 2005
V10 Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastuualueet, odotukset ja tavoitteet.	Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011
V11 Eettinen johtaja pystyy kertomaan asiat totuudenmukaisesti kaikille osapuolille.	Johtajan haastattelu 2013; Öztürk 2012
V12 Eettinen johtaja arvostaa työntekijöitään ja kohtelee heitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti.	Johtajan haastattelu 2013; Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011
V13 Eettinen johtaja huolehtii siitä, että ihmiset tekevät mielekästä työtä, ja että tekemiseen on riittävät resurssit.	Kaiku Viesti 2009, (Anna-Maija Lämsän kommentti)
V14 Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa.	Treviño, Brown & Hartman 2003
V15 Henkilöstön kaikenlaisia mielipiteitä tulee kuunnella, ja ihmisten erilaisuus tulee ottaa huomioon.	Kaiku Viesti 2009, (muokattuna Arto Hännisen kommentti)
V16 Eettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset.	Brown & Treviño 2006
V17 Eettinen johtaja on arvotietoinen. Hän tiedostaa sekä omat arvonsa että organisaationsa arvot.	Johtajan haastattelu 2013; Yukl et al. 2013; Kaiku Viesti 2009
V18 Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen arvot ja säännöt, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan.	Yukl et al 2013; Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011

V19 Eettinen johtaja palkitsee eettisesti hyvää käytöstä ja puuttuu viivyttämättä epäeettiseen käytökseen, esimerkiksi puhuttelemalla asianosaisia, ja rankaisee siitä tarvittaessa.	Treviño, Brown & Hartman 2003; Khuntia & Suar 2004
V20 Esimies-alaissuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.	Johtajan haastattelu 2013
V21 Eettinen johtaja antaa rehellistä palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.	Johtajan haastattelu 2013
V22 Eettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuvat tehtävissään.	Öztürk 2012; Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011
V23 Eettinen johtaja vahvistaa omalla esimerkillään arvojen mukaista toimintaa työyhteisössä.	Johtajan haastattelu 2013; Yukl et al. 2013; Brown, Treviño & Harrison 2005
V24 Eettinen johtaja pitää arvoja ja luottamusta tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa.	Johtajan haastattelu 2013
V25 Eettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta.	Heres 2014; Yukl et al. 2013
V26 Päätöksiä tehdessään eettinen johtaja pitää kiinni arvoista ja eettisistä periaatteista.	-
V27 Eettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voi keskustella avoimesti ja pelkäämättä.	-
V28 Eettinen johtaja pysyy sanojensa takana myös ristiriitaisissa ja vaikeissa tilanteissa.	Kaiku Viesti 2009
V29 Mikäli työntekijät poikkeavat arvoista ja eettisistä periaatteista tulee johtajan puuttua asiaan.	Johtajan haastattelu 2013
V30 Eettinen johtaja asettaa yhteisen edun oman edun edelle.	Heres 2014; Johtajan haastattelu 2013
V31 Eettinen johtaja pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria.	-
V32 Eettinen johtaja on hyvä kuuntelija. Hänen kanssaan on helppo keskustella vaikeista asioista.	Öztürk 2012; Brown, Treviño & Harrison 2005; Treviño, Brown & Hartman 2003
V33 Eettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali.	Johtajan haastattelu 2013
V34 Eettinen johtaja pystyy avoimesti perustelemaan päätöksensä.	Kaiku Viesti 2009
V35 Eettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.	Yukl et al. 2013; Treviño, Brown & Hartman 2003
V36 Ristiriitatilanteissa eettinen johtaja keskustelee asianomaisten kanssa kunnioittavasti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.	-
V37 Eettinen johtaja omaa vahvan henkilökohtaisen integriteetin ja on moraalisesti rohkea.	Treviño, Brown & Hartman 2003
V38 Eettinen johtaja tekee reiluja ja tasapainoisia päätöksiä.	Brown, Treviño & Harrison 2005
V39 Eettinen johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti.	Johtajan haastattelu 2013; Juuti 2011
V40 Eettinen johtaja on rehellinen ja reilu.	Johtajan haastattelu 2013; Yukl et al. 2013; Treviño, Brown & Hartman 2003



### Liite 3: Väitteiden jaottelun jälkeiset ja haastattelua ohjaavat kysymykset

1. Mitä väitteet, jotka asetit +4 kohdalle, merkitsevät sinulle? Miksi koit ne eniten tärkeimmiksi?
2. Mitä väitteet, jotka asetit -4 kohdalle, merkitsevät sinulle? Miksi koit ne vähiten tärkeimmiksi?
3. Oletko kohdannut työssäsi eettisesti haastavia tilanteita? Kuvaile lyhyesti, millaisia?
4. Mitä koet tärkeäksi johtamistyössäsi eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna?
5. Mitä koet haasteelliseksi johtamistyössäsi eettisestä näkökulmasta ajateltuna?
6. Millä eri keinoin eettisyyttä voisi mielestäsi työyhteisössä kehittää tai parantaa?
7. Onko koulutuksessasi tai työssäsi tullut esiin eettinen näkökulma?
8. Mitä muuta haluaisit tuoda esille?

## Liite 4: Idealisoitu Q-jaottelu

Väite	F1	F2	F3
1. Eettinen johtaja on avoin rakentavalle kritiikille ja pystyy myöntämään virheensä.	2	3	1
2. Eettinen johtaja on empaattinen ja välittää muiden hyvinvoinnista.	0	0	0
3. Eettinen johtaja toimii lain ja normien edellyttämällä tavalla.	4	-2	0
4. Eettinen johtaja on nöyrä.	-4	0	-4
5. Eettinen johtaja pyrkii vastaamaan tasapuolisesti sidosryhmien odotuksiin.	-2	-4	-3
6. Eettinen johtaja pohtii päätöksentekoa monesta näkökulmasta ja ottaa päätöksiä tehdessään huomioon myös sidosryhmät, yhteisön ja yhteiskunnan.	0	-2	4
7. Eettinen johtaja toimii johdonmukaisesti. Hän tekee, mitä lupaa.	4	4	0
8. Eettinen johtaja pyrkii edistämään yhteistä hyvää.	0	-1	-1
9. Eettinen johtaja käyttäytyy eettisesti vastuullisesti myös henkilökohtaisessa elämässään.	-2	-2	-2
10. Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen vastuualueet, odotukset ja tavoitteet.	3	0	-2
11. Eettinen johtaja pystyy kertomaan asiat totuudenmukaisesti kaikille osapuolille.	2	-1	-1
12. Eettinen johtaja arvostaa työntekijöitään ja kohtelee heitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti.	3	4	4
13. Eettinen johtaja huolehtii siitä, että ihmiset tekevät mielekästä työtä, ja että tekemiseen on riittävät resurssit.	-1	-2	-4
14. Eettiset johtajat luovat perustan eettisille säännöille, jotta tiedetään, millainen käytös on organisaatiossa sopivaa.	-1	-4	2
15. Henkilöstön kaikenlaisia mielipiteitä tulee kuunnella, ja ihmisten erilaisuus tulee ottaa huomioon.	-3	-1	-2
16. Eettinen johtaja pyrkii näkemään päätösten moraaliset seuraukset.	-1	-3	2
17. Eettinen johtaja on arvotietoinen. Hän tiedostaa sekä omat arvonsa että organisaationsa arvot.	-1	-1	1
18. Eettinen johtaja kertoo selkeästi työntekijöilleen arvot ja säännöt, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan.	2	-2	1
19. Eettinen johtaja palkitsee eettisesti hyvää käytöstä ja puuttuu viivyttämättä epäeettiseen käytökseen, esimerkiksi puhuttelemalla asianosaisia, ja rankaisee siitä tarvittaessa.	-2	-3	-2
20. Esimies-alaisuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.	3	1	1
21. Eettinen johtaja antaa rehellistä palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.	1	2	-1
22. Eettinen johtaja delegoi tehtäviä ja tukee muita, jotta he onnistuvat tehtävissään.	2	1	-3

23. Eettinen johtaja vahvistaa omalla esimerkillään arvojen mukaista toimintaa työyhteisössä.	0	0	3
24. Eettinen johtaja pitää arvoja ja luottamusta tärkeämpänä kuin sääntöjä ja valvontaa.	-4	2	0
25. Eettinen johtaja toimii omien arvojensa ja periaatteidensa mukaan ulkoisista paineista ja vastoinkäymisistä huolimatta.	-2	0	2
26. Päätöksiä tehdessään eettinen johtaja pitää kiinni arvoista ja eettisistä periaatteista.	-1	0	3
27. Eettinen johtaja luo perustan toimintaympäristölle, jossa eettisistä asioista voi keskustella avoimesti ja pelkäämättä.	1	-3	0
28. Eettinen johtaja pysyy sanojensa takana ristiriitaisissa ja vaikeissa tilanteissa.	1	1	-1
29. Mikäli työntekijät poikkeavat arvoista ja eettisistä periaatteista tulee johtajan puuttua asiaan.	-2	-1	0
30. Eettinen johtaja asettaa yhteisen edun oman edun edelle.	-3	1	2
31. Eettinen johtaja pyrkii vahvistamaan koko työyhteisön eettistä toimintakulttuuria.	-1	-1	1
32. Eettinen johtaja on hyvä kuuntelija. Hänen kanssaan on helppo keskustella vaikeista asioista.	0	2	0
33. Eettinen johtaja huolehtii omasta asiantuntijuudestaan ja hänellä on korkea työmoraali.	1	2	-3
34. Eettinen johtaja pystyy avoimesti perustelemaan päätöksensä.	0	1	1
35. Eettinen johtaja näyttää omalla esimerkillään, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.	0	3	2
36. Ristiriitatilanteissa eettinen johtaja keskustelee asianomaisten kanssa kunnioittavasti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.	2	1	0
37. Eettinen johtaja omaa vahvan henkilökohtaisen integriteetin ja on moraalisesti rohkea.	-3	0	-1
38. Eettinen johtaja tekee reiluja ja tasapainoisia päätöksiä.	1	0	-2
39. Eettinen johtaja toimii vastuullisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti.	0	2	3
40. Eettinen johtaja on rehellinen ja reilu.	1	3	-1

---