

Taru Hallamaa

EETTINEN JA ARVOJOHTAMINEN JOHTAMISESSA

Liiketalouden koulutusohjelma

Pk-yrityksen johtamisen suuntautumisvaihtoehto

2010

EETTINEN JA ARVOJOHTAMINEN JOHTAMISESSA

Hallamaa, Taru
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2010
Ohjaaja: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena
Sivumäärä: 51
Liitteitä: 6

Asiasanat: johtajuus, etiikka, arvot

Tämän opinnäytetyön aiheena oli eettinen ja arvojohtaminen organisaatiossa. Tarkoituksena oli selvittää, mitä on eettinen johtaminen ja arvojohtaminen, ja miten ne liittyvät aikaisempiin johtamiskäsityksiin ja -menetelmiin. Lisäksi tarkoituksena oli saada selville, miten eettistä ja arvojohtamista voidaan käyttää arkipäivän johtamisessa hyväksi, sekä miten nämä voidaan ottaa käyttöön yksittäisessä organisaatiossa. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota myös siihen, mikä merkitys näillä johtamismalleilla on tulokseen. Aihe on nykypäivänä ajankohtainen, sillä yritysten ja organisaatioiden toiminnalle on asetettu erilaisia vastuita, kuten esimerkiksi sosiaalinen vastuu ja yhteiskuntavastuu.

Kun pohditaan vääryyttä, moraalittomuutta ja epäoikeudenmukaisuutta, tulisi pohtia myös eettisiä arvoja. Yritysten ja organisaatioiden katsotaan olevan koneita, joilla ei ole moraalialueita ja etiikkaa. Työyhteisön jäsenillä kuitenkin nämä on ja tällöin yrityksiä ja organisaatioita voidaan kutsua vastuullisiksi ja eettisiksi. Eettinen toimintatapa tuo tullessaan kilpailuetua, mutta eettisten arvojen läpimurto yrityksissä vaatii tukea työntekijöiltä ja myös kuluttajilta. Valtaosa johtajista varmasti pyrkii oikeudenmukaiseen toimintatapaan, mutta usein kuitenkin ajatellaan, että liiketoiminnassa ei ole tilaa eettisille pohdinnoille tai moraalisten periaatteiden soveltamiselle. Eettisen johtamisotteen harjoittaminen vaatii johtajalta vahvaa uskoa ja rohkeaa uudelle alitumista sekä oman työn järjestelmällistä uudelleenmuotoilua.

Arvojohtaja, joka aikoo saada arvojohtamisen toimimaan omalla vastuualueellaan, joutuu ajattelevaan johtamiskäytäntönsä uudelleen. Määrittelemällä itselleen arvot, sekä organisaatio että johtaja viestittävät, niin henkilöstölleen kuin muille sidosryhmilleen viestin siitä, mitä organisaatio arvostaa. On se sitten taloudellisia arvoja tai asiakasarvoja, niin viesti leviää organisaation sisällä ja ulkopuolella. Jotta organisaation sisällä arvojen määrittämisestä saataisiin mahdollisimman paljon irti, on niiden määrittäminen tehtävä niin yleisellä kuin yksilötasollakin. Eettinen ja arvojohtaminen vaikuttaa alaisten hyvinvointiin, henkiseen ja fyysiseen terveyteen, sekä eettisten arvojen mukaisesti tehtyihin päätöksiin, joiden takana voi suorasekäisesti seistä. Eettinen ja arvojohtaminen ei pitäisi olla erillinen projekti, vaan jokapäiväinen integroitu osa johtamista.

ETHICAL AND VALUE LEADERSHIP IN MANAGEMENT

Hallamaa, Taru

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

June 2010

Supervisor: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena

Number of pages: 51

Appendices: 6

Key words: leadership, ethics, values

The purpose of this thesis was ethical and value-based leadership and management. The purpose was to explain what is ethical and value-based leadership and how do they relate to earlier conceptions of management and management procedures. Furthermore, my purpose was to discover how ethical and value leadership can be used in one specific organization. Special attention was also paid in, to the meaning and effect these management models can have. This subject is nowadays current, because organizations and companies have new kinds of responsibilities, such as social responsibility and community responsibility.

While being concerned about injustice, immorality and inequality, we should also be concerned about ethics. Corporations and organizations are machines, without morality or ethics. The person who operates the machine however does, and thus businesses and organizations can be called responsible and ethical. An ethical mode of operation brings a competitive advantage, but the breakthrough of ethical values needs support from employees and consumers. The majority of managers definitely aim for an ethical mode of operation. However it is often thought that there is no room for ethics or morality in business. Implementing ethical leadership requires strong belief, courage to face new things and reorganizing working methods.

A value manager, who wants to get value leadership to work, has to redefine his or her own leadership. By defining values, both the organization and the manager send a message to the subordinates and other reference groups about the values the organization believes in. Whether it is of financial value or customer value, the message will spread both inside and outside of the organization. In order to gain as much as possible from it inside the organization, it is necessary to define the values on general and individual levels. If this succeeds, both ethical managers and value managers have affected the wellbeing of their employees and their mental and physical health. They have also done decisions based on ethical values, behind of which they can proudly stand. Ethical and value-based leadership should not be a separate project. Instead, they should be an everyday part of management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAMINEN JA ERILAISET JOHTAMISFILOSOFIAT	6
2.1	Johtamisteoriat ja -opit	7
2.2	Johtajaan kohdistuvat vaatimukset ja niiden saavuttaminen	10
2.3	Eettisyys ja arvot yritystoiminnassa	15
3	EETTINEN JOHTAMINEN YRITYSTOIMINNASSA	17
3.1	Eettinen johtaminen johtamismallina	18
3.2	Johtaja ja eettinen johtaminen	23
3.3	Eettisen johtajuuden hyödyt organisaatiolle	27
3.3.1	Eettinen johtajuus kilpailuetuna	28
3.3.2	Eettisen johtamisen vaikutus organisaation viisauteen	30
4	ARVOJOHTAMINEN YRITYSTOIMINNASSA	33
4.1	Arvojohtaminen johtamismallina	35
4.2	Johtaja ja arvojohtaminen	39
4.3	Organisaation arvovalinnat	41
4.3.1	Arvoprosessin hyödyt organisaatiolle	43
4.3.2	Organisaation arvot ja arvojohtaminen kilpailuetuna	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Eettinen tai vastuullinen liiketoiminta on varsin vanha keskustelu- ja tutkimusaihe. Teema lähtee siitä ajatuksesta, että liiketoiminnassa kannattavuus ja taloudellinen kasvu on saavutettava eettisesti hyväksytyllä tavalla. Eri aikoina eettisen keskustelun piirissä on tarkasteltu erilaisia asioita. 1960- ja 1970-luvuilla kirjoitettiin yleisesti liiketoiminnan etiikasta ja erityisesti sosiaalisesti vastuullisesta liiketoiminnasta. Tällä hetkellä kokoavana käsitteenä käytetään useimmiten yrityksen yhteiskuntavastuuta tai yksinkertaisemmin vastuullista liiketoimintaa. (Lovio, Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa.)

Ollakseen aidosti vastuullinen yritys, on yrityksen käytännön toiminnallaan osoitettava innovatiivisuutensa, avoimuutensa ja luotettavuutensa. Sen on kyettävä tekemään taloudellisia päätöksiä ja tulosta siten, että ihmisten, ympäristön ja yhteiskunnan oikeudet otetaan huomioon. Tällöin ei voi turvautua lapsityövoimaan, ympäristön ylikuormittamiseen, alipalkkaukseen tai muihin kyseenalaisiin rahanteon keinoihin. Vastuullinen liiketoiminta ohjaa organisaatiota pitkän aikavälin kannattavuuteen, kun taas vastuuton liiketoiminta lisää yrityksen taloudellista riskiä. (Könnölä & Rinne 2001, 9.)

Eettisen johtajan tulee pyrkiä tekemään hyvää tulosta ja vielä oikeilla menetelmillä. Eettiseltä johtajalta vaaditaan kykyä suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti alaisiinsa ja heidän erilaisiin mielipiteisiinsä. (Heiskanen & Salo 2007, 16, 174.) Eettinen ohjeisto perustuu yhteisön arvoihin. Jos arvot ovat hukassa, niin eettiset lausumat jäävät vain päälle liimatuiksi laastareiksi. Hyvä pääsääntö on, että etiikkaprosessi edellyttää aina arvoprosessia. (Aaltonen & Junkkari 2003, 175.) Eettisiä päätöksiä ja organisaatioiden arvojen valintaa varten on olemassa malleja, joiden avulla johtaja voi selkiyttää informaatiotulvan aiheuttamaa hämmennystä, ja saada tukea tekemilleen päätöksilleen. Mallit antavat työkaluja, joilla johtaja voi kehittää omaa eettistä johtamistaan ja tuoda organisaationsa arvot nykypäivään.

Tämän opinnäytetyön aiheena on eettinen ja arvojohtaminen johtamisessa. Tarkoituksena on selvittää, mitä on eettinen johtaminen ja arvojohtaminen, ja miten ne liittyvät aikaisempiin johtamiskäsityksiin ja -menetelmiin. Lisäksi tarkoituksena on saada selville, miten eettistä ja arvojohtamista voidaan käyttää arkipäivän johtamisessa hyväksi sekä miten nämä voidaan ottaa käyttöön yksittäisessä organisaatiossa. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota myös siihen, mikä merkitys näillä johtamismalleilla on tulokseen. Aihe on nykypäivänä ajankohtainen, sillä yritysten ja organisaatioiden toiminnalle on asetettu erilaisia vastuita kuten esimerkiksi sosiaalinen vastuu ja yhteiskuntavastuu.

Näkökulmina asioiden tarkastelussa on lähinnä johtajan, esimiehen, yrityksen ja organisaation näkökulma, mutta asioita tarkastellaan myös työntekijöiden, alaisten ja työyhteisön näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutetaan teoreettisena kirjoituspöytätyönä käyttämällä kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Aluksi käsitellään johtamista ja aiheen taustaksi johtamisteorioita. Sen jälkeen käydään läpi eettistä ja arvojohtamista johtamismalleina. Tarkastelussa käytetään lähinnä sanaa ”johtaja” ja sillä tarkoitetaan yleisesti myös yrityksen tai organisaation johtoa ja esimiestä.

2 JOHTAMINEN JA ERILAISET JOHTAMISFILOSOFIAT

Johtamista ja johtajuutta ei ole helppo määritellä yksinkertaisesti. Eräs vaikeus johtajuudesta puhuttaessa muodostuu täsmällisten suomen kielen vastineiden puuttumisesta englannin sanoille ”lead” ja ”management”. Molemmat suomennetaan johtamiseksi, vaikka edellinen tarkoittaa ensimmäisenä menemistä ja ihmisten johtamista ja jälkimmäinen kaikenlaista johtamista, mukaan lukien asioiden hallintaa. Yritystoiminnasta puhuttaessa voidaan ”management” suomentaa liikkeenjohtamiseksi ja ”leadership” luontevasti johtajuudeksi. (Kostamo 2004, 33.) Tässä käytetään yleissanaa ”johtaja”, joka tarkoittaa johtohenkilöä, johtoa tai esimiestä yrityksessä tai erilaisissa organisaatioissa.

2.1 Johtamisteoriat ja -opit

Johtamistyylien pohjalta on kehittynyt omia koulukuntia, joiden periaatteiden mukaan sekä kehitetään ja koulutetaan johtajia että arvioidaan heitä. Tiimien ja organisaatioiden johtajien tulee tuntea omat johtamistapansa ja kehittää niitä jatkuvasti. Johtamiskeskeistä johtamistyyliä kutsutaan autoritaariseksi. Tämä tyyli ja nimitys sopivat perinteiselle johtajalle. Nykyään uskotaan, että epävarma johtaja turvautuu autoritaarisuuteen. Organisaatioissa autoritaarinen johtaminen ei ole enää suosiossa, sillä kukaan ei halua olla työyhteisössä komenneltavana, mutta ei ole myöskään hyvä lipsua johdonmukaisesta johtamisesta. Johtajan tavoitteena ja haasteena johtamisessa onkin nykyään löytää yhteisymmärrykseen perustuva keskitie. (Miettinen, Sutinen, Diov & Vornanen 1998, 255–266.)

Johtamisesta puhutaan erilaisilla johtamisteorioilla tai -opeilla. Johtamisteorioita ovat muun muassa piirreteoriat, käyttäytymisteoriat ja tilanneteoriat. Piirreteorioissa onnistuminen ja epäonnistuminen katsotaan riippuvan johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Käyttäytymisteorioiden mukaan johtajan toiminta ja oma käytös määrittävät menestyksen ja toiminnan tuloksellisuuden. Tilanneteorioissa luotetaan johtajan tilannetajuun, milloin tietty johtamiskäyttäytyminen katsotaan sopivaksi kyseiseen tilanteeseen. (Turun ammatti-
korkeakoulu [www-sivut](http://www.sivut.fi).) Erilaisia johtamisoppeja ovat esimerkiksi tilannejohtaminen, laatujohtaminen, arvojohtaminen ja eettinen johtaminen. Oppien erilaisuus johtuu johtamistehtävien tasosta, toimialasta, organisaation koosta ja rakenteesta, organisaation iästä, organisaation taloudellisesta asemasta, organisaatiokulttuurista, johdettavien valmiuksista sekä johtajan kokemuksesta ja taidoista. (Kostamo 2004, 16.)

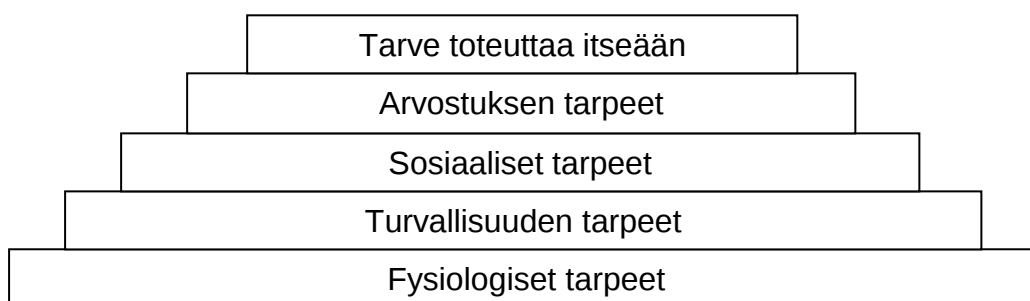
Tilannejohtaminen tarkoittaa erikoistilanteiden hallintaa ja kyvykkyyttä soveltaa ammatillista osaamista tilanteiden edellyttämällä tavoilla. Tilannejohtaminen perustuu tilanteiden ja johdettavien tarpeiden tunnistamiseen. Tilannejohtamisen tavoitteena on pyrkiä varmistamaan mahdollisimman aikainen tilanteen havaitseminen ja ennakoiminen, tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito, oikea tilannearvio, tarvittava asiantuntemus, nopea päätöksenteko se-

kä päätösten tehokas toimeenpano ja niistä tiedottaminen. (Secmeter www-sivut 2010) Laatujohtaminen on johtamismalli, jossa laatua pyritään hallitsemaan ja johtamaan strategisesti. Laatujohtamisen keskeisenä tavoitteena on erinomaisuuteen pyrkiminen ja jatkuva liiketoiminnan kilpailukyvyn parantaminen. Laatujohtamisen ja -ajattelun tulee alkaa organisaation johdosta ja ulottua organisaation kaikkiin toimintoihin, kuten henkilöstöosastoon, myyntiin ja markkinointiin. Osaamisen tulee olla kohdallaan yrityksessä, tosin laatujohtamisen avulla osaaminenkin lisääntyy väistämättä, jos laatutyö tehdään asianmukaisesti. (Virtanen, 2006)

Viime vuosisadan alussa vallinnutta johtamiskäsitystä kuvaa ehkä parhaiten saksalaisen oikeus- ja taloustieteilijän sosiologi Max Weberin (1864–1920) linjaorganisaatioajattelu ja yhdysvaltalaisen teknikon Frederick W. Taylorin (1856–1915) ”tieteellisen liikkeenjohdon” teoria. Taylorin näkemys johtamisesta ja johtajuudesta oli mekanistinen. Taylor pyrki hakemaan tieteellisesti oikeaa tapaa tehdä työtä poistamalla työstä turhia liikkeitä ja työvaiheita sekä valitsemalla ”oikea” ihminen oikeaan tehtävään. Monet myöhemmät johtamisesta käsitelleet asiantuntijat ovat kritisoineet viime vuosisadan alussa johtamisesta omaksuttua ihmiskuvaa sisällöltään kielteiseksi. Esimerkiksi yhdysvaltainen liikkeenjohdon teoreetikko Douglas McGregor (1906–1964) nimitti ko. ihmiskuvaa x-teorian mukaiseksi ihmiskuvaksi, jonka mukaan ilman johdon aktiivista otetta, ihmiset ovat luonnostaan passiivisia ja laiskoja. (Junnola & Juuti 1997, 76–77.)

Näistä varsin negatiivisesti alaisiin suhtautuvista näkemyksistä luovuttiin vähitellen, kun ns. ihmissuhdekoulukunnan suorittamat kokeet tulivat 1930-luvulla yleiseen tietoisuuteen. Ihmissuhdekoulukunta, jonka tärkeimpänä tutkijana toimi muun muassa ihmissuhdekoulukunnan uranuurtaja Elton Mayo (1880–1949), suoritti kokeita esimerkiksi valaistuksen ja taukojen vaikutuksista työsuoritukseen. Tehdyt kokeet osittain epäonnistuivat, mutta ihmissuhteiden vaikutus niissä tunnustettiin ja siten sosiaalisen ihmisen käsitys jäsentyi. Sosiaalisen ihmisen käsityksellä tarkoitetaan käsitystä siitä, että ihmisellä on muitakin tarpeita kuin taloudellisia. Esimerkiksi yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslowin (1908–1970) vuonna 1943 julkaisemassa psykologisessa

teoriassa eli Maslowin tarvehierarkiassa on viisi porrasta, joista alimmaisella portaalla on fysiologiset tarpeet, kuten ruoka ja uni, ennen turvallisuuden tarvetta, joita puolestaan ovat turvallisuuden tunne elämän kaikilla osa-alueilla. Kolmannella portaalla ovat sosiaaliset tarpeet, joita ovat muun muassa yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Uuden ajattelutavan mukaan, muun muassa työpaikoilla ihmissuhteita alettiin pitää tärkeinä motivaation lähteinä ja viihtyvyyteen vaikuttavina tekijöinä. Uusi johtamistutkimus alkoi myös painottaa johtajan käyttäytymisen ja johtajan ja ryhmän välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. (Junnola & Juuti 1997, 77–78.) Seuraavana on kuva (Kuva 1) Maslowin tarvehierarkian portaista.



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia. (Aaltonen & Junkkari 2003, 67.)

1950- ja 1960 -luvuilla käyttäytymisteorian johtamismalleissa oli alun perin omaksuttu aiemmista ihmiskäsityksistä poikkeava sosiaalisen ihmisen malli, joka vähitellen yhä selvemmin korvautui itseään toteuttavan ihmisen mallilla. McGregorin kuuluisan x ja y -teorian avulla omaksuttiin y-ihmiskuva, missä ihmistä pidettiin aktiivisena, itseään toteuttavana, vastuullisena ja organisaation tavoitteita saavuttamaan pyrkivänä. Tilanneteorian näkökulman syntyyn vaikuttivat muun muassa psykologi F. E. Fiedlerin tutkimukset, joissa johtamistyylin tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden todettiin sopivan eri tilanteisiin. Fiedlerin tutkimuksessa todettiin vain joidenkin tilanteiden olevan suotuisia tietyntylisille johtamistyyliille. Sen sijaan maailman johtavimpiin käyttäytymistieteilijöihin lukeutuvan William Reddinin (1930–1999) teoria z:lle oli tyypillistä, että siinä ihmistä ei pidetty sen paremmin aktiivisena kuin passiivisenakaan, vaan omia etujaan tilanteen mukaan ajavana. Tilanteen huo-

mattiin antavan virikkeitä toiminnalle ja olevan toiminnan syinä sekä motivaation lähteenä. (Junnola & Juuti 1997, 82–87.)

2.2 Johtajaan kohdistuvat vaatimukset ja niiden saavuttaminen

Johtaminen on organisaation keskeisin toimintaa ohjaava tekijä. Tiimiorganisaatioihin siirryttäessä tämä tosiasia on unohtunut ja tiimien sekä asiantuntijoiden oletetaan osaavan ohjautua itse. Kaikki ihmiset ja yhteisöt tarvitsevat ja kaipaavat kuitenkin asiantuntevaa esimiestä ja hyvää johtamista. (Järvinen 2007, 13.) Menestys edellyttää hyvää johtamista. Johtaminen on työntekijöiden innostamista, ohjaamista ja tukemista, sekä riittävää seuranta, joilla johtaja varmistaa päivittäisen työn sujumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Hyvä ja innovatiivinen johtaja tunnistaa mahdollisuudet. Johtajalta odotetaan sekä jämäkkää johtajuutta ja tuloksenteekokykyä että erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Näissä onnistuakseen johtajan on tunnistettava omat voimavaroinsa ja osattava myös hyödyntää ne. Johtajan on alati muuttuvassa yhteiskunnassa oltava aina valmis myös kehittämään omaa osaamistaan ja uudistumaan johtajana. Johtajan tärkeimpiä taitoja ovat: osata delegoida ja priorisoida tavoitteita, rohkeutta tehdä valintoja sekä riskinottoa. Johtajan on myös ymmärrettävä, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii koko organisaation panosta. Yksi tärkeimmistä johtajuuden haasteista on taito muuttaa strategiset tavoitteet käytännön toiminnaksi. (Lehtinen, Johtaminen ja johtajuus.)

Monet johtamisen asiantuntijat sanovat, että huono johtaminen on usein pelkkää huonoa käytöstä. Huonon johtajan sanotaan käyttävän valtaansa väärin ja olevan epäkunnioittava alaisiaan kohtaan. Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksen professori, Marja Eriksson, arvioi, että johtamisessa on vielä paljon parannettavaa. Hän huomauttaa myös, että työpaikan jaksamattomuusongelmat liittyvät usein huonoon johtamiseen. Työterveyslaitoksen mukaan hyvä johtaminen näyttää pienentävän sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden riskejä. Novetos Consulting:n valmentaja Heikki Pajunen sanoo ihmisten masentuvan siksi, että heillä ei ole mitään mistä motivoitua. Hyvä johtaja hänen mielestä osaa asettua alaisensa asemaan ja

osaa innostaa. Hyvä johtaja saa ihmiset näkemään työnsä merkityksen ja keksimään, mitä he itse haluaisivat saada aikaiseksi. Useimmiten nämä ovat niitä asioita, joita johtajakin alaisiltaan toivoo. (Kokko, 2010.)

Johtajalla tulee olla ulkoisia ja sisäisiä voimavaroja, jotta toiminta on menestyksestä. Lista on pitkä, ja näiden lisäksi hänen on valittava arvot, joiden mukaan toimii sekä johdonmukainen tapa, jolla johdettaviaan johtaa. Menestyksekkään johtajan tulee toiminnallaan pyrkiä luomaan työyhteisöön menestymisen ilmapiiri ja tekemisen ilon tunne. Yksi englantilaisen yksityistetyn puolustusalan tutkimuskeskuksen, QinetiQ Oyj:n, johtajista Nic Peeling listaa kärjistetysti kirjassaan ”Loistopomo” (2006) esimiehen ja/tai johtajan tyypillisiä tehtäviä näin:

- palopäällikkö – ovella jonottaa ihmiset, jotka hakevat apua ongelmiinsa,
- liiketoimintastrategian laatija,
- alaisten johtaja (kuten työn arviointi ja palkkaneuvottelut),
- henkilökunnan ja muiden resurssien kohdentaja,
- operatiivinen johtaja (talous, työtilakysymykset),
- yhteyshenkilö talon muuhun väkeen (sekä rutiiniasiat että erityisaloitteet),
- valtion päämies (jonkun pitää esittää pomo hyvässä valossa),
- lähettiläs (kontaktien luoja organisaation sisälle sekä ulkopuolelle),
- myyjä,
- neuvottelija,
- asiakkaiden viihdyttäjä ja
- tiimin tulosten arvioija. (Peeling 2006, 30–37)

Lista on kärjistetty esimerkki siitä kaikesta, mihin johtajan ja esimiehen on päivänsä aikana kyettävä. Yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotter on myös eritellyt hyvän johtajan ominaisuuksia. Hyvällä johtajalla on oltava hankittuna kaikki tiedot ja suhteet organisaatiossa. Hänen tulee olla hyvin perillä omasta alastaan ja omasta organisaatiostaan. Hänen on omattava yhteistyösuhteet suureen osaan organisaationsa henkilöstöstä se-

kä yhteistyösuhteet moniin ihmisiin omalla toimialallaan. Johtajan menestykseen vaikuttavat myös monet persoonallisuustekijät ja luonteenpiirteet. Kotter on listannut myös menestyvältä johtajalta vaadittuja ominaisuuksia. Hän pitää vallasta ja on aikaansaannoksia korostava, kunnianhimoinen, emotionaalisesti vakaa ja tasapainoinen, optimistinen, keskimääräistä älykkäämpi (mutta ei loistava), analyyttisesti kohtalaisen kyvykäs, voimakkaasti intuitiivinen sekä miellyttävä ja hyvä luomaan suhteita toisiin ihmisiin. (Turun ammattikorkeakoulu [www-sivut](http://www.sivut.fi).) Kyseessä on siten pitkä lista menestyvän johtajan sisäisistä voimavaroista, jotka eivät näy ulospäin, paitsi tuloksista ja menestyksestä.

Johtajalla voidaan yksinkertaistaen sanoa olevan kolme eri roolia. Johtaja toimii valmentajana, joka motivoi ja johtaa työntekijöitä organisaatiossa. Johtajan voidaan sanoa olevan myös sekä valvoja, joka seuraa organisaation toiminnan tehokkuutta että strategi, joka tekee päätökset ja toimenpiteet, joilla varmistetaan menestys tulevaisuudessa. (Karlöf & Lövingsson 2004, 10.) Organisaation kasvulle välttämättömän ilmapiirin luomisessa on kaksi osatekijää. Johtajan henkilökohtainen suhde johtamiseen, joka kuvastuu johtajan yhteydestä alaisiinsa sekä johtajan luoman työilmapiirin yleinen rakenne. Tehokkaan johtajan on henkilökohtaisesti sitouduttava alaisiinsa ja oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan. Johtajan on myös tajuttava määräävänsä itse, millaisia tuloksia lopulta saavutetaan. Toiminnallaan tai toimimattomuudellaan, päättäväisyydellään tai päättämättömyydellään johtaja asettaa joka päivä normit, joiden mukaan hänen alaisensa tekevät työtä. Se suoritustaso, jolle johtaja saa alaisensa, on heijastusta hänen odotuksistaan ja vaatimuksistaan. Jos johtaja tyytyy keskitason suoritukseen, niin on todennäköistä, että sen hän myös saa. Johtajan on pystyttävä valmentajana, valvojana ja strategina luomaan innostava työilmapiiri, jolloin työntekijöiden innostus työhön kuvastuu suoraan heidän saavuttamiinsa tuloksiin. (Leskelä 2001, 44–45.)

Organisaation johtajien ja esimiesten keskeisimpänä tehtävänä on vastata tiimien, yksiköiden ja koko organisaation toimintojen sujuvuudesta. Johtajan tehtävä on tarvittaessa puuttua sujuvuutta haittaaviin tekijöihin. Organisaation ylin johto puhalttaa yritykseen tai laitokseen sen hengen, joten organisaatiokulttuuri henkilöityykin monesti sen johtajaan, jolloin hänen käyttäytymis-

tään seurataan ja hänen arvomaailmansa mielletään yhteiseksi. Arvostettuihin johtajiin halutaan samaistua ja heissä usein henkilöityy organisaation menestys. (Järvinen 1998, 60–61.) Siten voidaankin ajatella, että ihmisen mielessä on toiminto, joka tiedostaa, arvioi, asettaa tärkeysjärjestykseen, koordinoi ja sovittaa yhteen mielen moninaisia pyrkimyksiä. Johtamisnäkökulmasta mielen sisintä voidaan kutsua minän ohjaajaksi. Sen avulla ihminen ohjailee ja johtaa itseään. Jotta minän ohjaajan tarkastelu olisi mahdollista, niin mielen toiminnot voidaan jakaa neljään pääryhmään, kuten ajatteluun, toimintaan, tunteisiin ja asenteisiin. Näitä tarkastelemalla saadaan hyvä kuva siitä, mitä johtajalta odotetaan ja mitkä ominaisuudet saavat aikaan menestyvän johtajan. (Kostamo 2004, 155.)

Ajattelu, ensimmäisenä pääryhmänä, pitää sisällään muun muassa oppimisen, järkeilyn ja mielikuvituksen. Oppiminen on tärkeää johtamiselle, jossa joudutaan jatkuvasti uusien tilanteiden eteen. On helpompia toimia, kun voi käyttää kokemuksen oppeja. Järkeily on tavoitteellista ajattelua, jossa korostuu tosiasioihin pohjautuminen ja johdonmukainen päättely. Päättelyssä ei aina päästä parhaisiin tuloksiin logiikalla ja matematiikalla. Etenkin uudenlaisten johtopäätösten tekemiseen tai kokonaisuuksien havaitsemiseen saateen loogisten johtopäätösten lisäksi tarvita hahmottamiskykyä, mielikuvitusta tai luovuutta. Mielikuvitus ja luovuus ovat tärkeitä työkaluja johtajille muun muassa kokonaisuuksien hahmottamiseksi, uhkien ja mahdollisuuksien havaitsemiseksi sekä uusien ratkaisujen, vaihtoehtojen tai toimintatapojen keksimiseksi. Mielikuvitus toimii siten visioiden, strategioiden, viestinnän ja tilan-
netietoisuuden tukena johtajan arjessa. (Kostamo 2004, 155–157.)

Toinen pääryhmä, toiminta, jaetaan yritteliäisyyteen, keskittymiseen ja sitoutumiseen. Aloitekyky, omatoimisuus, ja kyky panna toimeksi eli yritteliäisyys ovat toimintaa, jolla johtajan toimintakykyä voi tarkastella. Aloitekyky ja omatoimisuus tarkoittavat johtajan kykyä havaita toiminnan tarve ja ryhtyä toimimaan odottamatta jonkun muun tekemää aloitetta. Yritteliäisyys on toimeentulon hankkimisessa tai työelämässä esiintyvää toimeen ryhtymistä ja omatoimisuutta. Se on myös niiden jatkamista vastustuksista ja epäonnistumisista huolimatta. Keskittyminen on varsin välttämätöntä niin tulokselliselle toi-

minnalle kuin ajattelullekin. Keskittymistä tukevia ominaisuuksia johtajalla ovat muun muassa tarkkaavaisuus, kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys. Sitoutuminen on omaehtoista lojaalisuutta, vastuuntuntoa ja tehtävien viemistä päätökseen. Nämä yhdessä tukevat yrityksen tai organisaation toiminnan jatkuvuutta. (Kostamo 2004, 157–159.)

Kolmas pääryhmä, tunteet, ovat olennainen mielen vaikuttaja, niin johtajilla kuin johdettavilla. Tunteet vaikuttavat ajatteluun, toimintaan ja asenteisiin. Tunteet jaetaan tunteiden tunnistamiseen, tunteiden ilmaisemiseen ja tunteiden säätelyyn. Tunteiden tunnistaminen liittyy johtajalla muun muassa motivointiin sekä tilannetietoisuuteen. Tunteet voivat olla edistäviä tai estäviä, jolloin johtajan tunteiden tunnistamiskyky on ensisijaisen tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tunteiden terve ilmaiseminen lisää johtamisvoimaa. Johdettavia elähdyttää esimerkiksi johtajan ilon, innostuksen, luottamuksen ja myötätunnon ilmaiseminen. Johtajan tulee kuitenkin olla esimerkkinä johdettavilleen ja olla emotionaalisesti vakaa, joten jokaista onnistumista ei tarvitse seurata ryhmähalaus. Tunteiden säätely onkin johtajalle tärkeää. Tunteidensäätelyä onkin kyky tunnistaa ja ilmaista tunteensa säilyttäen samalla ajattelu- ja toimintakyky. (Kostamo 2004, 159–160.)

Asenteet, neljäntenä pääryhmänä, sisältävät niin asenteet omaan itseensä, toisiin ihmisiin kuin olemassaoloonkin. Asenteella tarkoitetaan henkilölle vaikiintunutta suhtautumistapaa johonkin asiaan. Asenne itseensä kertoo, miten henkilö kokee ja arvioi itsensä. Tätä kuvaavia käsitteitä ovat muun muassa identiteetti, minäkuva, itsetunto, omanarvontunto, itseluottamus ja itsekunnioitus. Myönteinen minäkuva ja vahva itsetunto tukevat henkilön toimintakykyä. Itsetunnon vahvuuden on havaittu varsin todennäköisesti ennakoivan menestymistä johtamistehtävissä. Johtajalle myönteiset asenteet toisiin ihmisiin ovat erittäin tärkeitä. Johdettavien vahvuuksien näkeminen ja tunnistaminen ovat johtajan tärkeimpiä työkaluja, joiden varaan on turvallista rakentaa toimivaa työyhteisöä ja organisaation menestystä. Olemassaoloon asennoitumisen alueelle sijoittuvat johtajuudelle tärkeät asenteet, kuten myönteisyys, optimismi ja rohkeus. Negatiivinen ja arka henkilö ei siten menesty johtajana. (Kostamo 2004, 160–163.)

2.3 Eettisyys ja arvot yritystoiminnassa

Sitoutuminen vahvoihin eettisiin arvoihin tuo mukanaan yritykselle lisää uusia kustannuksia. Yrityksen sijoitukset työvoimaan tuovat silti suuren osan kustannuksista takaisin, jolloin esimerkiksi työviihtyvyys parantuu ja työntekijöiden sairaslomien tarve vähenee. Eettinen toimintatapa tuo tullessaan myös kilpailuetua yritykselle. Investointi eettisyyteen voi olla kannattava monesti siinä tapauksessa, että kuluttajat pystyvät sitoutumaan yritysten tuotteiden tai palveluiden arvostamiseen. Eettisten arvojen läpimurto vaatii näin tukea kuluttajilta. Kuluttajien tuen saaminen voi olla nykyään vaikeaa, koska tuotteen loppukäyttäjät voivat olla eri puolilla maapalloa ja tuotteen elinkaari hyvin lyhyt. Nykymaailmassa toisaalta eettisten arvojen ja yritysten eettinen toimintatapa toteutuessaan lisää yrityksen arvostusta monissa kuluttajissa. Esimerkiksi ilmastolämpeneminen ja lapsityövoiman käyttö kiinnittävät kasvavassa määrin kuluttajien huomiota nykypäivänä. (Kanniainen & Sintonen 2003, 114.)

Kun olemme huolissamme vääryydestä, moraalittomuudesta ja epäoikeudenmukaisuudesta, niin silloin kysymme, mitä on tehtävissä eettisten arvojemme vahvistamiseksi. Perusarvot ovat nousseet näkyvästi pohdittavaksi, ja siten myös suomalaisissa yrityksissä on herätty miettimään arvoja. Yrityksissä on tiedostettu esimerkiksi terveen henkilöstöpolitiikan merkitys ja ”loppuun palaminen” ei voi olla työelämän tarkoitus. Esimerkiksi hyvä ja eettinen työympäristö luo työviihtyvyyttä, joka on arvo. Pienempipalkkaisen työntekijän motivointi on yhtä tärkeää kuin johtajan. Yrityksen eettinen vahvuus näkyy siinä, millä tavalla se kohtelee asiakkaitaan, työntekijöitään, rahoittajiaan, ja minkä arvoista tietoa se tarjoaa itsestään omistajilleen, sijoittajille ja verottajalle, ja miten se pitää kiinni sopimuksistaan muiden tahojen kanssa. (Kanniainen & Sintonen 2003, 107–108.)

Yrityksien ja organisaatioiden katsotaan olevan koneita, joilla ei ole moraalialtai etiikkaa. Koneiden käyttäjillä sen sijaan moraalial katsotaan kuitenkin olevan. Koska eettinen näkemys ja tahto tehdä oikeudenmukaisempaa ja tasapuolisempaa liiketoimintaa elää yrityksissä vaikuttavissa ihmisissä, niin voi-

daan silti yritystä itseäänkin kutsua vastuulliseksi tai eettiseksi. Eettinen yritys on ennen kaikkea vastuunsa tunnustava ja kantava yritys. Se toimii markkinoilla esimerkillisesti huolehtimalla asioistaan moitteettomasti. Eettinen yritys tunnustaa hyvän maineen arvokkaaksi pääomaksi, pyrkien rakentamaan toimintansa läpinäkyväksi ja moitteettomaksi. Eettisen yrityksen määrittelyä vaikeuttaa se, että vastuullisuus koetaan eri tavoin, eri maissa ja kulttuureissa. Amerikkalaisessa ajattelussa vastuullisuuden keulakuvina ovat yksilöt, eli yrityksen johtajat ja työntekijät, kun taas eurooppalaisessa ajattelussa vastuullisuudessa painotetaan yritysten hyviä toimintatapoja. (Haapala & Aavamäki 2008, 137–139.)

Nykyään, kun eettisyys ja vastuullisuus ovat puheenaiheena, niin aihepiiriä ei ole voitu edes käsitellä arvioimatta samalla aiheeseen liittyvää julkista puhetta. Voidaankin kysyä, ovatko eettisyyden ja vastuullisuuden painottaminen erityisesti tämän ajan ilmiöitä, jonkinlaisia trendejä, vai onko kyseessä pysyvämpi muutos kohti kestävämpiä elämisen tapoja. (Pentikäinen 2009, 89–90, 96) Mainostoimisto PHS teetti Research Internationalilla syksyllä 2007 tutkimuksen suomalaisten asennoitumisesta eettiseen kuluttamiseen. Tutkimuksen tulos oli jossain määrin yllättävä, koska suuri ryhmä osui maailmankuvaltaan lähelle ”eettisten optimistien” -ryhmää. Jopa 21 prosenttia suomalaisista uskoi, tämän tutkimuksen mukaan, ihmisten kykyyn muuttua ja kehittyä sekä uskoi eettisyyteen. Tutkimuksen mukaan 14 prosenttia suomalaisista uskoo eettisyyteen, mutta ei ihmisten henkiseen kasvuun ja tämä ryhmä oli tutkimuksessa nimetty ”eettisiksi rationalisteiksi”. Tutkimuksen perusteella tämä ryhmä uskoi etiikkaan, mutta ei siihen, että maailman ja talouden suunta kääntyisi siihen suuntaan. (Haapala & Aavamäki 2008, 97–98.)

TNS Gallupin Helsingin Sanomille syyskuussa 2007 teettämässä Vastuunkantaja -tutkimuksessa huomattiin, että suomalaiset arvostivat yhteiskuntavastuullisuudessa työntekijöiden hyvinvointiin ja ympäristön tilaan liittyviä asioita. Vastaajista 73 prosenttia piti näistä edellä mainituista, molempia tärkeänä. Vastaajilta kysyttiin muun muassa, mitä asioita he liittivät yhteiskuntavastuuseen. Vastaajista 42 prosenttia liitti työpaikoista ja työntekijöistä huolehtimisen yritysten yhteiskuntavastuuseen. Ympäristöasioihin yhteiskunta-

vastuun liitti 22 prosenttia. Yllättävänä huomiona oli se, että tutkimuksen mukaan vain kolme prosenttia liitti yrityksen eettisen toiminnan yhteiskuntavastuuseen. (Haapala & Aavameri 2008, 139.)

Nykyisin käyty etiikkakeskustelu vaikuttaa paljon laajemmalta ja vakavammalta kuin vain hetken oikulta. Huolenaiheet ovat syvällä, ja etiikasta on tulossa menestyvän liiketoiminnan elinehto. Jostain syystä Suomi ei ole ollut kansainvälisen liike-elämän etiikkakeskustelun kärkimaita, sillä pääosin keskustelua on käyty Ruotsissa, Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Australiassa. Etiikkakeskustelu on kuitenkin rantautumassa Suomeen. Erilaisia arvoin ja etiikkaan liittyviä seminaareja pidetään ja yritysetiikkaa opetetaan korkeakouluissa ja muissa oppilaitoksissa. Meillä on ehdottomasti varaa oppia siitä ja varautua tulevaisuuteen. (Aaltonen & Junkkari 2003, 19–21.)

3 EETTINEN JOHTAMINEN YRITYSTOIMINNASSA

Etiikalla tai etiikan käsitteellä ei ole tarkkaa olemusta, sillä eettisiä eivät ole ainoastaan käsitteet ”hyvä” ja ”paha” tai ”oikea” ja ”väärä”. Itävaltalais-englantilainen filosofi Wittgenstein määrittelee etiikan olevan tutkimusta siitä, mikä on arvokasta ja hyvää. Etiikka on myös tutkimusta siitä, mikä on todella tärkeää ja arvokasta sekä tutkimusta oikeasta elämäntavasta. Etiikan voidaan määritellä myös olevan tapa suhtautua elämään, ja se on elämäntapa sekä tapa olla ja elää maailmassa. (Helsingin yliopisto. [www-sivut](#).) Etiikka on näin ollen tutkimusala, joka tutkii moraalialia ja siihen liittyviä kysymyksiä kuten eettisen toiminnan periaatteita, oikeaa ja väärää, hyvää elämää sekä arvojen ja eettisten väittämien luonnetta. Etiikan peruskysymyksiä ovat muun muassa: Miten meidän tulisi elää? Kuinka muita yksilöitä tulisi kohdella? Mitä tulisi sisällyttää eettisen pohdinnan piiriin? Mikä tekee teosta oikean tai väärän? Mitä tarkoitamme, kun sanomme, että meidän pitäisi tehdä jotakin, tai että emme saisi tehdä jotakin? Minkä periaatteen mukaan toimijan pitäisi valita, mitä tekoja hän tekee? Mitä eettisiä sääntöjä tulisi noudattaa? (Haapala & Aavameri 2008, 13.)

Muutamit suurista etiikan ohjeista ihmiskunnassa ovat vain muutaman kohdan mittaisia. Meille kaikille tunnetuimmassa on kymmenen kohtaa. Ehkä käytetyin eettinen ohje on kiteytetty yhteen lauseeseen, vähän eritavalla eripuolilla maapalloa: ”Kaikki minkä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää se heille.” Etiikkaa on joskus arveltu ryppyotsaisten moralistien touhuksi. Vielä vähän aikaa sitten etiikka kuului vain uskovaisille, vihreille, isoäideille ja filosofeille. Nyt ajat ovat selvästi muuttuneet. Etiikka nähdään asiaksi, jota ihmiset pohtivat järkevästi. Parhaillaan etiikka on melkoinen voimavara sekä yksilön että organisaation ja muun yhteisön elämässä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 15–16.)

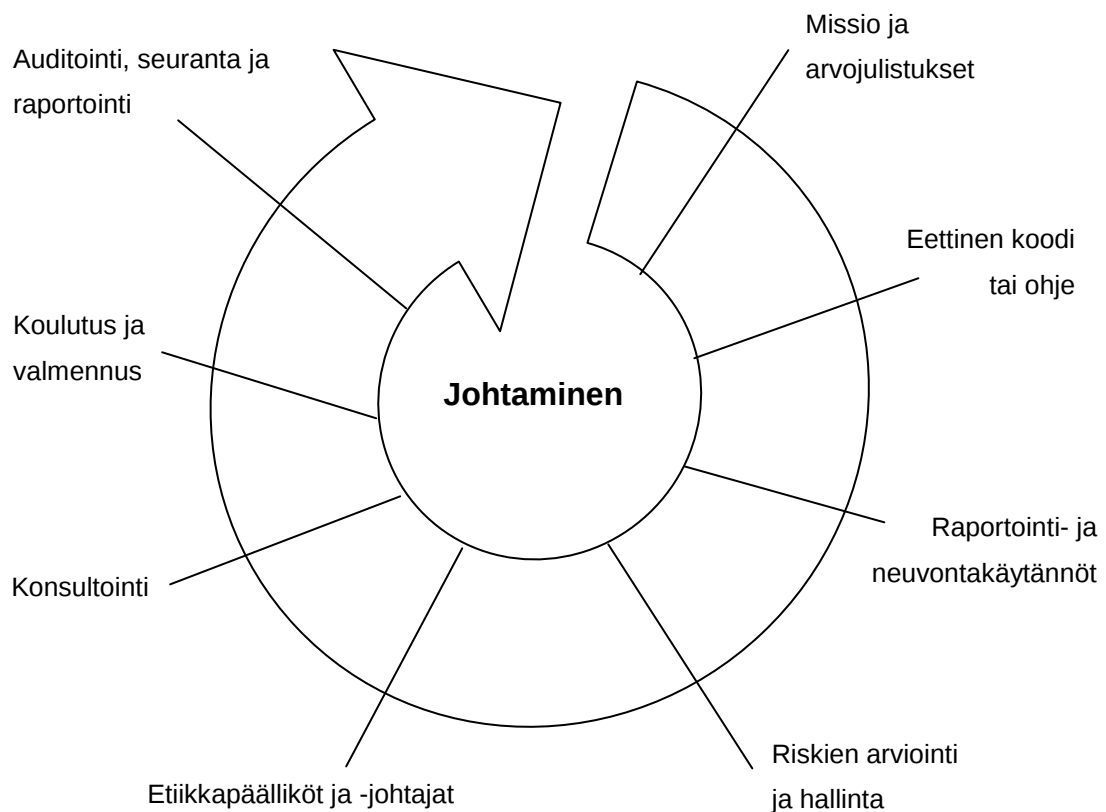
3.1 Eettinen johtaminen johtamismallina

Eettinen johtaminen on vaikea käsite selittää. Jokaisella on mielikuvia ja mielipiteitä siitä, minkälainen on eettinen johtaja, ja minkälainen johtajan tulisi olla. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että esimies tai johtaja koetaan eettisenä, reiluna ja oikeudenmukaisena. Eettinen ja oikeudenmukainen johtajuus muodostuu muun muassa alaisten kuulemisesta heille tärkeissä asioissa ja heidän työtään koskeissa päätöksissä sekä totuudenmukaisesta ja avoimesta tiedonkulusta. Johtajan päätöksentekoon vaikuttavien käytäntöjen tulee siten olla ilmeisiä ja johdonmukaisia. (Heiskanen & Salo 2007, 15–16.)

Eettisestä johtajuudesta on paljon hyötyä, mutta muutamia haittojakin eettisellä toiminnalla on. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna eettinen liiketoiminta voi tulla yrityksille tai organisaatioille kalliiksi. Joissain tapauksissa tärkeä tilaus voi jäädä saamatta, koska yritys ei suostu maksamaan lahjuksia toimintansa kohdemaassa. Myös investoiminen ympäristöpäästöjen pienentämiseen yli lain säättämän minimirajan tulee kalliiksi. Haittapuolelle voi laskea senkin, että eettinen toiminta asettaa toiminnalle reunaehdoja. Konsultti voi menettää merkittävän tulon, kun hän jäävää itsensä houkuttelevasta toimeksiannosta siksi, että tilaaja on nykyisen asiakkaan kilpailija. Mutta nämä todella ovat lyhyellä aikavälillä koituvia haittoja, sillä tutkimuksen osoittavat, että ennen kaikkea eettisellä johtajuudella saavutetaan yritykselle tai organisaatiolle

lyömätön etu muihin, oli epäeettisempää toimintaa harjoittaviin yrityksiin nähden. (Aaltonen & Junkkari 2003, 52.)

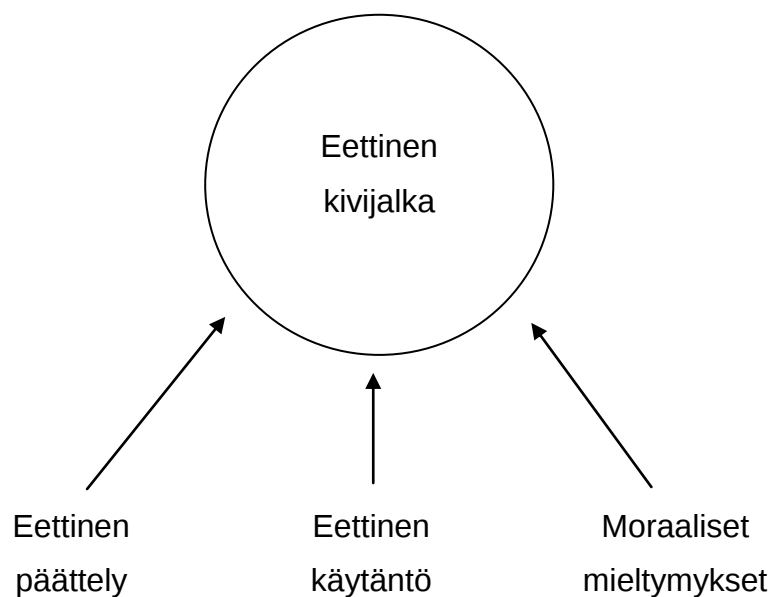
Eettinen johtaminen on siis hyvää johtamista eli reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettisellä koodilla, raportoinnilla, etiikkapäälliköillä ja oikeanlaisella koulutuksella eettinen toiminta saadaan osaksi jokaisen työntekijänkin arkea. Eettisen johtajan tulee siis onnistua sekä inhimillisesti että tuloksellisesti. Tuloksellisuuden saavuttaminen keinolla millä hyvänsä ei riitä, eikä tuloksettomuus liioin, vaikka työyhteisöillä olisikin ”fiilikset” korkealla. (Heiskanen & Salo 2007, 16.) Kuvassa (Kuva 2) esitellään eettisen johtamisen välineitä, joita käyttämällä johtajan on helpompi tuoda eettisyys työyhteisön arkeen.



Kuva 2. Eettisen johtamisen välineitä. (Salon 2010, Eettinen johtaminen)

Valtaosa johtajista ja esimiehistä varmasti pyrkii oikeudenmukaiseen toimintatapaan, kuitenkin usein siitä on puute. Usein ajatellaan, että liiketoiminnassa ei ole tilaa eettisille pohdinnoille tai moraaliperiaatteiden soveltamiselle

(Kujala & Kuvaja 2002, 28). Eikö johtajan hyvän tarkoituksen tulisi johtaa henkilöstön kokemukseen oikeudenmukaisuudesta? Eettinen johtaminen edellyttää ajattelua ja laajojen kokonaisuuksien hahmotuskykyä. Käytännön johtamistyössä olisi oltava valmis nopeisiin ratkaisuihin. Joka kerta ei kuitenkaan ehditä pohtimaan ja kysymään näkökulmia jokaiseen käsillä olevaan asiaan. Siksi tarvitaan vankkaa eettisen johtajuuden kivijalkaa, joka on perusta, johon johtaja voi turvautua automaattisesti, tiedostamattaankin. Eettisen johtamisen harjoittelu tukeutuu kivijalkaan, joka on korealaisen professorin Hun-Joon Parkin kehittämän, liitteenä olevan, eettisen toiminnan mallin (Liite 1) perusta ja mahdollistaa opin sisäistämisen. Eettinen kivijalka, kuten kuvassa (Kuva 3) muodostuu eettisestä päättelystä, moraalisisista mieltymyksistä ja eettisestä käytännöstä. (Heiskanen & Salo 2007, 47.)



Kuva 3. Eettinen kivijalka. (Heiskanen & Salo 2007, 44)

Ensimmäinen pilari, eettinen päättely, viittaa suoraan kykyyn arvostaa ja nähdä eettisten näkökulmien ja vaikutteiden moninaisuutta. Johtaja, joka on taitava eettiseltä päättelykyvyltään, hahmottaa asioiden ja tilanteiden liittymäkohdat muihin ratkaisuihin, ihmisiin ja tilanteisiin. Tämä johtaja kykenee ennakoidaan omien ratkaisujensa seuraukset eri tahoilla. Toinen pilari, moraaliset mieltymykset, viittaa omien eettisten periaatteiden tinkimättömyyteen ja

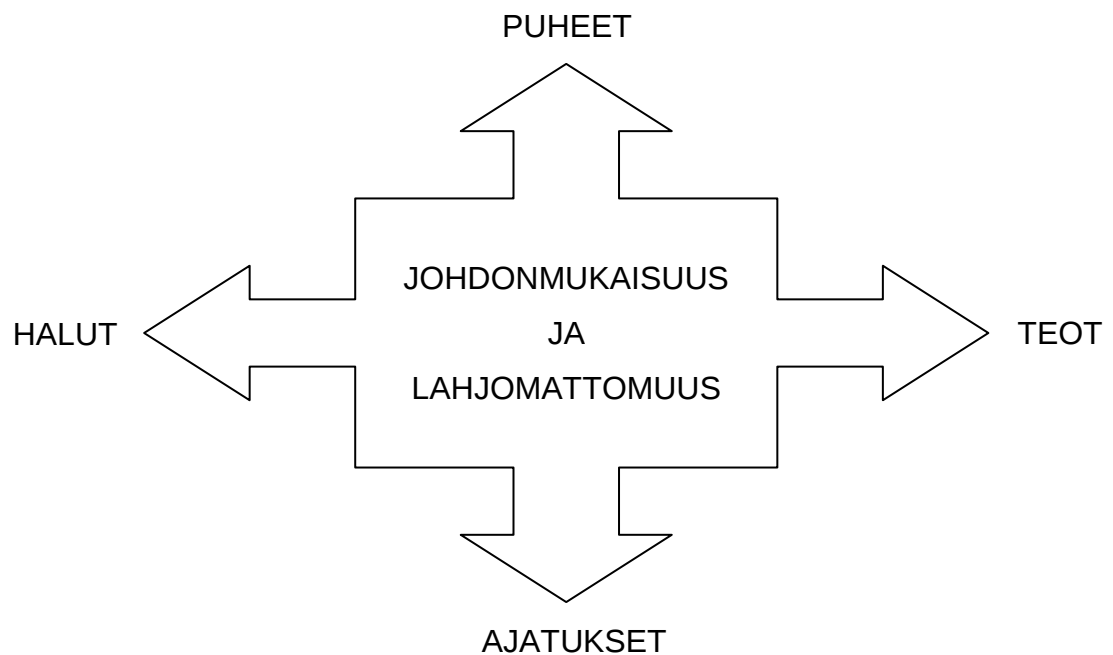
niiden mukaiseen, varmaan toimintaan. Pilari peräänkuuluttaa myös lahjottomuutta, jolloin johtaja ei anna toisten tunteiden purkauksien vaikuttaa omiin perusteltuihin päätöksiin. Kolmas pilari, eettiset käytännöt, muodostaa kokonaisvaltaisen toimintatavan. Eettisten käytäntöjen tulee tulla esille kaikilla organisaation toiminnan tasoilla, eli eettistä johtamista tulee toteuttaa joka päivä kaikessa johtamistyössä. Jotta eettinen kivijalka olisi tukeva, on johtajan seistävä suoraselkäisesti omien mielipiteidensä takana. (Heiskanen & Salo 2007, 43–46.) Eettisen toiminnan mallissa kivijalan päällä lepää kehittämisen kehä, jossa on viisi vaihetta:

1. oman tietoisuuden lisääminen ja päättelytaitojen kehittäminen,
2. moraalisen mielikuvituksen rakentaminen,
3. omien arvojen ja johtamislinjan kirkastaminen,
4. henkilökohtaisen integriteetin vahvistaminen ja
5. käytännön johtamistekoihin ryhtyminen. (Heiskanen & Salo 2007, 55.)

Ensimmäinen kehittämisen vaihe helpottaa erilaisten tilannetekijöiden hahmottamista ja lisää siten valinnanmahdollisuuksia. Johtajan on mahdotonta valita sellaista, jonka olemassaoloa ei näe. Eettisenä johtajana kehittyminen alkaa siitä, että pyrkii näkemään useammat tilanteet valintana ja pyrkii hahmottamaan, millaisia arvovalintoja ja eettisesti ongelmallisiakin kohtia valintaan liittyy. Jos johtaja ei näe vaihtoehtojen mahdollisuutta ja niihin liittyviä arvoja, hänen ei ole mahdollista tehdä tietoisia valintoja. Uusien ajattelutapojen löytämiselle voi olla useita esteitä, sillä omat rutinit, tottumukset tai tavat voivat vaikeuttaa eri vaihtoehtojen hahmottamista. Johtajan oma arvomaailma ja uskomukset voivat muodostaa esteitä ajattelutapojen löytämiselle. (Heiskanen & Salo 2007, 55–57.)

Ympäröivän maailman monimutkaisuus ja moniulotteisuus varmistaa sen, että valinta eri vaihtoehtojen välillä ei ole helppo ja yksinkertainen. Johtaja joutuu tekemään valintoja usein kahden pahan tai kahden hyvän välillä. Toisinaan johtajasta voi tuntua siltä, että vaihtoehtoja on vain yksi. Etiikan näkökulmasta johtajille on olemassa ns. tarkastuslista, jonka avulla hän voi varmistaa tekemiensä valintojen ja päätösten eettisyyttä. Tarkastuslista on liitteenä (Liite 2). Eettisen johtajan ei kuitenkaan kuulu olla laiska ja tyytyä vain

yhteen näkökulmaan. Mahdollisia ratkaisuja on aina enemmän kuin yksi. Eettisen johtajan kuuluu olla johdonmukainen, ja siksi onkin tärkeää tehdä itselleen selväksi, mitä asioita arvostaa ja mistä asioista ei ole valmis tinkimään. Sitten, kun päätöksenteon kriteerit ovat selvillä, eettisen johtajan on helpompi selvittää arjen päätöksistä eettistä linjaa mukaillen. Vaiheessa neljä vahvistetaan johtajan henkilökohtaista integriteettiä tavoitteena suoraselkäinen vastuun kantaminen (Kuva 4). (Heiskanen & Salo 2007, 57–58.)



Kuva 4. Integriteetti. (Salo, Eettinen johtaminen 2010)

Integriteetti tarkoittaa sekä puhtautta, eheyttä, vakavuutta että koskemattomuutta. Integriteetti kuvaa myös lahjomattomuutta, rehellisyyttä ja sanaan liitetään myös usein vahvat moraaliset periaatteet. (Sivistyssanakirja 2003, 278.) Jokainen johtaja joutuu kuitenkin joskus pyörtämään puheensa ja taipuu laimeaan kompromissiin tai tulee siirtäneeksi epäonnistumisen jonkun toisen syyksi. Intressiriidat eivät saa kuitenkaan horjuttaa johtajan omaa näkemystä. Omista sanoista ja teoista on kannettava vastuu itse, vaikka se ei olisikaan aina imartelevaa. (Heiskanen & Salo 2007, 59.)

Vaihe viisi eli käytännön toiminta ratkaisee. Moni johtaja on mielestään oikeudenmukainen. Arkisissa tilanteissa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kuitenkin vain teot ratkaisevat; aikomuksilla ja uskomuksilla ei ole merkitystä. Eettistä johtamista ei voi harjoitella ulkoa oppien tai teeskennellä, se on aitoutta omille näkemyksille ja rehellisyyttä. Eettisen johtamisotteen harjoittaminen vaatii siten vahvaa sitoutumista, sekä rohkeaa uudelle altistumista että oman työn järjestelmällistä arviointia ja uudelleenmuotoilua. (Heiskanen & Salo 2007, 60, 139.)

3.2 Johtaja ja eettinen johtaminen

Johtajalta vaaditaan taitoa yhä monitahoisempien ja vaikutuksiltaan laajalaisempien asioiden käsittelyyn. Monesti ongelmat monimutkaistuvat, toiminnan vauhti kiihtyy ja tehokkaita ratkaisuja pitäisi kyetä tekemään yhä nopeammin. Riskinä on, että johtajan tekemien päätösten laatu kärsii, jos hänen ajattelunsa kehittämiseen ei panosteta. Huonoista päätöksistä seuraa virheen korjaamista ja kaiken uudelleen tekemistä sekä tunne epäonnistumisesta. (Heiskanen & Salo 2007, 17.) Johtajan on kysyttävä itseltään ja organisaatioltaan seuraava kysymys: Millainen on oikea ja hyvä tapa johtaa ja toimia? Oikean ja hyvän määrittely on nyky-yhteiskunnassa haastava tehtävä, koska toiveita tulee monesta suunnasta. On pyrittävä toteuttamaan vastuullisia ja kestäviä toimintaperiaatteita suhteessa henkilöstöön, kuluttajiin ja yhteiskuntaan kokonaisuudessaan. Organisaation eettisyyden laatu yleensä parantaa suoraan taloudellista tuottoa. Tutkimukset amerikkalaisista pörssi-yhtiöistä ovat osoittaneet, että vastuullisesti toimivat organisaatiot peittoavat muut niin tuottavuudessa kuin myynnin ja liikevoiton kasvussa. (Esimiehen käsikirja www-sivut 2010)

Eettiseltä johtajalta vaaditaan kykyä suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti alaisiinsa ja heidän erilaisiin mielipiteisiinsä. Johtajan eriarvoinen suhtautuminen alaisten näkemyksiin heikentää työn tuloksellisuutta. Johtajan on rakennettava luottamusta aktiivisesti, ja hänen tulee toimia luottamusta herättävästi ja olla annetun luottamuksen arvoinen. Eettisen johtajan tulee

pyrkii tekemään hyvää tulosta ja vielä oikeilla menetelmillä. Eettiseen yrityskulttuuriin erikoistuneen CBEC:n varapääjohtaja, David Rodbourne, on tunnistanut seitsemän eettisen käytännön perusperiaatetta, joihin tukeutumalla johtaja voi varmistaa toimintansa eettisyyttä mahdollisimman laajasti. Periaatteet ovat listattu liitteessä (Liite 3). (Heiskanen & Salo 2007, 16, 174.)

Hyvän ja eettisen esimiehen ja johtajan vaatimuksia on listattu paljon. Toisinaan vaatimukset ovat mahdottomia yhden ihmisen saavuttaa, mutta jotkut listat ovat inhimillisempiä kuin toiset. Muun muassa seuraavat ohjeet johdattelevat esimiestä ja johtajaa saavuttamaan paremman ja eettisemmän tavan johtaa alaisiaan ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Tavat tekevät johtajan, se miten äiti opettaa lapselleen sanat ”kiitos” ja ”ole hyvä”, pätevät myös liikelämässä. Esimiehen tai johtajan ollessa kohtelias, hyvistä tavoista tulee kiinteä osa työpaikan toimintaympäristöä. Johtajan tulee myös osata pyytää anteeksi, kun hän tekee virheen. Aidosti esitetty anteeksipyyntö johtaa yleensä anteeksiantoon. Tieto siitä, että johtaja voi pyytää anteeksi virheitään, vähentää huomattavasti paineita. Ei myöskään riitä, että johtajan huoneen ovi on auki. Esimiehillä ja johtajilla on tullut tavaksi sanoa alaisilleen, että ”ovi on auki” rohkaistakseen heitä tulemaan juttusille. Johtajan ja esimiehen tulee vaatia alaisiaan antamaan palautetta ja kertomaan mahdollisista ongelmista työyhteisössä tai yksittäisessä projektissa. Vain näin johtaja auttaa luomaan avoimen ilmapiirin työyhteisöön. (Peeling 2006, 30–37.)

Johtajan tulee myös muistaa olla tekemättä turhia lupauksia alaisille, kuten asioita mitä johtaja ei voi toteuttaa. Lupauksia ei yleensä rikota tarkoituksella tai siksi, ettei niitä pystytä toteuttamaan, vaan ne rikotaan siksi, että ihmiset ovat liian kiireisiä. Johtajan tulee siis muistaa, kuinka kiireinen on ja luvata asioita aikataulunsa rajoissa. Hyvä johtaja ei aseta mahdottomia aikarajoja. Johtajien tulee myös vastustaa venyviä aikatauluja, mutta tiukat aikataulut laskevat motivaatiota ja mahdottomat tavoitteet vievät motivaation kokonaan. Johtajan ei koskaan kannata teeskennellä tietävänsä enemmän kuin tietää. Joistakin esimiehistä ja johtajista saattaa tuntua vastenmieliseltä myöntää, että eivät tiedä jotakin asiaa. Alaisten kunnioitus kuitenkin lisääntyy, kun johtaja on valmis myöntämään tietämättömyytensä avoimesti ja pyytää asioille

selityksiä. Johtajan tulee myös muistaa, että hauskaa saa pitää. Esimiehenä ja johtajana oleminen on paljon helpompaa, jos tuo huumoria ja epämuodollisuutta suhteisiin alaisten kanssa. (Peeling 2006, 30–37.)

Eettisen johtajan yksi tunnusmerkki on johdonmukaisuus. Joskus voi johtajalla olla vaikeaa toimia johdonmukaisesti ja tehdä päätöksiä linjakkaasti, jos ei ole itselleen jäsentänyt omia arvojaan ja moraalisia ehdottomuuksiaan, joihin kaikkea peilataan. Päätöksenteossa käytetyt kriteerit vaikuttavat suurelta osin johtamisen laatuun. Jos johtajan päätöksenteko on heittelevää ja mahdollonta ennustaa, niin johtajan epävarmuus heijastuu koko henkilökuntaan. Jotta johtajan päätöksenteko olisi linjakasta, on päätösten tekemiseen käytetyt kriteerit oltava selvillä ja perusteltavissa. Jokainen johtaja määrittelee oman linjansa, ja kun kriteerit ovat selvillä, on nopeiden ja tehokkaiden päätösten teko johtajallekin helpompaa. (Heiskanen & Salo 2007, 58.)

Jokaisella johtajalla on omat selityksensä ja syynsä hyvistä aikeista ja periaatteista lipsumiselle. Oman henkisen kehittämisen lykkäämistä selitetään yhtä lailla, kuin muita aikomuksiksi jääneitä suunnitelmia, kuten uuden harrastuksen aloittamista tai suursiivouksen tekemistä. Paras aika on aina joskus myöhemmin, huomenna tai sitten, kun kalenterissa on enemmän tilaa. Todellisuudessa johtaja itse päättää sen, mitä eettinen johtaminen käytännössä hänelle merkitsee. Samalla kun päätöksenteon vastuu lepää johtajan harteilla, lepää siellä myös vastuu päätöksen aikaansaamista onnistumisista tai epäonnistumisista. Johtajan oma nimi mainitaan tekojen tai tekemättä jättämisen yhteydessä. Johtajan valintana onkin se, kuinka eettisesti lopputulokseen pyritään. (Heiskanen & Salo 2007, 16–17.)

Tämän ajan ilmiöihin kuuluu inhimillisten tunteiden ja halujen arvostaminen. Siinä missä ennen arvostettiin rationaalista näkökulmaa, niin rinnalle on tullut yhtä tärkeäksi tajuta emotioiden voima. Vaikka tunteita ei liiemmin ole ennen yhdistetty vakavasti otettavaan liiketoimintaan, kuitenkin puhutaan usein esimerkiksi ”bisnesvaistosta”, mikä viittaa vähintäänkin intuitioon, ellei peräti tunteiden läsnäoloon. Emotionaalisuuden lisäksi puhutaan paljon tunneälystä. Vasta viime vuosikymmeninä se on tunnustettu älykkyyden ja lahjakkuu-

den muodoksi. Tunneäly tarkoittaa kykyä hallita ja havaita sekä omia että muiden tunteita ja ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan. Psykologian tohtori Daniel Coleman on rakentanut tunneälyä kuvaavan mallin, joka kuvaa viisi sosiaalista ja emotionaalista perustaitoa, jotka edesauttavat eettistä johtajaa tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa ihmissuhdetaidoissa. Nämä viisi perustaitoa ovat: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Itsetuntemuksella tarkoitetaan reaaliaikaista tietoa omista tunteista sekä kykyä käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa. Itsehallinnalla tarkoitetaan tunteiden käsitlemistä niin, etteivät ne haittaa tehtävien suoritusta vaan helpottavat sitä. Motivoitumisella tarkoitetaan kykyä saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, jotka innostavat ja ohjaavat päämäärään. Empatia tarkoittaa tajua lähimmäisen tunteista ja kykyä nähdä asiat heidän kannaltaan. Myös sosiaaliset kyvyt ovat tärkeitä. Ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitava käsittely sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen ymmärrys ovat tärkeitä perustaitoja. (Haapala & Aavamäki 2008, 71–73.)

Eettinen johtaminen on kaiken johtamisen ydin ja pohja, ja eettinen ulottuvuus on sisäänrakennettuna kaikkeen johtamiseen, päätöksiin, valintoihin, toimintatapoihin – ajattelipa johtaja sitä erikseen tai ei. Se, kuinka paljon hyötyä ja vaikutusta organisaation menestymiseen eettisellä ajattelulla ja toiminnalla halutaan saada, riippuu täysin siitä, miten tietoisesti sitä käyttää. Eettinen johtamistapa johtaa harjoituksen tuloksena siihen, että johtajan omat näkemykset ja johtamisen linjat kirkastuvat, ja hän oppii nopeammin hahmottamaan monia tilanteisiin liittyviä tekijöitä sekä niiden vaikutuksia. Tätä kautta johtaja säästää aikaa valintatilanteissaan ja erityisesti siinä, kun hän joutuu harvemmin korjaamaan jo kertaalleen tekemiään päätöksiä niiden yllättävien ei-toivottujen seurausten vuoksi. (Heiskanen & Salo 2007, 18.)

Eettisen johtajuuden ja toiminnan myötä, johtaja nähdään suoraselkäisenä ja linjakkaana johtajana. Johtaja on mahdollisesti myös pidetympi ja arvostetumpi. Eettisenä johtajana onnistuessaan johtaja voi nukkua yönsä hyvin, koska tietää tehneensä parhaansa mukaan oikeita ja hyviä ratkaisuja. Virheitäkin sattuu, sillä kaikkihan olemme ihmisiä. Johtaja on kuitenkin onnistuessaan vaikuttanut merkittävästi alaistensa työhyvinvointiin, henkiseen ja fyysi-

seen terveyteen. Johtajan ei tarvitse olla huolissaan, että jostakin tulee esiin jotakin hänen tekemiään ratkaisuja, joista voi joutua tuntemaan häpeää. Myöhemminkin hän uskaltaa katsoa jälkipolvia silmiin ja olla ylpeä siitä, mitä on työuransa aikana saanut aikaan ja kaikkein tärkeimpänä, hän voi puhua rehellisesti. (Heiskanen & Salo 2007, 18–19.)

3.3 Eettisen johtajuuden hyödyt organisaatiolle

Yrityksen sosiaalisen vastuun ja yrityksen tuloksen välistä suhdetta on jonkin verran tutkittu. Merkittävä yritysetiikan tutkija Manuel Velasquez toteaa, että monet tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalisen vastuun ja tuloksen välillä on positiivinen korrelaatio. Hyvällä etiikalla on katsottu olevan yritykselle useita vaikutuksia:

- Työmoraalin taso. Työntekijöiden moraali paranee, kun he kunnioittavat työyhteisöään ja sen periaatteita. Työntekijöillä on tuolloin tunne, että ovat mukana tekemässä jotakin merkittävää.
- Asiakkuuden hallinta. Myös asiakkaat vaistoavat herkästi, onko yritys luotettava yhteistyökumppani. Jos yritys koetaan epäilyttäväksi, niin asiakkaat kertovat mielipiteensä ostokäyttäytymisellään.
- Pienempi riski sanktioista ja oikeustoimien kohteeksi joutumisesta. Yrityksen johto voi nukkua yönsä hyvin ja tulla pirteänä töihin. Johdon aika ei kulu jälkien peittämiseen, vaan yrityksen kehittämiseen.
- Hyvä ilmapiiri. Työpaikan ilmapiiri paranee, ryhmähenki saa puhtia. Toisen lupauksiin luottaessa on helpompi tehdä yhteistyötä. Salailun sijasta avoimuus on avainsanana.
- Poissaolot ja stressi vähenevät. Hyvään työyhteisöön on mukava tulla töihin myös silloin, kun päättä vähän särkee ja olo on sillä rajalla, viitsisikö töihin lähteä ollenkaan. Tutkijat ovat todenneet, että oman työn arvostus on jaksamisen kannalta olennaista.
- Tuottavuus ja laatu. Kun henkilöstö voi hyvin, myös työ tehdään keskittyneemmin ja virheet vähenevät. Virheiden paikkailuun menee vähemmän aikaa ja työn laatu pysyy hyvänä.

- Yrityksen yhteiskunnallinen arvostus. Yrityksen yhteiskunnallinen arvostus nousee, kun sitä pidetään johdonmukaisena ja luotettavaa toimintaa harjoittavana toimijana. Etiikasta puhuttaessa on viljelty käsitettä "corporate citizenship" ja yrityksen yksi tehtävä on olla kunnon yhteisökansalainen. Henkilöstön värväys, luottamuksellinen suhde päättäjiin ja mediaan ja yrityskuvan kehittäminen onnistuu paremmin, kun yhteiskunnallinen puoli on hyvin hoidettu.
- Konfliktien väheneminen. Eettisyys lisää keskinäistä luottamusta ja parantaa kommunikaatiota.
- Työsuhteiden pituus. Työntekijät jotka kokevat yrityksen toimivan vastoin heidän arvojaan, hakeutuvat useissa tapauksissa huonommin palkattuun toimeen.
- Tavaroiden varastaminen vähenee. Varastamisen vuoksi syntynyt hävikki on useimmissa yrityksissä tarkasti tiedossa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 48–51.)

3.3.1 Eettinen johtajuus kilpailuetuna

International Business Ethics Instituten mukaan eettisyys vaikuttaa paljon yrityksen menestykseen. Eettinen yritystoiminta on viesti korkealuokkaisesta johtamisesta, joka ennakoii ylivertaista taloudellista tuottoa. (Haapala & Aavameri 2008, 162.) International Business Ethics Institute on luokitellut yritys-etiikan vaikutuksia organisaation seuraaviin menestystekijöihin:

- Maineenhallinta. Skandaalien ja epäeettisen toiminnan ryvettämisen maineen palauttaminen hyvälle tasolle on työlästä. Maineen menetys puolestaan johtaa henkilöstön ja muiden sidosryhmien moraalien ja sitoutumisen heikkenemiseen sekä taloudellisen tuloksen huonontumiseen. Rakentamalla eettistä imagoa voi erottua kilpailijoistaan.
- Henkilöstön suorituskyky. Henkilöstön lojaalisuus, pysyvyys ja tuottavuus ovat suurempia niissä organisaatioissa, missä on selkeä, linjakas ja julkistettuihin arvoihin perustuvat toimintatavat. Jaksaminen ja hyvinvointi ovat tutkitusti paremmat eettisesti ja oikeudenmukaisesti johdetuissa organisaatioissa.

- Markkina-asema. Sijoittajat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit tarkastelevat huolellisesti organisaation arvoja ja toimintatapoja omien päätöksensä perustana. Yksikin epäeettinen liike voi romuttaa luottamuksen ja katkaista yhteistyösuhteen. Läpinäkyvät ja selkeät toimintatavat rakentavat luottamuksellista suhdetta.
- Voimakkaat taloudelliset ja lainsäädännölliset kannusteet. Sekä taloudellisen että lainsäädännöllisen sääntelyn kautta luodaan yhä vahvempia kannusteita ja ohjaavia toimenpiteitä, jotta organisaatiot olisivat luomassa eettisiä pelisääntöjä sekä valmentaisivat ja kouluttaisivat henkilöstöä eettisissä kysymyksissä. Nämä kannusteet toisaalta pakottavat organisaatioita muokkaamaan toimintatapojaan, toisaalta ne voivat luoda jopa uusia mahdollisuuksia erottua edelläkävijöinä. (Heiskanen & Salo 2007, 20–21.)

Professori Vesa Kanniaisen mukaan kilpailu tekee yrityksen vastuullisuudelle hyvää, koska silloin markkinoilta karsiutuu väärin toimivat yritykset. Tämä on sekä kuluttajien lisääntyneen valvetuneisuuden että yritysten voiton maksimoinnin tulosta. Kilpailuedun saavuttaminen vaatii muutakin kuin asioiden tekemistä, niin kuin ne kuuluu tehdä. Jos yritys haluaa saada kilpailuetua, on niiden oltava edellä muita ja löytää kokoajan vastuullisempia ja kilpailijoista erottuvampia tapoja toimia. Kilpailuetu saa kuluttajissa aikaan lojaalisuutta ja preferenssiä. Siksi yritystoiminnassa tavoitellaan aina kilpailuetua, eli sekä olemaan kuluttajien kannalta merkittäviä että erottumaan kilpailijoista. (Haapala & Aavameri 2008, 162–163.)

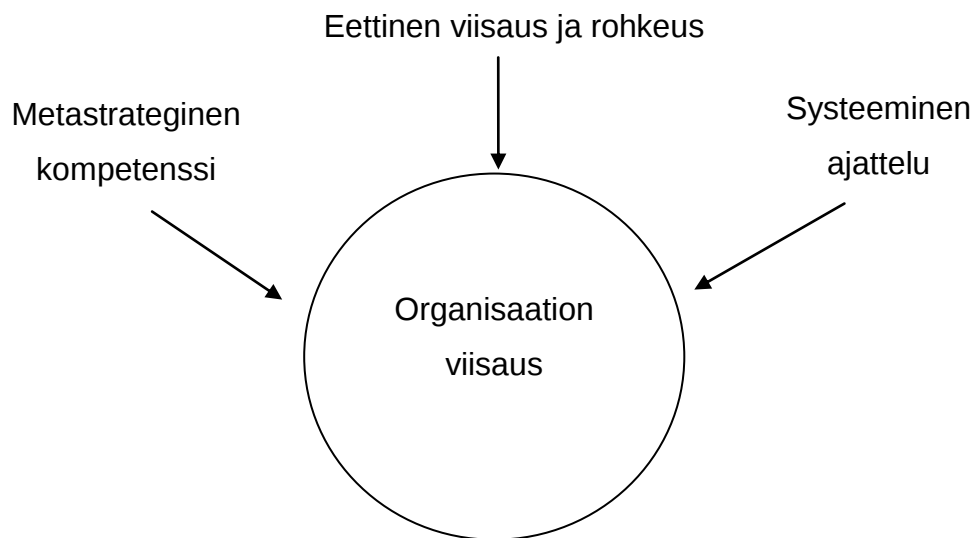
Todellisten työelämän esimerkkien ja tutkimustulosten avulla voidaan huomata, että johtamisen ja toimintatapojen eettinen taso vaikuttaa organisaation pärjäämiseen kolmentasoisina seurauksina: eettisen johtamisen käytännöt tekevät organisaatioista joko häviäjän, selviytyjän tai edelläkävijän. Häviäjillä eettisen johtamisen puute tai heikkous, eli epäeettinen toiminta johtaa rangaistuksiin ja taloudellisiin tappioihin, ja se voi lopulta pudottaa organisaation kokonaan pois toimialansa kilpailusta. Selviytyjillä eettinen johtaminen auttaa täyttämään organisaation eettisen toiminnan vähimmäisvaatimukset, jolloin organisaatio pysyy mukana oman toimialansa kilpailussa. Organisaatio ei

odota ongelmia lakaistakseen niitä maton alle, mutta ei myöskään hyödynnä aktiivisesti toimintansa vastuullisuutta erottuakseen muista kilpailijoista. Edelläkävijöillä sen sijaan eettinen johtajuus mahdollistaa edelläkävijyyden, jolloin organisaation eettisestä toiminnasta tulee kilpailuetu, jonka avulla erotutaan kilpailijoista. Edelläkävijöiden organisaatio kehittää jatkuvasti toimintamalliensa eettisyyttä ja hyödyntää niitä aktiivisesti toiminnanohjauksessaan, viestinnässään ja yhteistyösuhteissaan. (Heiskanen & Salo 2007, 21–25.)

3.3.2 Eettisen johtamisen vaikutus organisaation viisauteen

Eettisen toiminnan -mallin mukaan viisas organisaatio on sellainen, joka ajattelee systemaattisesti ja hyödyntää moraalista mielikuvitustaan, kehittää jatkuvasti metastrategista kompetenssiaan (eli kykyä nähdä strategioiden strategia, suurempi kuva) ja toimii eettisesti, viisaasti ja rohkeasti. Viisaassa organisaatiossa hahmotetaan laajoja kokonaisuuksia osiensa systeemisenä summana ja hyödyntämällä uusia ratkaisuvaihtoehtoja vanhoihin. Vastaantuleviin ongelmiin käytetään moraalista mielikuvitusta. Metastrategisen kompetenssin avulla organisaatiossa nähdään yksittäisten strategisten linjausten yli ja pystytään näin pitämään silmällä globaaleja megatrendejä ja jopa vaikuttamaan niihin (Heiskanen & Salo 2007, 49–50.)

Liike-etiikka, yritysetiikka, elinkeinoelämän etiikka, yrityksen arvot ja eettinen johtaminen. Nämä ilmaisut kertovat, että kytköksiä etiikan ja liiketoiminnan välillä on tehty ja kaiken perimmäisenä tarkoituksena on saavuttaa organisaation viisaus. (Aaltonen & Junkkari 2003, 25.) Viisas organisaatio, niin kuin monet muutkin organisaatiot, on osiensa summa. Yksittäisen johtajan panostus eettisempään johtajuuteen vie koko organisaatiota viisaamman toiminnan suuntaan. Onnistuessaan eettinen johtaminen tarjoaa ratkaisun organisaatioiden ydinhaasteeseen, eli kuinka päästä sanoista tekoihin? Viisaassa organisaatiossa osataan viedä suunnitelmat käytännön toimintaan ja osataan kehittää organisaatiokulttuuria toivottuun suuntaan. (Heiskanen & Salo 2007, 50.) Organisaation viisaus (Kuva 5) on se tavoite, mihin eettisen toiminnan kehittämisen mallilla pyritään.



Kuva 5. Organisaation viisaus. (Heiskanen & Salo 2007, 49.)

Metastrateginen kompetenssi on eettisen johtajuuden huipentuma. Johtajan on näytettävä tietä, joka tarkoittaa vallitsevien toimintamallien rohkeaa kyseenalaistamista. Eettisen johtajan on siksi ymmärrettävä laajentaa näkökulmiaan, ymmärrettävä historiaa ja haisteltava tulevia megatrendejä, eli nähdä strategioiden yli metastrategioiden tasolle. Kyky ajatella asioita itsenäisesti ei synny itsestään, vaan se vaatii suunnattomasti rohkeutta. Massasta poikkeava ajattelu on aina niissä organisaatioissa, joissa on monesti kangistuttu vanhoihin kaavoihin, herättänyt vastarintaa. Joskus uudistusta peräänkuuluttavat johtajat on leimattu jopa typeriksi, tai heidän tavoitteensa mahdottomiksi, vaikka taustalla on aina ollut tavoite kehittää organisaatiota ja sen toimintaa parempaan suuntaan. Metastrategisessä ajattelussa ei jäädä organisaation oman toimialan vangiksi tai keskityä ainoastaan omalla toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Kyseessä ei ole siis perinteinen kilpailuajattelu, vaan metastrategisellä ajattelulla pyritään markkina- ja kilpailutilanteen yläpuolelle, tilanteeseen, jossa ei niinkään pyritä pärjäämään nykyisellä pelikentällä, vaan muuttamaan koko peliä. (Heiskanen & Salo 2007, 50–51.)

Eettinen viisaus rakentuu täten älyllisestä ymmärtämisestä, kokemuksen kautta kerääntyneestä näkemyksellisyydestä, sekä niiden tilannekohtaisesta kokonaisvaltaisesta soveltamisesta ja seurausten hahmottamisesta. Eettinen

viisaus on siis kykyä nähdä mahdollisuuksien rajat, niin omassa kuin muiden toiminnassa sekä pyrkimyksenä arvioida toiminnan keinoja, huomioiden valitsevat olosuhteet. Eettinen viisaus ja rohkeus eivät itsessään ole yksittäisen johtajan tai organisaation ominaisuuksia. Niillä on sisältö ja arvo ainoastaan suhteessa johonkin tilanteeseen, tapahtumaan tai toimintaympäristöön. Yksi keino vahvistaa eettistä viisautta ja rohkeutta on muuntaa sitä työelämässä tyypillistä johtamis- ja strategiapuhetta, jossa metaforia haetaan sota- ja taistelutalantereilta. Tämä voi tuntua pikkuseikalta, mutta käyttämämme sanat ja kieli muokkaavat asenteitamme ja maailmankuvaamme, ja niiden pohjalta me toimimme tosielämässä. Organisaation toiminnan suunnittelu sotataktiikkana, missä kilpailijat ovat verivihollisiamme, ei ole paras taktiikka edistää eettistä ajattelukykyä. Tulevaisuudessa menestyvät ne, jotka pystyvät tuottamaan mahdollisimman monia sidosryhmiä tyydyttäviä ratkaisuja, eivät ne, jotka häikäilemättömästi tavoittelevat vain omaa tai korkeintaan liittolaisiensa etua. (Heiskanen & Salo 2007, 54–55.)

Systeeminen ajattelu tarkoittaa sellaista tapaa hahmottaa todellisuus, josta lähtökohtaisesti ajatellaan asioiden olevan linkittyneitä toisiinsa eli kaikki vaikuttaa kaikkeen. Systeeminen ajattelu avaa uusia yhteyksiä ja sen hallinnan hyödyt ovat merkittäviä, ja tätä taitoa voi kehittää nelivaiheen avulla. Ensimmäisellä tasolla eettinen ongelma käsitetään yksittäiseksi tapaukseksi, eikä siihen kiinnitetä se enempää huomiota. Toisella tasolla tunnistetaan tapahtumien toistuvuus ja kyetään tarkastelemaan tilanteita analyttisemmin. Näiden kahden tason mukainen havainnointi johtaa mukautuvaan käyttäytymiseen, eli reagoidaan joko välinpitämättömästi ajatellen, että kyseessä oli yksittäinen tapaus, tai korjaavasti toivoen, että löydetään keinot ja säännöt, joilla estetään kyseisen epäeettisen toiminnan tapahtuminen uudestaan. Eettisen toimintatavan kehittäminen vaatii kolmannella ja neljännellä tasolla jo systeemisen ajattelun syventämistä. Kolmannella tasolla pyritään hahmottamaan eettisten kysymysten syitä ja seurauksia sekä taustoja. Tuloksena on luovaa eettistä ajattelua, jossa haetaan uusia, vaikeuksia ennaltaehkäiseviä toimintatapoja. Neljännen tason eettisessä toiminnassa ja ajattelussa eettisten näkökulmien huomioiminen on jo luonnollinen osa organisaatiota, niin

johtajien kuin koko henkilöstön yhteisessä työssä. (Heiskanen & Salo 2007, 52–53.)

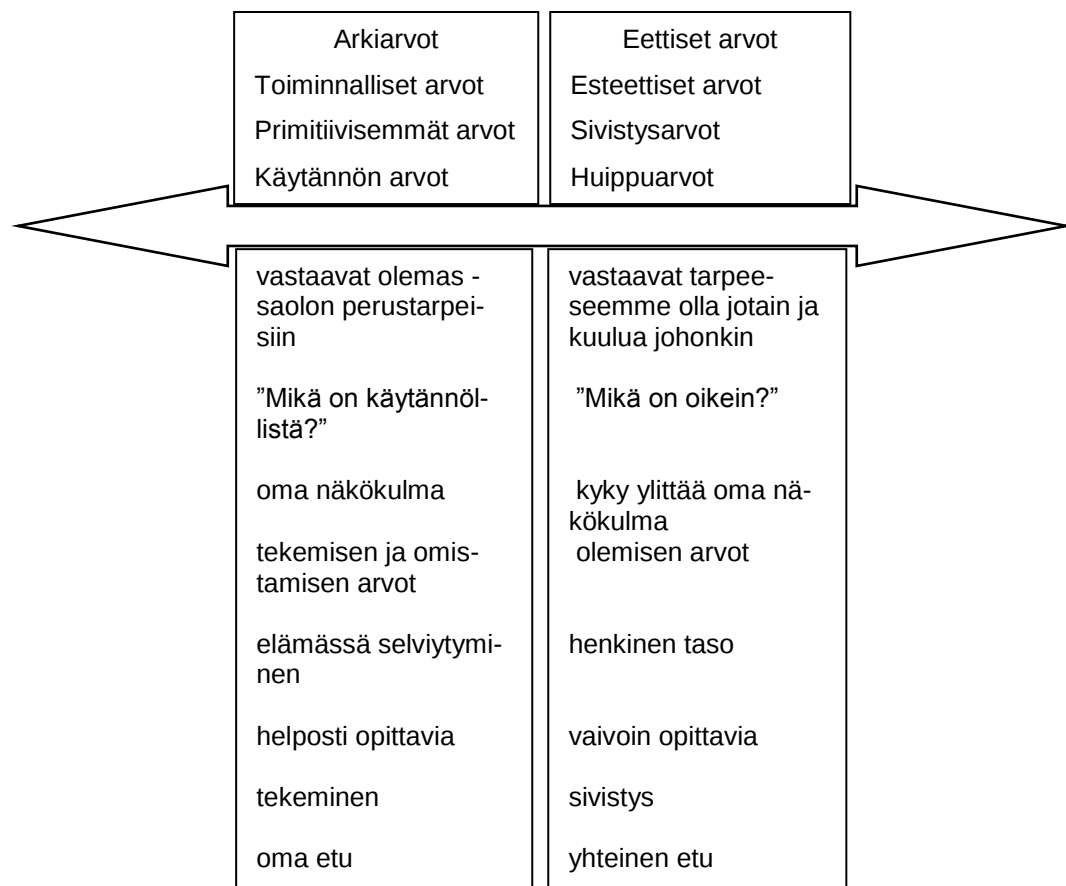
Eettisellä ohjeistolla ja tunnistetulla toimintatavalla on paljon merkitystä, jos se on oikea. Se vastaa sekä sovittuja että ääneen lausumattomia ja piilossa olevia uskomuksia, arvoja ja pelisääntöjä. Jos ohjeisto ei vastaa näitä, se kulkee toivottomalla tavalla vastavirtaan ja toimii organisaatiotaan vastaan. Eettinen ohjeisto perustuu yhteisön arvoihin. Eettinen ohjeisto tai koodisto määrittelee organisaation arvot ja periaatteet, jotka muodostavat organisaation tarkoituksen. Ohjeisto pyrkii määrittelemään yrityksen etiikan sekä sen vastuut keskeisimpiä sidosryhmiä kohtaan. Eettisen ohjeiston viesti on: ”Tätä me olemme ja tämän takana seisomme”. Jos arvot ovat hukassa, niin eettiset lausumat jäävät päälle liimatuiksi laastareiksi. Hyvä pääsääntö on, että etiikkaprosessi edellyttää aina arvoprosessia. (Aaltonen & Junkkari 2003, 175.)

4 ARVOJOHTAMINEN YRITYSTOIMINNASSA

Arvot ovat jokaisen päätöksen sydän, jotka tarjoavat normina olevan pohjan vaihtoehtoisista ratkaisuista ja päätöksistä valitsemiselle (Kline 2005, 2). Jokainen ihminen tunnistaa syvällä sisimmässään, että arvot ovat tärkeä osa itseä. Niiden yksiselitteinen määrittäminen on kuitenkin hyvin vaikeaa. Arvot ovat jotakin epämääräisiä vaikeasti konkretisoitavia ja jokaiselle yksilölle erilaisia. Arvo-käsitteellä on monia lähisukulaisia, kuten ihanteet, arvostukset, hyveet ja joskus myös uskomukset. Se on yläkäsite eli siis enemmän kuin konkreettiset tilanteet. Sanaa ”arvo” on määritelty muun muassa seuraavasti: arvo on asia jota pidämme tärkeänä, arvot ovat valintoja, arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen, arvo on vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset, ja arvot ankkuroituvat sekä järkeen että tunteisiin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 60.)

Filosofi Uuno Saarnio (1896–1977) on määritellyt sanaa ”arvo” käytettävän tarkoittamaan ainakin kahta erilaista käsitettä, eli puhutaan hyvästä sen pe-

rusteella, miten arvostamme asian tai esineen ominaisuuksia. Perintömaljalla voi olla meille suuri arvo. Meille voi olla tärkeä arvo myös se, että pääsemme luennoimaan arvostamaamme oppilaitokseen. Yrityksemme menetys on meille arvo, samoin asiakkaiden tyytyväisyys, hyvät työtoverit tai mukavat illanistujaiset. Arvo-sanana toinen käyttö viittaa etiikkaan. Pidämme jotakin ihmistä hyvänä, koska hän käyttäytyy omaksumiemme eettisten arvojen mukaisesti. Länsimaisessa kulttuurissamme tietyt toimintatavat ovat yleisesti hyväksytyjä arvoja, käytännön etiikan kulmakiviä. Sellaisia ovat esimerkiksi totuudellisuus ja rakkaus. (Aaltonen & Junkkari 2003, 59.) Organisaatiossa arvojen käsitetään edustavan etiikkaa, sillä ne kertovat siitä, mihin organisaatiossa uskotaan. (Kauppinen 2002, 21.) Kaikki arvot eivät kuitenkaan ole eettisiä arvoja. Arvoina on sekä arkiarvoja, jotka ovat toiminnallisempia ja primitiivisempiä arvoja että eettisiä arvoja, jotka puolestaan ovat esteettisempiä sivistysarvoja. Arkiarvot ja eettiset arvot on eritelty kuvassa (Kuva 6).



Kuva 6. Arkiarvojen ja eettisten arvojen erot. (Aaltonen & Junkkari 2003, 65.)

4.1 Arvojohtaminen johtamismallina

Arvojohtaminen perustuu tiedostamiseen eli se pohjautuu arvopohjan tarpeellisuuden tiedostamiseen, arvojen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja johtamisen merkityksen ymmärtämiseen. Arvojohtamisen malli on integroiva eli se sitoo arvojohtamisen yhteen muun johtamisen ja johtamisjärjestelmän kanssa. Tämän vuoksi se on esitetty mallina tasoittain. Arvojohtamismalli tuo esille, mitkä ovat arvojohtamisen askeleet visiotasolla, strategisella, operatiivisella ja yksilötasolla. Kyseessä on malli, johon jokainen johtaja voi lisätä omat ideansa ja samalla paikantaa, mihin kohtaan arvojohtamisprosessia idea kuuluu ja missä se toimii parhaiten. Arvojohtamismallissa on siten neljä tasoa, joihin jokaiseen kuuluu neljä osa-aluetta tai askelta. Arvojohtamisen tasot ovat kuvattuna liitteessä (Liite 4). Arvojohtamismallissa ylimpänä on taso neljä, jossa määritellään arvovalinnat. Mallissa kuljetaan tasoilta aina alaspäin, jolloin taso yksi on arvojohtamisen käytäntö. Päätöksiä arvovalinnoista ei tehdä vakuumissa tyhjiössä eikä äänestämällä. Johdon omat tunteemuksetkaan eivät saa välttämättä vaikuttaa valintoihin. Sen sijaan ne lähtökohdat, joihin arvovalintojen tulisi perustua, ovat muun muassa ihanteet, normit, uskomukset ja haasteet. Arvovalintoja tehtäessä tulisi muistaa, että ainoastaan olemassa olevat arvot voivat olla arvoankkureina, ja että arvovalinnat ovat samalla strategisia valintoja. (Kauppinen 2002, 155–157, 167.)

Eettinen ja moraalinen perintö vaikuttavat vallalla oleviin ihanteisiin, eli mikä on tärkeää ja mikä on tavoittelemisen arvoista. Yhteiskunta on myös säättänyt joukon lakeja, joilla se pyrkii vaikuttamaan kansalaistensa käyttäytymiseen. Kirjoitettuja normeja (lait) täydentävät kulttuuriin liittyvät kirjoittamattomat normit. Organisaation ja sen sidosryhmien uskomukset vaikuttavat myös voimakkaasti organisaation arvovalintoihin. Erittäin keskeisenä tekijänä organisaation arvoihin tulisi myös vaikuttaa ne haasteet, joita se kohtaa toteuttaessaan omaa visiotaan ja rooliaan toimintaympäristössään. Tulevaisuuden haasteet eivät voi toimia arvoankkureina, koska ne ovat tällä hetkellä ainoastaan tavoitteellisia eli myös olemattomia. Päätökset arvoista, niin kuin organisaation muistakin suuntavalinnoista yleensä, kuuluvat johdolle. (Kauppinen 2002, 156–157, 167.)

Alaspäin seuraavalla eli kolmannella tasolla tehdään arvojen käyttöönnin design-päätökset. Arvojen jalkauttamisessa, sitouttamisessa ja käytäntöön viennissä on neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään arvojen sisältö, jossa johdon tulee määrittää, mitä valitulla arvolla tarkoitetaan. Kun arvot kuvaavat olemassa olevia tärkeitä asioita, niin niiden selitys saa sisältonsä strategiasta, tavoitteista ja visiosta. Toisessa vaiheessa luodaan ”credo”, joka on yhteenveto organisaation keskeisistä uskomuksista, jotka ovat yhteisöä koossa pitäviä voimia. Arvot saavat credossa vähän voimakkaamman, julistuksellisen muodon, kertoen mihin yrityksessä uskotaan. Samalla credossa tulee esille arvolähtöiset toimintapoliittiset linjanvedot ja organisaation strategioiden keskeinen sisältö. Käyttöönnin designilla eli vaiheessa kolme tarkoitetaan arvodialogia, joka viedään organisaatioon niin, että esimiehet johtavat keskusteluprosessia, ja arvot saavat toiminnon, tiimin ja lopulta yksilön roolin mukaisen tulkinnan. Tuolloin tulkinta ei jää sattumanvaraiseksi yksilötasolla tapahtuvaksi vapaaehtoiseksi ajatustyöksi, vaan se tuodaan vuorovaikutteiseen prosessiin, jossa kaikilla on sanansa sanottavana. Esimiestoiminnan esimerkillisyydellä tarkoitetaan johdon näkyvää ja arvojoh-tajuuteen sitoutunutta esimerkkiä alaisilleen. (Kauppinen 2002, 169–176.)

Arvovalintojen ja arvojen sitouttamisen jälkeen siirrytään alaspäin tasolle kaksi, jossa on vuorossa arvojen normitus, jolloin arvot saavat käytännön toteutusmuotoja. Arvojen normitus kannustaa arvojen toteutusta ja mahdollistaa niiden mittaamisen ja sitä kautta järjestelmällisen johtamisen. Arvojen normituksessa on neljä vaihetta: ymmärryksen rakentaminen, sitoutuminen normeihin, mittaaminen ja toteutus sekä seuranta ja seuraukset. Ymmärryksen rakentamisella varmistetaan se, että jokainen omaksuu organisaation, tai yksittäisen tiimin valitsemat arvot osaksi omaa rooliaan. Normeihin sitoutuminen ei voi tapahtua käskystä, vaan sen pohjana on tietoisuus ja vapaaehtoinen hyväksyminen. Johtajan on huolehdittava siitä, että arvokeskustelu, jossa normit luodaan ja/tai niihin sitoudutaan, on tapahduttava vuorovaikutteisessa tilanteessa. Osapuolten on osattava dialogi, jossa mielet (logos) kohtaavat läpinäkyvästi (dia). (Kauppinen 2002, 176–178.)

Jo arvoihin sitoutuessaan alainen tietää saavansa palautetta. Tuloksien mittaaminen ei ainoastaan riitä, vaan on mitattava arvojen mukaista panostusta, toimintaa ja käyttäytymistä. Usein organisaatiot joutuvat kehittelemään uudenlaisia mittauskäytänteitä, jotta mittaus todella onnistuisi. Johdon täytyy miettiä sitä, kuka mittauksen toimittaa, ja joissakin organisaatioissa se organisoidaan talouden yhteyteen, toisissa laatumittauksen vastuulle. Tärkeintä kuitenkin on, että mittaus suoritetaan ja näin arvoilla luodaan lisäarvoa johdon päätöksenteolle. Arvojohtaminen kannattaa siten kytkeä kiinteästi muuhun johtamisjärjestelmään. Riippuen käytössä olevan järjestelmän laadusta ja toiminnasta kytkentä saa erilaisia muotoja, esimerkiksi jos organisaatiossa on käytössä aikakorttijärjestelmä, niin arvojohtamisen ja arvojen käytäntöön viemisen mittarit liittyvät sisäisen tehokkuuden mittareihin. (Kauppinen 2002, 178–179.)

Arvojohtamisen malli päättyy alimmalle eli ensimmäiselle tasolle, jossa arvojohtaminen saatetaan käytäntöön. Arvojohtaja ja -johtaminen voi kohdata huomattavia vaikeuksia, vaikka sen arkkitehtuuri ja suunnittelu, kytkennät johtamisjärjestelmään ja kokonaisuuteen olisivatkin kunnossa. Hyväkin suunnitelma täytyy toteuttaa, sillä hyvin suunniteltu on todella vasta puoliksi tehty. Arvojohtamisen käytäntöönpano jakautuu muiden tasojen osoittamalla tavalla neljään osioon: arvojohtamisen osaamiseen, arvojohtamisen käytäntöihin, arvojohtamispalautteeseen ja arvojohtamisen takaisinkytkentöihin. Arvojohtamisen käytäntö vaatii johtajalta ja esimieheltä osaamista. Monet johtajat joutuvat arvojohtamista toteuttaessaan harjoittamaan uudenlaisia taitoja. Keskeisiä yksittäisiä arvojohtamisessa vaadittavia johtamistaitoja voidaan luonnehtia seuraavilla tavoilla:

- Johdon kykyä johtaa ryhmäkeskustelua ilman tarvetta puolustautua tai selittää.
- Taitoa antaa kielteistäkin palautetta kannustavasti.
- Eri persoonallisuuksien hallintaa ryhmäprosesseissa.
- Arvojen luovaa tulkintaa toiminnaksi työyhteisön roolin ja tehtävien kannalta.
- Alaisten kannustamista kohtaamaan ja käsittelemään ikävätkin asiat.

- Työyhteisön fokusointia ja uudelleen roolitusta sekä uuden vastuutuksen kytkentää tulokorttiin.
- Ei-manipuloivien kyselytekniikoiden käyttöä keskustelun käynnistämisessä ja ylläpitämisessä.
- Positiivisen jämäkkyyden käyttöä ryhmän itseluottamuksen lisäämisessä.
- Kyky käyttää avoimuutta luottamustason nostamiseen ryhmässä.
- Tehokkaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittämistä tiimiympäristössä. (Kauppinen 2002, 179–181.)

Arvojohtaja, joka aikoo saada arvojohtamisen toimimaan omalla vastuualueellaan, joutuu ajattelemaan johtamiskäytäntönsä uudelleen. Perinteikkääseen hierarkkiseen organisaatioon syntyneeseen johtamiskäytäntöön verrattuna arvojohtaja joutuu tekemään johtamistyönsä oleelliset tehtäväalueet ryhmätilanteissa, siksi uusille johtamiskäytännöille on luotava aika ja paikka. On erityisen tärkeää, että kaikki osalliset – joskus mukana voi olla eri sidosryhmien edustajia – tietävät olevansa tilanteessa, jossa asioista voidaan puhua. Esimiestoiminta on niin keskeisessä osassa arvojohtamisen toteuttamisesta, ettei sitä voi jättää mittaamatta. Ilman esimiestoiminnan mittareita ja mittaamista muutokset johtamiskulttuurissa jäävät teoriaksi. Nykyisin yleistynyt 360-asteinen johtamispalaute kehitettiin Yhdysvalloissa antamaan palautetta esimieskunnalle arvojen toteuttamisesta heidän omassa johtamisessaan. Oikein toteutettuna 360-asteinen palaute on käyttökelpoinen kehitysväline kaikkiin organisaatioihin, joissa arvojohtamista toteutetaan. (Kauppinen 2002, 181–185.)

Arvojohtaminen ei ole erillinen kummajainen organisaatiossa, vaan se tuo ihmiset mukaan johtamiseen tarkoituksella ja sydämellä. Arvojohtaminen kytkeytyy johtamiseen sen koko pituudelta ja leveydeltä, eli ympäristön analyysistä ja tahdonmuodostuksesta strategiaan valintoihin, tavoiteasetantaan ja mittaukseen sekä seurantaan. Arvojohtamisen on istuttava kokonaisuuteen, jolloin se muuttaa johtamiskulttuuria ja kasvattaa uusia taitoja johtajissa ja vaatii myös uusia käytäntöjä ja mittareita. (Kauppinen 2002, 185.)

4.2 Johtaja ja arvojohtaminen

Johtajuuden kannalta toimiva ja laadukas johtamisjärjestelmä on olennainen asia. Tuolloin johtaja voi keskittyä lisäarvoa tuoviin tehtäviin ja itseohjautuvuudelle on riittävä pohja. Panostus johtamisjärjestelmän kehittämiseen ei tarvitse olla ylivoimainen, vaikka kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä onkin todellinen ponnistus. Tosin, ainoastaan toiminnanohjausjärjestelmä ei ratkaise johtajuuden tehokkuutta organisaatiossa, vaan sen tekevät ihmiset. (Kauppinen 2002, 35.) Johtaminen ja vaikuttaminen perustuvat aitousuuteen. Se ei luo eroja johtajan päätösten ja hänen toimintansa välille, vaan ollessaan aito, johtajuus linkittyy johtajan omiin sisäisiin arvoihin. Se, että arvot on määritetty ja asetettu yrityksen aulaan, ei lainkaan takaa, että ne näkyisivät johtajuudessa. Ja jos ne eivät näy johtajuudessa, ne eivät todennäköisesti näy muussakaan toiminnassa. Arvojohtamisen toteutuminen arkipäivässä riippuu siitä, kuinka arvot erottuvat johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja -käyttäytymisessä. Sen vuoksi organisaatiot kiinnittävät yhä enemmän huomiota siihen, miten johtamistavat vastaavat organisaation arvoja. (Kauppinen 2002, 40–41.)

Arvojohtaminen edellyttää vuorovaikutusta yhdyspinnoissa, aitousuutta yksilötasolla ja kykyä mitata sen toteutumista. Vuonna 2001 tehdyn arvotutkimuksen mukaan ainoastaan 25 prosenttia niistä yrityksistä, jotka olivat määrittäneet arvonsa, olivat pyrkineet mittaamaan niitä. Toisaalta sama neljännes yrityksistä oli kaksi kertaa muita tyytyväisempiä arvojensa toteutumiseen. Näyttää siis siltä, että ne yritykset jotka suhtautuvat arvojohtamiseen vakavasti, saavat siitä enemmän hyötyä. Yhteistä niille on, että ne pyrkivät mittaamaan arvojen jalkautumista käytännössä. (Kauppinen 2002, 41.) Arvojohtaminen tarkoittaa siis arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä, kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista, operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia sekä arvojen normittamista yksilötasolla käyttäytymismalleiksi. Arvojohtaminen kytkee suunnitelmat ihmisiin. Tämän vuoksi sen integroituminen kokonaisjohtamiseen on tärkeää kaikilla johtamisen tasoilla. Arvot ovat samaan aikaan organisatorinen asia, kun ne ovat yksilöllekin tärkeitä. Käsitteenä arvot useimmiten kytkeytyvät ihmisen tunteisiin, ne toimivat kuin geneetti-

nen koodi ohjaten välillä myös tiedostamatta niin ryhmän, yksilön kuin organisaationkin vaiheita. Näin ollen arvot ovat tärkeitä johtamisen kannalta, eikä niitä kannata sulkea pois pelkästään siksi, että niillä johtaminen tuntuu vaikeammalta, tai ne ovat epämääräisempiä johtamisvälineitä kuin konkreettisemmat välineet. (Kauppinen 2002, 57–59.)

Arvojohtaminen on mahdollista, mitattavaa ja konkreettista, mutta arvojen selkiyttäminen johtamisen kannalta on tärkeää. Johtajan oma ihmiskäsitys vaikuttaa johtamiseen ja siksi onkin tärkeää, että johtaja kykenee tunnistamaan myös omat arvonsa. Käsitys johtamisen kohteista, eli johtajan omista alaisista vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten johtaja toimii ja monesti johtaja ei itsekään tiedosta, mitä johtamismallia toteuttaa omassa johtamisessaan. Omien arvojen tunnistaminen on hankalaa, sillä arvot toimivat tiedostamattomalla tavalla. Ne ovat ankkuroituneet alitajuntaan. Tämän vuoksi johtajan tulee, omia arvoja pohtiessaan, lähestyä niitä epäsuorasti ja monelta suunnalta. Seuraavassa listassa on muutama esimerkki johtajan omien arvojen tunnistamiseen:

- Ensimmäisenä vaiheena on negaatio. Johtajan ei tule kysyä itseltään: ”Mitkä ovat arvoni?” Luultavammin vastaat jotain sellaista, mitä sinun kuuluu vastata, eli omasta mielestäsi, kasvattajan, esimiehen, perheen tai tärkeän viitekehysten mielestä. Lähesty asiaa siis hieman hellemin ja viekkaammin.
- Toiseksi pikatesti. Katso kalenteriasi ja lompakkoasi, sillä ne antavat vinkkejä arvoistasi. Miten olet aikasi ja rahasi käyttänyt? Jos melkein kaikki aikasi menee työhön tai työasioiden pohtimiseen, niin työ on arvojesi hierarkiassa korkealla.
- Lähesty arvojasi konkreettisten tilanteiden avulla. Kuvittele itsesi tilanteisiin, joissa olet usein. Mieti, mitä haluat vapaa-ajaltasi, ihmissuhteiltasi tai harrastuksiltasi. Kysy sen jälkeen: ”Mikä tässä on minulle tärkeää?” Kysy vielä jatkokysymys: ”Miksi ne ovat tärkeitä?”
- Voit tutkailla myös tunteitasi ja ajatuksiasi. Mitä tekisit, jos sinulla olisi aikaa? Mitä tekisit, jos saisit kaksi elämää? Millaisia ovat unelmani? Mikä haluat olla kymmenen vuoden kuluttua?

- Mieti hintaa, minkä olisit valmis maksamaan valitsemastasi arvosta. Mistä hinnasta luopuisit siitä? Millaisen uhrauksen olisit valmis tekemään puolustaaksesi tätä arvoa?
- Pohdi millaisia asioita vastustat? Mille olet valmis sanomaan ”ei”? Mitkä väitteet herättävät sinussa aggressioita? Millaista toimintaa et hyväksy alaisiltasi tai läheisiltäsi?
- Kuvittele asia, mitä pidät tärkeänä. Ajattele jotain konkreettista asiaa. Kuvittele, että joku tulee sanomaan: ”Olet väärässä?” Miltä sinusta tuntuu? Jos pidät kiinni ajatuksesta, silloin olet jo lähellä arvoasi, etkä mieti vain vaihtuvia mielipiteitäsi. (Kauppinen 2002, 59, 64, Aaltonen & Junkkari 2003, 131–133.)

Arvojohtajalta – niin kuin kaikilta johtajilta – edellytetään vuorovaikutustaitoja, eli kykyä löytää yhteys elämän syvempiin merkityksiin, visioiden hahmottamisen taitoa, kykyä kiihottaa ihmisen mielikuvitusta sekä taitoa hahmottaa arvoja ja tehdä moraalisia päätöksiä. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, ettei johtajalta vaadita ajoittain kykyä tehdä nopeitakin päätöksiä. Eri puolilla maailmaa kysellään siksi, millainen on hyvä johtaja. Melkein poikkeuksetta listan kärkipäässä on integriteetti, lahjomaton rehellisyys. Arvojohtajan odotetaan ennen kaikkea olevan rehellinen ja sopusoinnussa itsensä kanssa. Johtajan sanojen ja tekojen tulee vastata toisiaan. Hyvä johtaja on siten arjessakin ”arvo-ohjattu”. (Aaltonen & Junkkari 2003, 273–274.)

4.3 Organisaation arvovalinnat

Organisaation arvot ovat sen toimintakulttuurin perusta. Organisaation toiminta-ajatus määrittelee sen, miksi yritys on olemassa. Arvot, toiminta-ajatus ja organisaation visio muodostavat organisaation olemuksen ytimen. Arvojen määrittäminen organisaatiossa tapahtuu yleensä arvoprosessissa (Liite 5), jossa etsitään yrityksen toiminnan perusteita. Arvoprosessin tuloksena syntyy luettelo arvoista, joita vasten toimintaa peilataan. Arvojen avulla suunnitellaan muun muassa visioita, strategioita ja operatiivisia päätöksiä. Arvot, kuten asiakaslähtöisyys, kilpailukyky, henkilöstön pysyvyys ja tuloksellinen toiminta,

sopivat yritykseen kuin yritykseen, ja ne löytyvätkin monen vuosikertomuksen sivuilta. Vuonna 2001 suoritettussa arvotutkimuksessa huomattiinkin, että lähes sadan yrityksen arvojen tarkastelu johti yllättävään johtopäätökseen; yritysten arvot olivat huomattavassa määrin samanlaisia. (Kujala & Kuvaja 2002, 161–162, Kauppinen 2002, 76.) Tutkimukseen vastanneiden organisaatioiden arvoja ryhmittelemällä löydettiin neljä yleistä arvokokonaisuutta, ikään kuin arvokoria. Organisaatioilla oli taloudellisia arvoja, asiakasarvoja, yhteistyöarvoja sekä kehitykseen liittyviä arvoja. Taloudellisista arvoista esimerkkinä tuloksellisuus, kannattavuus ja tulos. Taloudellista arvoa perustellaan jatkuvuudella, kaikkien osapuolien edulla, jopa merkkinä siitä, että organisaatio on täyttänyt velvollisuutensa asiakkailleen. Asiakasarvoista esimerkkinä voidaan mainita asiakaskeskeisyys ja asiakastyytyväisyys. Näiden lisäksi tutkimuksen organisaatioiden samankaltaisuus yhteistyöarvoihin ja kehitykseen liittyvien arvojen kohdalla olivat huomattavia, kuten innovatiivisuus, uudistuminen, jatkuva kehitys ja joukkuepelaaminen. (Kauppinen 2002, 76–77.)

Sijoittamalla arvot arvokoreihin, pystytään tarkastelemaan arvojen samankaltaisuutta. Arvovalinnat tekevät organisaatiosta erilaisen, jos ne vain on määriteltä aidolla rehellisyydellä. Arvot vaikuttavat kaikkeen päätöksentekoon, ongelmien ratkaisuun, riskien ottamiseen, asioiden tärkeysjärjestykseen, investointeihin, roolien selkeyteen, inhimillisten voimavarojen käyttöön ja rahankäyttöön yleensä. Listaa voisi jatkaa loputtomiin, sillä arvot vaikuttavat organisaatiossa kaikkeen, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Jos organisaatiolle ollaan harkitsemassa arvojen uudelleen energisointia ja arvojohtamisen käyttöönottoa varten tai halutaan määritellä uudet arvot, niin seuraavista käytännöllisistä neuvoista on hyötyä:

- Kattavatko arvot kaikki olennaiset asiat? Organisaation kannattaa selvittää onko kaikki arvokorit ”edustettuna”, jos se ei ole tarpeellista, on hyvä selvittää asia kaikille.
- Sisältyykö organisaation arvoihin tunnelatausta? Arvot tulisi poimia syvältä, eli niiden tulisi olla aitoja ja ihmisten todella tärkeiksi kokemia.

- Ovatko ne pysyviä? Arvot edustavat organisaatioissa jatkuvuutta. Kes-
toltaan ne sijoittuvat suunnitteluhierarkiassa mission ja vision välille eli
kaikista pitkäikäisimpään luokkaan.
- Ovatko ne yhteisiä? Kaikkien organisaatiossa ei tarvitse heti sisäistää
jokaista uutta valittua arvoa, siten arvojen tulkinta ja omaksuminen on
jokaisen oma prosessi. Kuitenkin arvojen tulisi olla kaikkien hyväksy-
miä, jotta työskentely yhteisten arvojen puolesta olisi mahdollista.
(Kauppinen 2002, 86–87.)

4.3.1 Arvoprosessin hyödyt organisaatiolle

Arvot ovat syviä asioita, niiden käsittely on prosessina jatkuvaa. Hyvä arvo-
prosessi käsittelee sekä eettisiä arvoja että tehokkuusarvoja. Arvoprosesseja
tehdään monista eri syistä, joskus lähtökohtana voi olla ylimalkainen käsitys
siitä, että ”jotain tarvitsisi tehdä”. On ehkä tunne siitä, että organisaatio voisi
toimia nykyistä paremmin. Saatetaan haluta parantaa yhteistyötä, kehittää
organisaatiokulttuuria tai luoda työntekijöille tunne työnsä arvokkuudesta.
Toisinaan lähtökohdat ovat jäsennellympiä. Organisaatiossa on mietitty sen
perustehtävää, hahmotettu itselle visiota sekä päämäärää ja sen saavuttami-
seksi strategiaa. Tuolloin arvoja etsitään, jotta kokonaisuus pysyisi koossa ja
toiminta olisi kaikilla tasoillaan johdonmukaista. Arvoprosessilla tiedetään si-
ten etsittävän työkalua yrityksen johtamisjärjestelmään. (Aaltonen & Junkkari
2003, 229–230.)

Ennen itse prosessin aloittamista kannattaa nähdä jonkin verran vaivaa, jotta
itse prosessin tavoite kirkastuisi. Arvoja ei kannata pohtia ainoastaan siksi,
että kilpailijallakin on arvot määritettynä. Arvoja ei tarvita siksi, että koristel-
laan vuosikertomusta eikä siksi, että ”osoitamme toimivamme ajan henges-
sä”. Seuraavana on asioita, joita arvoprosessilla voi etsiä, kun organisaatiot
miettivät arvojaan erilaisista syistä:

- Pyritään hallinnoimaan muutosta, koska arvot luovat pysyvyyttä ja jat-
kuvuutta myös rajujen muutosten keskellä.

- Asiakassuhteiden laadun ja johdonmukaisuuden parantaminen, jotta asiakkaat tuntisivat yrityksen enemmän omakseen.
- Organisaatio saa energiaa strategian toteuttamiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.
- Työyhteisön pitäminen koossa, eli hengen luominen, ”yrityksen sydän”, uskottavuus sekä hyvä ilmapiiri tulevat monesti hyvän arvoprosessin tuloksena.
- Päätöksenteko tarvitsee kriteereitä ja linjakkuutta. Arvot ohjaavat toimintaa, jolloin ymmärretään, miksi ja miten tehdään päätöksiä.
- Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen ovat monesti syinä arvoprosessin aloittamiselle.
- Arvot auttavat ymmärtämään ja hyödyntämään työyhteisössä vallitsevaa erilaisuutta ja moninaisuutta.
- Johtamiskulttuurin kehittäminen voi olla yksi tärkeä syy etsiä yhteisiä arvoja, jolloin johtamisen perustana oleva ihmiskäsitys hahmottuu ja syventyy.
- Kommunikaatio paranee niin johdon ja alaisten välillä kuin alaisten keskuudessa ja suhteessa muihin sidosryhmiin.
- Arvo-osaaminen on entistä tärkeämpi osa organisaation selviämistä alati muuttuvassa maailmassa. Tietoa on rajattomasti tarjolla, jolloin monien osatekijöiden hallinta on hankalampaa, arvo-osaaja osaa suunnistaa oikein.
- Organisaatio haluaa vahvistaa omanarvontunnettaan, tunnetta arvokkuudestaan, eli ”olemme ylpeitä työpaikastamme”. Yhteiset arvot parantavat myös työmotivaatiota ja tukevat henkilöstön pysyvyyttä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 231–233.)

Milloin arvoprosessi on kokonaan valmis? Ei välttämättä koskaan. Kuten laatua voi aina parantaa, niin voidaan arvojakin oppia aina syvemmin. Organisaation toimintaympäristö muuttuu, ihmiset vaihtuvat ja jokaisen opitun asian takaa löytyy uutta opittavaa. Liitteeseen (Liite 6) on listattu kymmenen ohjetta, joilla varmistetaan onnistunut arvoprosessi sekä lista tekijöistä, jotka voivat saada arvoprosessin epäonnistumaan. (Aaltonen & Junkkari 2003, 245.)

4.3.2 Organisaation arvot ja arvojohtaminen kilpailuetuna

Organisaation tai yrityksen onnistuneesti määrittämät ja toteuttamat arvot ja arvojohtaminen vaikuttaa organisaation menestykseen suuresti. Ihmisillä on jatkuvassa muutoksessa tarve saada vakaata pohjaa jalkojensa alle. Kun organisaation arvot ovat kaikille tärkeitä, niin tunne yhteisen hyvän rakentamisesta saa alaiset motivoitumaan, ja puhaltamaan ”yhteen hiileen”. Hyvänä esimerkkinä arvoankkuroidusta kestromotivaatiosta ja työntekijän uskollisuudesta työnantajayritystään kohtaan toimii seuraava tarina:

- ”Olen ollut yhtiön palveluksessa kohta 30 vuotta. Minua kai voisi kutsua yhtiön mieheksi. Kymmenen vuotta sitten sairastuin hankalaan tautiin. Olin poissa rivistä melkein vuoden. Toimitusjohtaja kuitenkin sanoi, että parantelehan itsesi rauhassa. Sain koko vuodelta täyttä palkkaa. Se oli viimeinen niitti vapaaehtoisin kahleisiin. Minä pysyn firman miehenä niin kauan kuin elän”, sanoi erään suomalaisyrityksen keskijohtoon kuuluva mies ja hymyili. (Kauppinen 2002, 36, 68.)

Määrittelemällä itselleen arvot organisaatio viestittää niin henkilöstölleen kuin muille sidosryhmilleen viestin siitä, mitä organisaatio arvostaa. On se sitten taloudellinen arvo tai asiakasarvo, niin viesti leviää organisaation sisällä että ulkona. Jotta organisaation sisällä arvojen määrittämisestä saataisiin mahdollisimman paljon irti, on niiden määrittäminen tehtävä niin yleisellä kuin yksilötasollakin. Kilpailuetua organisaatiolle tuo arvojen aitous. Osa yrityksistä ja organisaatioista ovat jo määrittäneet arvonsa, mutta eivät ole yrittäneet mitata niitä. Tärkeintä organisaation kilpailukyvyn säilyttämiselle ja kilpailuedun saavuttamiselle, on toimia määrittelemiensä arvojen mukaan. Jos vuosikerptomuksessa määritellyt arvot eivät todellisuudessa toteudu, tulee tieto siitä varmasti julkisuuteen. Media on täynnä huonoja esimerkkejä, kuinka isojen organisaatioiden takaa paljastuu suuria petoksia, niin talouden kuin ympäristön suhteen. Arvojen pitää siis näkyä johtamisessa, kulttuurissa, strategiavalinnoissa, tavoiteasetannassa, tuloksen mittaamisessa, palkitsemisessa ja jopa työprosessi- ja välinevalinnoissa. (Kauppinen 2002, 85.)

Arvojohtamisen ei tule olla erillinen projekti, vaan integroitu osa johtamista. Mikä on vielä tärkeämpää ja arvokkaampaa, niin arvojen avulla strategiset ja operatiiviset suunnitelmat ja tavoitteet on mahdollista ”virtaistaa” inhimillisellä energialla ja sitä kautta saada ne toimimaan ja sisäistymään. Arvojohtamisen osaaminen tekee sekä johtajasta että hänen johtamastaan organisaatiosta ja työyhteisöstä tehokkaamman ja samalla energiaansa rakentavasti käyttävän, kehittyvän sekä työstään innostuneen ja siitä nauttivan yhteisön. (Kauppinen 2002, 192.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aiheena oli eettinen ja arvojohtaminen johtamisessa. Tarkoituksena oli selvittää, mitä on eettinen johtaminen ja arvojohtaminen, ja miten ne liittyvät aikaisempiin johtamiskäsityksiin ja -menetelmiin. Lisäksi tarkoituksena oli saada selville, miten eettistä ja arvojohtamista voidaan käyttää arkipäivän johtamisessa hyväksi, sekä miten nämä voidaan ottaa käyttöön yksittäisessä organisaatiossa. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota myös siihen, mikä merkitys näillä johtamismalleilla on tulokseen. Aihe on nykypäivänä ajankohtainen, sillä yrityksille ja organisaatioille on asetettu erilaisia vastuuta kuten esimerkiksi sosiaalinen vastuu ja yhteiskuntavastuu. Näkökulmina asioiden tarkastelussa oli lähinnä johtajan, esimiehen, yrityksen ja organisaation näkökulma, mutta asioita tarkasteltiin myös työntekijöiden, alaisten ja työyhteisön näkökulmasta.

Menestys edellyttää hyvää johtamista. Johtaminen on työntekijöiden innostamista, ohjaamista ja tukemista, sekä riittävää seuranta, joilla johtaja varmistaa päivittäisen työn sujumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Hyvä ja innovatiivinen johtaja tunnistaa mahdollisuudet. Johtajalta odotetaan sekä jämäkkää johtajuutta ja tuloksentekeyttä että erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Näissä onnistuakseen johtajan on tunnistettava omat voimavaransa ja osattava myös hyödyntää ne. Johtajan on alati muuttuvassa yhteiskunnassa oltava aina valmis myös kehittämään omaa osaamistaan ja uudistumaan joh-

tajana. Johtajan tärkeimpiä taitoja on osata delegoida ja priorisoida tavoitteita, omata rohkeutta tehdä valintoja sekä hänellä tulisi olla riskinottokykyä. Johtajan on myös ymmärrettävä, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii koko organisaation panosta. Yksi tärkeimmistä johtajuuden haasteista on taito muuttaa strategiset tavoitteet käytännön toiminnaksi.

Organisaation kasvulle välttämättömän ilmapiirin luomisessa on kaksi osatekijää. Johtajan henkilökohtainen suhde johtamiseen, joka kuvastuu johtajan yhteydestä alaisiinsa sekä johtajan luoman työilmapiirin yleinen rakenne. Tehtävään johtajan on henkilökohtaisesti sitouduttava alaisiinsa ja oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan. Johtajan on myös tajuttava määräävänsä itse, millaisia tuloksia lopulta saavutetaan. Toiminnallaan tai toimimattomuudellaan, päättäväisyydellään tai päättämättömyydellään johtaja asettaa joka päivä normit, joiden mukaan hänen alaisensa tekevät työtä. Se suoritustaso, jolle johtaja saa alaisensa, on heijastusta hänen odotuksistaan ja vaatimuksistaan. Jos johtaja tyytyy keskitason suorituksiin, niin on todennäköistä, että niitä hän myös saa. Johtajan on pystyttävä valmentajana, valvojana ja strategina luomaan innostava työilmapiiri, jolloin työntekijöiden innostus työhön kuvastuu suoraan heidän saavuttamiinsa tuloksiin.

Etiikalla tai etiikan käsitteellä ei ole tarkkaa olemusta, sillä eettisiä eivät ole ainoastaan käsitteet ”hyvä” ja ”paha” tai ”oikea” ja ”väärä”. Etiikka on tutkimusta siitä, mikä on todella tärkeää ja arvokasta sekä tutkimusta oikeasta elämäntavasta. Etiikan voidaan määritellä myös olevan tapa suhtautua elämään, ja se on elämäntapa sekä tapa olla ja elää maailmassa. Etiikka on näin ollen tutkimusala, joka tutkii moraalialia ja siihen liittyviä kysymyksiä, kuten eettisen toiminnan periaatteita, oikeaa ja väärää, hyvää elämää sekä arvojen ja eettisten väittämien luonnetta. Etiikan peruskysymyksiä ovat muun muassa siten miten meidän tulisi elää, kuinka muita yksilöitä tulisi kohdella, mitä tulisi sisällyttää eettisen pohdinnan piiriin ja mikä tekee teosta oikean tai väärän.

Eettinen johtaminen on hyvää johtamista, se on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettisen johtamisen apuvälineitä käyttäen johtajan on helpompi tuoda eettisyys työyhteisön arkeen. Eettisellä koodilla, raportoinnilla, etiikka-

päälliköillä ja oikeanlaisella koulutuksella eettinen toiminta saadaan osaksi jokaisen työntekijän arkea. Eettisen johtajan tulee onnistua sekä inhimillisesti että tuloksellisesti. Tuloksellisuuden saavuttaminen keinolla millä hyvänsä ei riitä eikä tuloksettomuus liioin, vaikka työyhteisö olisikin innostunut. Valtaosa johtajista ja esimiehistä varmasti pyrkii oikeudenmukaiseen toimintatapaan, kuitenkin usein siitä on puute. Usein ajatellaan, että liiketoiminnassa ei ole tilaa eettisille pohdintoille tai moraaliperiaatteille. Eikö johtajan hyvän tarkoituksen tulisi johtaa henkilöstön kokemukseen oikeudenmukaisuudesta? Eettinen johtaminen edellyttää ajattelua ja laajojen kokonaisuuksien hahmotuskykyä. Käytännön johtamistyössä olisi oltava valmis nopeisiin ratkaisuihin, kuitenkin aina ei ehdi kysyä näkökulmia jokaiseen käsillä olevaan asiaan.

Eettisen johtamisen harjoittelu tukeutuu kivijalkaan, joka on eettisen toiminnan mallin perusta ja mahdollistaa opin sisäistämisen. Kivijalka muodostuu eettisestä päättelystä, moraalisisista mieltymyksistä ja eettisestä käytännöstä. Ensimmäinen pilari, eli eettinen päättely, viittaa suoraan kykyyn arvostaa ja nähdä eettisten näkökulmien ja vaikutteiden moninaisuutta. Johtaja, joka on taitava eettiseltä päättelykyvyltään, hahmottaa asioiden ja tilanteiden liittymäkohdat muihin ratkaisuihin, ihmisiin ja tilanteisiin. Tällainen johtaja kykenee ennakoimaan omien ratkaisujensa seuraukset eri tahoilla. Toinen pilari, eli moraaliset mieltymykset, viittaa omien eettisten periaatteiden tinkimättömyyteen ja niiden mukaiseen, varmaan toimintaan. Pilari peräänkuuluttaa myös lahjomattomuutta, jolloin johtaja ei anna toisten tunteiden purkauksien vaikuttaa omiin perusteluihin päätöksiinsä. Kolmas pilari, eli eettisen käytännöt, muodostaa kokonaisvaltaisen toimintatavan. Eettisten käytäntöjen tulee tulla esille kaikilla organisaation toiminnan tasoilla, eli eettistä johtamista tulee toteuttaa joka päivä, kaikessa johtamistyössä. Jotta eettinen kivijalka olisi tukeva, on johtajan seistävä suoraselkäisesti omien mielipiteittensä takana.

Eettinen johtaminen on kaiken johtamisen ydin ja pohja, eli eettinen ulottuvuus on sisäänrakennettuna kaikkeen johtamiseen, päätöksiin, valintoihin, toimintatapoihin – ajattelipa johtaja sitä erikseen tai ei. Se, kuinka paljon hyötyä ja vaikutusta organisaation menestymiseen eettisellä ajattelulla ja toiminnalla halutaan saada, riippuu täysin siitä, miten tietoisesti sitä käytetään. Olisi-

kin mietittävä mitä hyötyä eettisestä johtamisesta on johtajalle; miksi johtajan tarvitsisi harjoitella uutta kun vanhan osaa luonnostaan. Eettinen johtamista pa johtaa harjoituksen tuloksena siihen, että johtajan omat näkemykset ja johtamisen linjat kirkastuvat ja johtaja oppii nopeammin hahmottamaan monia tilanteisiin liittyviä tekijöitä sekä niiden vaikutuksia. On pyrittävä toteuttamaan vastuullisia ja kestäviä toimintaperiaatteita suhteessa henkilöstöön, kulluttajiin ja yhteiskuntaan kokonaisuudessaan, jotta voi tuottaa voittoa omistajille. Organisaation eettisyyden laatu parantaa suoraan taloudellista tuottoa. Tutkimukset amerikkalaisista pörssiyhtiöistä ovat osoittaneet, että vastuullisesti toimivat organisaatiot peittoavat muut niin tuottavuudessa kuin myynnin ja liikevoiton kasvussa.

Arvot ovat jokaisen päätöksen sydän, jotka tarjoavat normina olevan pohjan vaihtoehtoihin ratkaisuihin ja päätöksiin. Jokainen ihminen tunnistaa syvällä sisimmässään, että arvot ovat tärkeä asia. Niiden yksiselitteinen määrittäminen on kuitenkin hyvin vaikeaa. Arvot ovat jotain epämääräisiä ja vaikeasti konkretisoitavia ja jokaisella yksilöllä ne ovat erilaisia. Arvo-käsitteellä on monia lähisukulaisia, kuten ihanteet, arvostukset, hyveet ja joskus myös uskomukset. Arvojohtaminen perustuu tiedostamiseen, ja se pohjautuu arvopohjan tarpeellisuuden tiedostamiseen, arvojen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja johtamisen merkityksen ymmärtämiseen. Arvojohtamisen malli on integroiva, eli se sitoo arvojohtamisen yhteen muun johtamisen ja johtamisjärjestelmän kanssa. Tämän vuoksi se on mallina esitetty tasoittain. Arvojohd tamismallissa on neljä tasoa, joihin jokaiseen kuuluu neljä osa-aluetta tai askelta. Tasoilta edetään ylimmältä, eli neljänneltä tasolta, alimpaan eli ensimmäiselle tasolle.

Arvojohtamismallissa ylimpänä on taso neljä, jossa määritellään arvovalinnat. Päätöksiä arvovalinnoista ei tehdä vakuuissa tyhjiössä eikä äänestämällä. Johdon omat tuntemuksetkaan eivät saa välttämättä vaikuttaa valintoihin. Sen sijaan, ne lähtökohdat, joihin arvovalintojen tulisi perustua, ovat muun muassa ihanteet, normit, uskomukset ja haasteet. Seuraavalla alemmalla tasolla, eli kolmannella tasolla tehdään arvojen käyttöönniennin design-päätökset. Arvojen jalkauttamisessa, sitouttamisessa ja käytäntönniennissä

on neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään arvojen sisältö, jossa johdon tulee määrittää, mitä valitulla arvolla tarkoitetaan. Toisessa vaiheessa luodaan ”credo”, joka on yhteenveto organisaation keskeisistä uskomuksista, jotka ovat yhteisöä ”koossa pitäviä voimia”. Arvot saavat credossa hieman voimakkaamman, julistuksellisen muodon, kertoen mihin yrityksessä uskotaan. Käyttöönviennin designilla, eli vaiheessa kolme, tarkoitetaan arvodialogia, joka viedään organisaatioon niin, että esimiehet johtavat keskusteluprosessia, ja arvot saavat toiminnon, tiimin ja lopulta yksilön roolinmukaisen tulkinnan. Tuolloin tulkinta ei jää sattumanvaraiseksi yksilötasolla tapahtuvaksi vapaaehtoiseksi ajatustyöksi, vaan se tuodaan vuorovaikutteiseen prosessiin, jossa kaikilla on sanansa sanottavanaan. Esimiestoiminnan esimerkillisyydellä tarkoitetaan johdon näkyvää ja arvojohtajuuteen sitoutunutta esimerkkiä alaisilleen.

Edellistä alemmalla, eli tasolla kaksi, on vuorossa arvojen normitus, jossa arvot saavat käytännön toteutusmuotoja. Arvojen normitus kannustaa arvojen toteutusta ja mahdollistaa niiden mittaamisen ja sitä kautta järjestelmällisen johtamisen. Arvojen normitus jakautuu puolestaan neljään vaiheeseen, joita ovat ymmärryksen rakentaminen, sitoutuminen normeihin, mittaaminen ja toteutus sekä seuranta ja seuraukset. Ymmärryksen rakentamisella varmistetaan se, että jokainen omaksuu organisaation, tai yksittäisen tiimin valitsevat arvot osaksi omaa rooliaan. Normeihin sitoutuminen ei voi tapahtua käskystä, vaan sen pohjana on tietoisuus ja vapaaehtoinen hyväksyminen. Johtajan on huolehdittava siitä, että arvokeskustelu, jossa normit luodaan ja/tai niihin sitoudutaan, on tapahduttava vuorovaikutteisessa tilanteessa. Usein organisaatiot joutuvat kehrittelemään uudenlaisia mittauskäytäntöjä, jotta mittaus onnistuisi. Johdon täytyy miettiä sitä, kuka mittauksen suorittaa ja joissakin organisaatioissa se organisoidaan talouden yhteyteen, toisissa laatumittauksen vastuulle. Tärkeintä kuitenkin on, että mittaus suoritetaan ja näin arvoilla luodaan lisäarvoa johdon päätöksenteolle.

Arvojohtamisen malli päättyy alimmaiselle, eli ensimmäiselle tasolle, jossa arvojohtaminen saatetaan käytäntöön. Arvojohtaja ja -johtaminen voi kohdata huomattavia vaikeuksia, vaikka sen arkkitehtuuri ja suunnittelu, kytkennät

johtamisjärjestelmään ja kokonaisuuteen olisivatkin kunnossa. Arvojohtamisen käytäntöönpano jakautuu muiden tasojen osoittamalla tavalla neljään vaiheeseen, joita ovat arvojohtamisen osaaminen, arvojohtamisen käytännöt, arvojohtamispalaute ja arvojohtamisen takaisinkytkennät. Arvojohtamisen käytäntö vaatii johtajalta ja esimieheltä osaamista. Eettinen ja arvojohtaminen vaativat johtajalta ja organisaatioilta sinnikkyyttä ja aitoa paneutumista oman toiminnan eettisyyden ja arvopohjan kehittämiseen.

LÄHTEET

KIRJAT

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki. WSOY.

Haapala, J. & Aavamäki, L. 2008. Omatuntotalous. Helsinki. Talentum.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki. Karisto Oy.

Junnola, R. & Juuti, P. 1997. Arvot ja johtaminen. Tampere, Tammer-Paino Oy.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WSOY.

Kanniainen, V. & Sintonen, M. 2003. Etiikka & Talous. Helsinki. WSOY.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat . Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkautumiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy.

Kline, J. 2005. Ethics for international business. Decision making in a global political economy. New York. Routledge.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki. Talentum.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Miettinen, A., Sutinen, M., Diov, P. & Vornanen, J. 1998. Pk-yrittäjän menestystekijät. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Peeling, N. 2006. Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Helsinki. Edita Prima Oy.

Pentikäinen, J. 2009. Hyvän markkinat. Kuinka tavalliset ihmiset muuttavat maailman. Helsinki. Kariston Kirjapaino Oy.

Sivistyssanakirja. 2003. Juva. WSOY.

KAUSIJULKAISUT

Kontiainen, S. 2008. ”Eettinen johtaja haastaa myös itsensä”. TTT-lehti. 3. 40 – 43.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Heiskanen, E. & Salo, J. Esimiehen käsikirja. Tee eettisyydestäsi kilpailuetu. Talentum. [viitattu: 31.1.2010]. Saatavissa: www.esimiehenkasikirja.fi.

Helsingin Yliopisto. www-sivut. [verkkojulkaisu]. Mitä etiikka on? [viitattu: 19.2.2010] Saatavissa: www.ethesis.helsinki.fi

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies [verkkokirja]. Helsinki: WSOYpro. [viitattu: 30.1.2010]. Saatavissa: [http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi](http://www.wsoypro.fi/lillukka.samk.fi)

Kokko, O. 2010. Pomon huono käytös vie voimasi. Taloussanomat 7.2.2010. [verkkoartikkeli]. [viitattu: 20.4.2010] Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/02/07/pomon-huono-kaytos-vie-voimasi/20101828/139>

Lehtinen, M. Johtaminen ja johtajuus. Prego Oy. [viitattu: 30.1.2010]. Saatavissa: <http://www.prego.fi/palvelut/johtaminen-ja-johtajuus>

Lovio, R. Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa. [viitattu: 25.4.2010]. Saatavissa: www.edu.fi

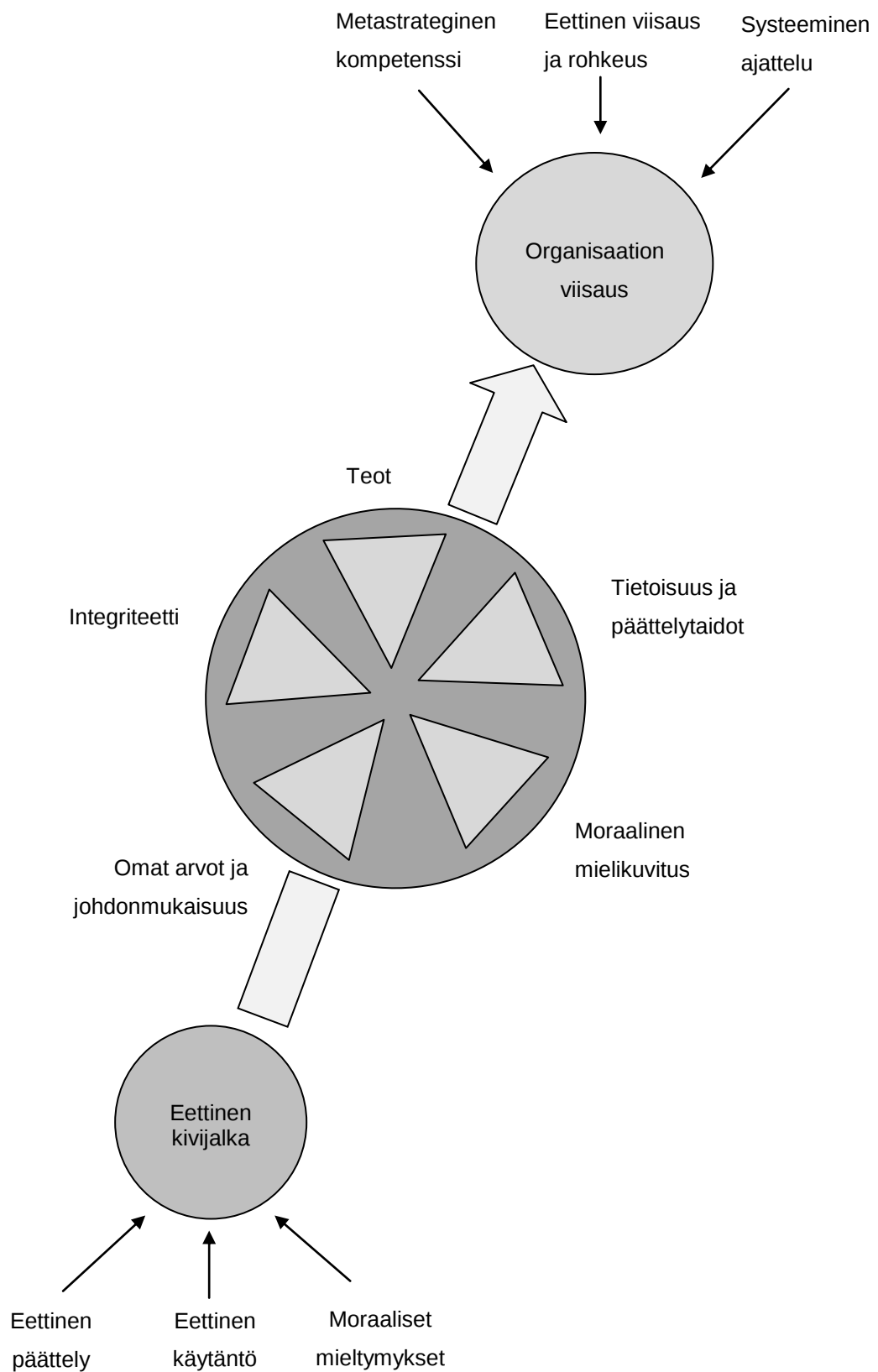
Salon, J. Eettinen johtaminen. [verkkojulkaisu]. [viitattu: 19.4.2010] Saatavissa: www.tem.fi/files/20378/salo_eettinen_johtajuus.pdf

Secmeter. www-sivut. Tilannejohtaminen. [viitattu:24.5.2010] Saatavissa: www.secmeter.com

Turun Ammattikorkeakoulu. www-sivut. Johtamismallit ja – teoriat. [viitattu:30.1.2010.] Saatavissa: www.turkuamk.fi

Virtanen, L. 2006. Laatujohtaminen. Systeemityö. 2. 8. [verkkoartikkeli] [viitattu: 24.5.2010] Saatavissa: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20062/-ST062-08A.pdf>

EETTISEN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN MALLI



(Lähde: Heiskanen & Salo 2007, 56)

NÄIN PÄÄTÖKSIÄ VOI PUNTAROIDA

- Onko päätökseni laillinen, ammattietiikkaa kunnioittava ja työnantajani periaatteita noudattava?
- Päättäisinkö toimia samoin, jos perheeni seisoisi vieressäni? Tai naapurini?
- Mitä ajattelen päätöksistäni 20 vuoden kuluttua?
- Toimisinko samoin, jos tekoni kuvattaisiin tai niistä kerrotaisiin sanomalehdessä?
- Ovatko rakkaani ylpeitä minusta tämän jälkeen vai häpeävätkö he minua?
- Miten opastaisin lastani toimimaan vastaavassa tilanteessa?
- Miten nukun seuraavan yönä?
- Toiminko reilusti ja rehellisesti?
- Rakennanko nyt parempaa maailmaa?

(Lähde: Kontiainen, 2008)

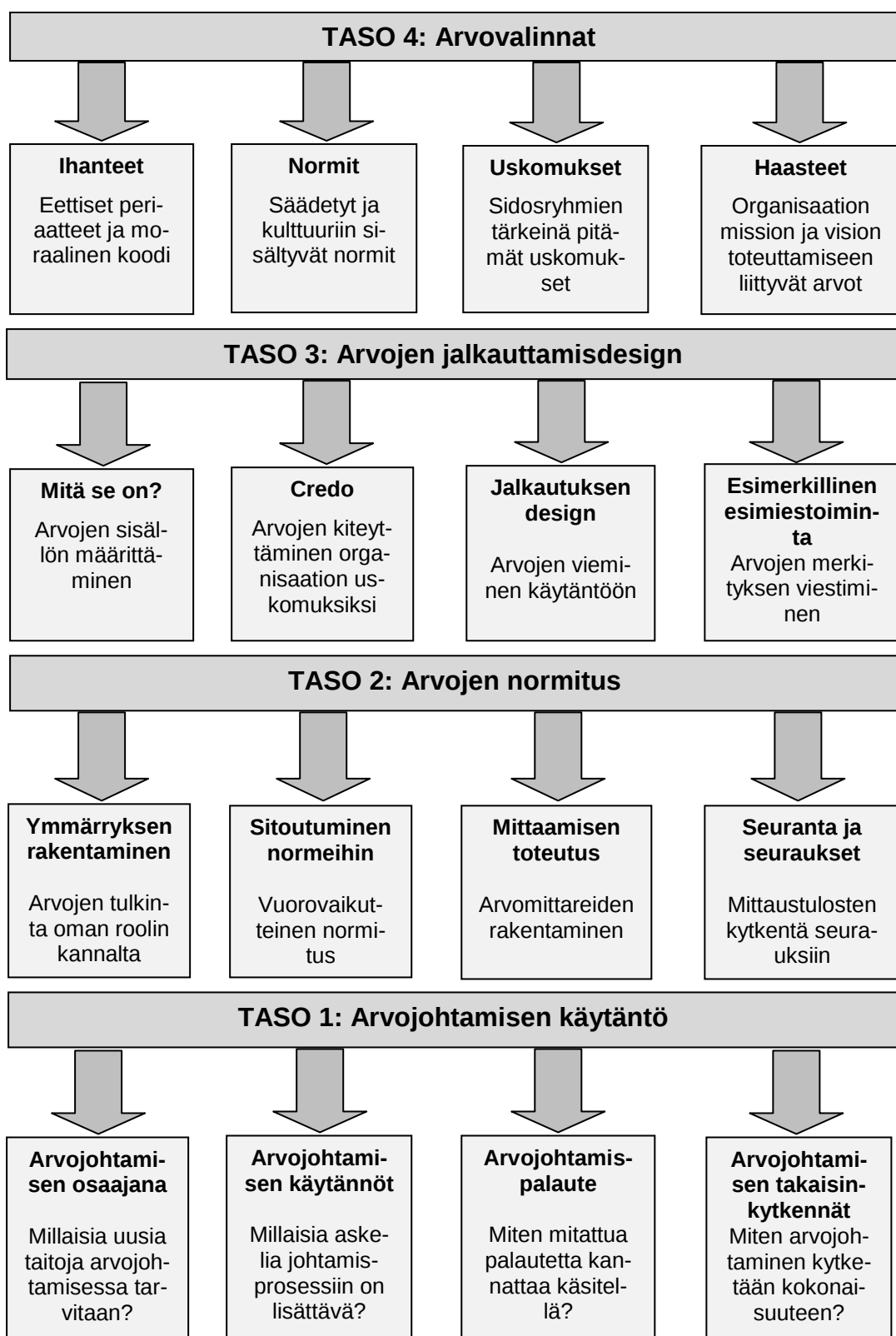
EETISTEN KÄYTÄNTÖJEN TOTEUTTAMISEN SEITSEMÄN
PERIAATETTA

1. Eettisyyden tulee olla johtamisen keskeinen sisältö, ei ainoastaan paperisia julistuksia ilmoitustaululla tai intranetissä.
2. Eettinen keskustelu ja arviointi on oltava jatkuvaa, koska menestys riippuu kyvystä havainnoida ja reagoida muutoksiin. Eettisten linjojen tulee tukea toisaalta toimintatapojen jatkuvuutta, ja toisaalta myös muuttua muuttuvan maailman mukana.
3. Kaikki organisaation rakenteet ja toimintatavat sekä mittarit linjataan siten, että ne tukevat eettistä toimintatapaa.
4. Johtamisen etiikka ei elä yksin valmennuksen tai koulutushankkeen varassa. Arvojen ja eettisten näkökulmien tulee olla osa arkipäivää, kaikissa tilanteissa, palaverissa ja kohtaamisissa.
5. Eettisten linjausten toteutumisesta on seurattava. Joissain organisaatioissa pidetään säännöllisiä sisäisiä auditointeja, joissain toimii aktiivinen eettinen toimikunta. Objektiivisuuden ja luottamuksellisuuden säilyttämiseksi jotkut ovat ottaneet avuksi ulkopuolisia arvioijia ja neuvonantajia.
6. Säännöllinen valmentautuminen ja koulutus ovat keskeisessä osassa eettisen toiminnan tukemiseksi.
7. Loppukaneettina Rodbourne toteaa johtajuuden olevan keskeisimmässä asemassa organisaation eettisen toiminnan moottorina. Kaikkien johtajien on osoitettava omalla esimerkillään näkyvästi ja kuuluvasti yhteisten eettisten standardien tärkeyttä.

(Lähde: Heiskanen & Salo 2007, 174–175)

ARVOJOHTAMISEN TOTEUTUSMALLI;

JOHTAMISEN NELJÄ TASOA JA ASKELEET KULLAKIN TASOLLA



ARVOPROSESSI

1. Päätös. Tehdään selväksi, että halutaan olla alalla vielä pitkään ja että on parasta lähteä kehittymään.
2. Analyysi. Mitä täällä pidetään tärkeänä? Nykytilan selvittäminen.
3. Arvokoulutus. "Mitkä ihmeen arvot? Mitä varten?"
4. Arvoprosessin määrittely ja suunnittelu. Tavoitteiden tarkentaminen. Ohjausryhmän asettaminen.
5. Johdon ja eri henkilöstö- ja sidosryhmien aivoriihet. Etsitään organisaation tahtotilaa.
6. Arvojen määrittely. "Tätä tahdomme olla!" Kiteytetään muutama olennainen asia, noin 3-5 arvoa.
7. Yhteinen tulkinta. Miksi tämä arvo on tärkeä? Mitä se tarkoittaa?
8. Seurannan ja muun jatkon suunnittelu ja aloittaminen.

(Lähde: Könnölä & Rinne 2001, 36)

MITEN TEHDÄÄN ONNISTUNUT ARVOPROSESSI? Top 10

1. Johto on sitoutunut voimakkaasti arvojen vahvistamiseen. Johdon rooli, prosessin käynnistämisen ja sovellusvaiheessa, on erittäin tärkeä.
2. Arvoprosessi perustuu realistiseen nykytilan analyysiin, jokaisella organisaatiolla on arvonsa, usein tiedostamatta pinnan alla.
3. Arvoprosessin tavoite on oltava alusta lähtien selvä. Prosessi tulee fokusoida, joskaan ei tiukan orjallisesti.
4. Prosessi tulee toteuttaa koko henkilöstön kanssa, suurissa organisaatioissa tulee prosessiin kytkeä mahdollisimman monta tahoa.
5. Arvojen etsintään tulee varata tarpeeksi rauhallista aikaa.
6. Arvot tulee kytkeä jo olemassa oleviin prosesseihin: strategiasuunnitteluun, operatiivisten toimintaprosessien määrittämiseen ja muuhun tärkeään.
7. Arvoprosessiin liitetään valmennusta ja koulutusta, jolloin henkilökunta ymmärtää mistä on kyse.
8. Prosessin tulee ottaa huomioon organisaation historia ja sidosryhmien odotukset.
9. Etsitään sekä toiminnallisia että huippuarvoja. Arjen tehokkuus ja eettinen idealismi kuuluvat molemmat tärkeinä tekijöinä mukaan.
10. Arvoprosessi on käytännön toimintaa, jonka avulla etsitään työkaluja tavallisen toiminnan tueksi.

(Lähde: Aaltonen & Junkkari 2003, 245–246)

MIKÄ VOI MENNÄ VIKAAN ARVOPROSESSISSA? Top 10

1. Arvot julistetaan, koska ne on tarkoitettukin vain ”juhla-arvoiksi”.
2. Arvot jäävät paperille. Arvot ovat ilmaistu kauniisti, mutta niitä ei käytetä päivittäisen toiminnan työkaluina.
3. Arvoprosessin on irtoprosessi, jolloin ne eivät jäsenny esimerkiksi organisaation strategiaan tai asiakasprosesseihin.
4. Kirjataan ainoastaan johdon arvot. Henkilökunta osallistuu vasta, kun arvoja aletaan soveltaa, jolloin sitoutuminen jää heikoksi.
5. Arvoluettelo koostuu liiketoiminnan selviöistä, jolloin tuloksena on, että organisaatiot eivät profiloitu arvojensa perusteella. Tuolloin arvoluettelossa on järkevän liikkeenjohdon peruselinehtoihin.
6. Arvot kirjataan, koska muutkin tekevät niin. Organisaatio ei ole tehnyt itselleen selväksi, miksi se haluaa kirkastaa arvojaan ja millaista muutosta se etsii toimintaansa.
7. Liian nopea arvoprosessi. Arvot tulee kaivaa esiin syvältä, niitä ei voi temmata tuulesta.
8. Paperinmakuiset arvot. Tuolloin arvoluettelo on kuin suoraan byrokratian ja kapulakielen oppikirjasta. Sanoina arvot ovat tuolloin kuivia, hienostelevia, akateemisia ja teoreettisia. ”Arvoja pitäisi osata kuvata myös jätjän omalla kielellä.”
9. Yksipuolinen arvokori. Sovitut arvot ovat toistensa synonyymeja, joko tehokkuusarvoja tai idealistisia moraalilausumia.
10. Keskenjäänyt arvoprosessi, jossa arvoja ei viedä käytännön tasolle. Arvoprosessi on koettu myönteisenä, mutta varsinainen työ on jäänyt tekemättä.

(Lähde: Aaltonen & Junkkari 2003, 246–247)