



EETTINEN JOHTAMINEN OSANA JOHTAMISTYÖTÄ

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Mikko Laaksonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

LAAKSONEN, MIKKO:

Eettinen johtaminen osana johtamistyötä

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 45 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on eettinen johtaminen osana johtamistyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä on eettinen johtaminen ja miten se liittyy muihin johtamiskäsitteisiin. Tarkoituksena oli myös selvittää, voidaanko eettistä johtamista käyttää jokapäiväisessä johtamisessa hyödyksi yrityksissä ja yhteisöissä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on V&N Julkunen Oy. V&N Julkunen Oy tunnetaan nimellä K-rauta Lahti. Yritys on lahtelainen rakennustarvikekauppaa harjoittava pk-yritys.

Opinnäytetyön teoriaosa on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi johtamisen teoriaa ja johtamistyötä käytännössä. Toinen osio käsittelee eettistä johtamista yrityksen sekä johtajan näkökulmasta.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimukseen osallistui neljä johtoasemassa olevaa henkilöä eri yrityksistä. Tutkimus toteutettiin helmikuussa 2014.

Aihe on ajankohtainen, kun otetaan huomioon yritysten ja yhteisöjen sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vastuut. Yrityksen tulisi tänä päivänä aina pohtia myös omia eettisiä arvojaan. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma etiikkansa, joka muodostaa kokonaisuutena yrityksen eettisyyden. Eettisyys on käsite, joka tuo ihmisille hyvin erilaisia asioita mieleen. Eettinen johtaminen ei ole tavallisimmin käytetty tai helpoin johtamismalli. Eettisen johtamisen mallin käyttöönotto vaatii myös uudelle altistumista ja työtapojen uudelleen muotoilua johtajalta. Eettisen johtamisen käyttäminen päivittäisessä johtamistyössä vaatii johtajalta oman työn kriittistä tarkastelua ja uudelleenmuotoilua sekä vahvaa uskoa omaan tekemiseen.

Asiasanat: eettinen johtaminen, johtaminen, kvalitatiivinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business studies

LAAKSONEN, MIKKO: Ethical leadership as a part of
management

Bachelor's Thesis in Management and Communications 45 pages, 1 page of
appendices

Spring 2014

ABSTRACT

The topic of this thesis is the ethical leadership as part of management. The purpose of this thesis is to find out what the ethical leadership is and how it relates to other leadership styles. The purpose is also the find out whether ethical leadership can be utilized in everyday life to benefit companies and corporations.

The client of the thesis is V&N Julkunen Oy. V&N Julkunen Oy is also known by the name K-Rauta Lahti. The company is a Lahti based small and medium enterprise specializing in construction equipment.

The theoretical framework of the thesis has been divided into two parts. The first part of the Thesis deals with the theory of leadership and the practical side of leadership. The second part deals with ethical leadership from the view point of the company and a manager.

The empirical part of the study was implemented using qualitative research methods. The research method utilized was a theme interview. The study featured four interviewees that work as a manager in different companies. The study was conducted during the spring 2014.

The topic is current as the companies' and corporations social and communal responsibilities are taken into account nowadays. The companies today should also consider their ethical values. Every member of the work community has their own ethical views and the workers together create the ethical standpoint of the company. Ethicalness is a term that brings people differing thoughts in mind. Ethical leadership is neither the most commonly used nor the easiest style of leadership. The utilization of the ethical leadership also requires you to expose yourself to new things and modification of the ways of working by the leader. The use of ethical leadership in everyday leading requires critical examination and remodeling and great belief in your own work.

Keywords: ethical leadership, management, qualitative survey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Työn rakenne	4
2	JOHTAMISEN TEORIAA & JOHTAMISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ	6
2.1	Johtaminen käsitteenä	6
2.2	Erilaiset johtamisteoriat	8
2.2.1	Tieteellinen liikejohto	8
2.2.2	Ihmissuhdekoulukunta	9
2.2.3	Rakenneanalyttinen teoria	9
2.2.4	Organisaatiokulttuuriteoriat	9
2.2.5	Innovaatioteoriat	10
2.3	Strateginen johtaminen	10
2.4	Operatiivinen johtaminen	12
2.4.1	Henkilöstöjohtaminen	12
2.4.2	Talousjohtaminen	13
2.4.3	Markkinoinnin johtaminen	14
2.5	Johtamisen haasteet	15
3	EETTINEN JOHTAMINEN	17
3.1	Etiikan käsite	17
3.2	Eettinen johtaminen osana johtamista	18
3.3	Eettinen johtaminen ja yrityksen strategia ja arvot	20
3.4	Eettinen johtaja	23
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET	26
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	26
4.2	Tutkimuskysymykset	27
4.2.1	Johtajan taustoja ja johtamistyötä kartoittavat kysymykset	28
4.2.2	Eettistä johtamista kartoittavat kysymykset	28
4.3	Tutkimustulokset	29
4.4	Tutkimustulosten johtopäätökset	36
4.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	38

5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Eettinen johtaminen voidaan nähdä ihmisten oikeudenmukaisena johtamisena. Eettiseen johtamiseen kuuluu alaisten oikeudenmukainen ja kannustava kohtelu, lisäksi päätöksenteon tulee olla eettisessä johtamisessa läpinäkyvää ja johdonmukaista.

Työntekijät vaativat johtajilta ja esihenkilöiltä kykyä suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti alaisiinsa ja erilaisiin mielipiteisiin. Suhtautuminen eriarvoisesti omiin alaisiin heikentää työn tuloksellisuutta. Luottamusta on rakennettava aktiivisesti. Johtajan tulee toimia luottamusta herättävästi ja olla annetun luottamuksen arvoinen. (Heiskanen & Salo 2007, 16.)

Eettinen johtaminen ei ole käsitteenä uusi asia. Ihmiset haluavat hyvää johtamista. Hyvän johtamisen osa-alueita ovat johtajan johtamistyön osaaminen; hän on varma ja rohkea toimissaan ja uskaltaa tehdä perusteltuja päätöksiä. Johtamistyö on laadullisesti hyvää ja systemaattista toimintaa, jota arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti. Hyvin johdettu henkilöstö nauttii työskentelystä yrityksessä ja luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin. Asiakaskin saa parasta palvelua. Hänet kohdataan aidosti ja hän saa tarvitsemansa palvelun. Tämä tapahtuu organisaatiossa määriteltyjen palveluprosessien mukaisesti esimiehen asettamat tavoitteet huomioiden. (Teleranta, Lepistö & Wickman-Viitala 2010, 1.)

Johtaminen ei ole pelkästään asioiden tekemistä oikein vaan johtajan on pidettävä huoli, että asiat joita tehdään, tehdään oikein. Johtaja ei voi vain tyytyä kompromissiin, vaan on haettava ja luotava toimiva ratkaisu. Hyvän johtajan tulisi huomioida tasapuolisesti alaisiaan ja kannustaa niitä, joiden panos työyhteisön hyväksi vähiten näkyy. Oikeudenmukainen johtaminen muodostuu muun muassa alaisten kuulemisesta heille tärkeissä asioissa ja heidän työtään koskevista päätöksistä sekä avoimesta ja totuudenmukaisesta tiedonkulusta. (Heiskanen & Salo 2007, 16.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää, mitä on eettinen johtaminen ja miten se liittyy muihin johtamiskäsitteisiin. Tarkoituksena on myös selvittää, miten eettistä johtamista voidaan käyttää jokapäiväisessä johtamisessa hyödyksi yrityksissä ja yhteisöissä. Tavoitteena on myös selvittää, miten eettistä johtamista voidaan käyttää johtamisen työkaluna yrityksessä sekä miten haastateltavat henkilöt kokevat etiikan ja eettisen johtamisen.

Näkökulmana opinnäytetyössä on johtajan, esimiehen ja yrityksen näkökulma. Työssä otetaan huomioon myös työntekijän ja työyhteisön näkökulma.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää eettisen johtamisen haasteita yritys-elämässä ja sitä, millaisena johtoasemassa olevat henkilöt kokevat eettisen johtamisen. Asiaa tutkitaan johtamisen näkökulmasta.

Päätutkimusaiheena on:

Millainen näkemys johtajilla on eettisestä johtamisesta osana johtamistyötä?

Alatutkimusaiheena on:

Millaisia ovat johtajien eettiset johtamisen tavat?

Tavoitteena on kerätä tietoa johtajilta itseltään siitä, miten he toteuttavat käytännön johtamisen ja millaisena he näkevät eettisen johtamisen. Aihetta selvitetään ensin kartoittamalla johtajien taustaa, sekä esittämällä kysymyksiä johtamisen näkökulmasta. Taustojen selvittämisen jälkeen siirrytään eettiseen johtamiseen.

Johtamisen näkökulmasta aihetta tutkitaan seuraavien kysymysten pohjalta:

- Kuinka pitkään olette toimineet johtajana ja tai esimiesasemassa?
- Kuinka monta johdettavaa henkilöä teillä on?
- Kauan olette työskennelleet muissa tehtävissä ennen johtotehtäviä?
- Millainen on tyylinne johtaa?

- Minkä koette haastavimmaksi johtamisessa?
- Millaisia onnistumisia olette saavuttaneet johtamisessa?
- Mitä haluaisitte muuttaa johtamisessanne?

Eettisen johtamisen näkökulmasta aihetta tutkitaan seuraavien kysymysten pohjalta:

- Miten määrittelisitte sanan etiikka?
- Mitä mielestänne tarkoittaa eettinen johtaminen?
- Koetteko johtavanne eettisesti?
- Jos vastaatte kyllä, mitä eettinen johtaminen merkitsee teille omassa johtamistyössänne?
- Jos ette koe itse johtavanne eettisesti, mitä eettinen johtaminen voisi tarkoittaa yrityksenne johtamisen kannalta tai esimiestyössänne?
- Millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja teette johtamistyössänne?
- Mikäli ette johda eettisesti, millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja näette voitavan tehdä esimiestyössä?
- Oletteko nähnyt käytännön hyötyjä eettisestä johtamisesta?
- Mikäli ette johda eettisesti, millaisia käytännön hyötyjä mielestänne eettisellä johtamisella voisi olla?
- Pitäisikö mielestänne eettistä johtamista suosia johtamistyylinä?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimus tehdään kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa käytetään puolistrukturoitua haastattelulomaketta tiedon keräämiseen.

Haastattelut on toteutettu helmikuussa vuonna 2014. Haastattelut on suoritettu kasvotusten sovittuna ajankohtana ja haastattelussa on käytetty apuna nauhuria.

Tutkimuksen teoriaosuuteen on kerätty tietoa kirjallisista sekä sähköisistä lähteistä. Kirjalliset lähteet ovat olleet pääosassa tätä opinnäytetyötä tehtäessä, mutta tietoa eettisestä johtamisesta on haettu myös verkkolähteistä.

1.4 Työn rakenne

Ensimmäisessä luvussa käydään läpi työn johdanto. Johdannossa perehdytään aiheeseen ja käydään läpi opinnäytetyön taustat.

Toisessa luvussa kerrotaan yleisesti johtamisesta sekä erilaisista johtamis menetelmistä. Luvussa avataan johtamiskulttuuria sekä erilaisia käytännön johtamismalleja. Johtamisen erilaiset mallit on otettu mukaan työhön selventämään lukijalle laajemmasta näkökulmasta johtamista.

Kolmannessa luvussa kerrotaan eettisestä johtamisesta yrityksen ja johtajan näkökulmasta. Luku alkaa etiikka-käsitteen määrittelyllä, josta siirrytään eettiseen johtamiseen ensin yrityksen ja sen jälkeen johtajan näkökulmasta.

Työn neljännessä luvussa käydään läpi tehty teemahaastattelu ja siitä saadut tutkimustulokset ja johtopäätökset. Teemahaastattelussa on haastateltu neljää johto-asemassa olevaa henkilöä eri yrityksistä.

Viidennessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto. Yhteenvedossa kerrataan opinnäytetyön tavoite, sekä tavoitteen toteutuminen. Alla olevassa kuviossa on hahmoteltu opinnäytetyön rakenne graafisesti.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään eettistä johtamista osana johtamistyötä yrityksen sekä johtajan näkökulmasta. Opinnäytetyö ei käsittele työhyvinvointia.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 JOHTAMISEN TEORIAA & JOHTAMISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä kappaleessa käsitellään johtamista sekä erilaisia käytännön johtamismalleja. Aiheeseen liittyy paljon eri tekijöitä ja teorioita. Johtaminen on kokonaisuuksien hallintaa ja ihmistuntemusta.

Johtaminen käsitteenä on monimutkainen. Erilaisia yhteisöjä johdetaan monilla eri tavoilla. Esimiestyö on nykypäivänä erittäin haastavaa, koska johtaja on se henkilö, joka vastaa henkilöstönsä kehittymisestä. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja se edellyttää hyvältä johtajalta jatkuvaa havainnointia ja uusien asioiden nopeaa omaksumista. Tässä kappaleessa esitetään johtaminen käsitteenä, erilaisia johtamisteorioita, strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen sekä johtamisen haasteet.

2.1 Johtaminen käsitteenä

Johtamisella tarkoitetaan ihmisiin vaikuttamista sekä navigointia kohti päämäärää. Johtamista tapahtuu kaikilla elämän saroilla monikansallisista yritysimperiumeista aina kotiäidin lastenkasvatukseen. Johtaminen kohdistuu aina organisaatiossa oleviin ihmisiin. Johtamisen suurimpia tavoitteita on yhdistää työntekijöiden osaaminen yrityksen tavoitteita tukevaksi ja palvelevaksi kokonaisuudeksi. Johtaminen on hyvän aikaansaamista toisille henkilöille. Tämä edellyttää, että johtamisen kohteena olevat henkilöt luottavat henkilöön, joka heitä johtaa kohti päämäärää. Lisäksi johtaminen edellyttää, että henkilöt luottavat myös niihin tekoihin, joita henkilö johtaessaan tekee. Mikäli alaiset eivät luota johtajaan tai hänen toimintaansa, pohja johtamiselta katoaa. Jotta syntyisi vapaaehtoista seuraamista ja asioihin tarttumista, ihmisten tulee luottaa johtajaan ja hänen edustamiinsa asioihin. (Hyvejohtajuus 2011.) Ollila kuvaa johtamista kirjassaan seuraavasti.

Johtaminen on palveluammatti. Palvelutehtävän ytimessä on kyky ja halu auttaa toisia ihmisiä kasvamaan täyteen mittaansa ihmisinä. (Ollila 2010, 176.)

Monien määritelmien mukaan johtaminen sisältää prosessin, jossa tarkoituksenmukainen vaikutusvalta on annettu jollekin henkilölle toisiin nähden. Henkilö on valtuutettu esimerkiksi ohjaamaan, jäsentämään ja helpottamaan

ryhmän tai organisaation toimintoja ja suhteita. Tutkijat, joilla on toisiinsa nähden erilainen johtajuuden käsite, valitsevat erilaisen ilmiön tarkastelun kohteeksi ja tulkitsevat tuloksia eri tavalla. (Lipidi 2014.)

Johtajuuden ja hallinnan ero on häilyvä. Ihminen voi olla johtaja ilman hallintaa, ollen tällöin muodollinen johtaja, ja toisaalta ihminen voi olla muodollinen johtaja ilman todellista johtajuutta. Ääripään tulkintojen mukaan hallintaa ja johtajuutta ei voi olla samassa henkilössä. Tällaisen tulkinnan mukaan toiset ihmiset ovat johtajia, kun taas toiset ihmiset ovat hallitsijatyyppejä. Stereotyypin mukaan hallinnoijat arvostavat vakautta, järjestystä sekä tehokkuutta, kun taas johtajat arvostavat joustavuutta, innovatiivisuutta ja sopeutumiskykyä. Hallinnoijat pitävät huolen, että työt tulevat tehdyiksi ja yrittävät saada ihmiset suoriutumaan paremmin. Johtajat miettivät, mitä asiat merkitsevät ihmisille ja yrittävät saada ihmiset olemaan kanssaan samaa mieltä tärkeimmistä tehtävistä töistä. Empiiriset tutkimukset osoittavat, että ihmisiä ei kuitenkaan voi suoraan lajitella näihin kahteen stereotyyppiin. Enemmistö koulukunnista on sitä mieltä, että menestyksenkäs asioiden hallinta tämän päivän yrityksessä välttämättä vaatii johtajuutta. (Lipidi 2014.)

Johtajuudella on eri ihmisille monia erilaisia merkityksiä, ja tästä syystä jotkut teoreetikot ovat kyseenalaistaneet koko käsitteen tieteellisen määrittelyn. Monien käyttäytymistieteitä tutkineiden henkilöiden mielestä johtajuus on todellinen olemassa oleva ilmiö, joka on omalta osaltaan tärkeä tekijä organisaatioiden tehokkuudelle ja tuottavuudelle. (Lipidi 2014.)

Asiantuntijoiden mielestä huono johtaminen on henkilöllä esiintyvää käytöstapojen huonoutta tai puutetta. Huono johtaja käyttää valta-asemaansa väärin ja on epäkunnioittava alaisiaan kohtaan. Huono johtaja ei myöskään kunnioita alaisiaan tuloksentekijöinä ja ihmisinä, eikä täten saa alaiensa luottamusta. Professori Marja Erikson Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitokselta sanoo, että työpaikan jaksamattomuusongelmat liittyvät usein huonoon johtamiseen. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työhön liittyvät mielenterveysongelmat ja johdon toiminta liittyvät toisiinsa. Työmasennuksen syynä onkin usein, että työntekijällä ei ole mitään mikä motivoisi häntä, kertoo

Heikki Pajunen Novetos Consultingilta. Pajusen mielestä hyvä johtaja motivoi työntekijöitä siihen mitä halutaan tehdä tai tavoitella, kun taas huono suuntaa ajattelun siihen, mistä halutaan päästä pois. Hyvä esimies saa alaisen miettimään omia haaveitaan ja työhön liittyviä unelmia. Tällaisen esimiehen alainen voi itse miettiä mitä haluaisi saada aikaiseksi. Alaisen itselleen asettamat tavoitteet ja kehitystoiveet usein sivuavatkin johtajan ajatuksia suunnasta johon alaisen tulisi kehittyä. (Taloussanomat 2014.)

2.2 Erilaiset johtamisteoriat

Johtamisteorioita ja niistä sovellettuja käytännön malleja on olemassa paljon. Tärkeintä on, että työyhteisö ja eritoten johtaja tunnistaa johtamistyylinsä ja kehittää sitä jatkuvasti muuttuvan ympäristön ja tilanteiden mukaisesti. Ennen yleinen auktoritäärinen johtaminen on menettänyt roimasti suosiotaan nykypäivänä. Auktoritäärisen johtamisen suosion laskuun vaikuttaa varmasti paljon se, että on havaittu työntekijöiden suhtautuvan työhönsä negatiivisemmin, jos he eivät voi itse vaikuttaa työskentelytapoihinsa. Toiminta ja organisaatio asettavat selkeitä vaateita johtamiselle, joihin vastaaminen on toiminnan onnistumisen edellytys. Johtaminen tuo onnistuessaan yli puolet yrityksen tuloksista. Visiosta johdetut tavoitteet kirjataan strategiaan ja johtamisen suurin haaste on saada ne toteutumaan käytännön toiminnassa. (Teleranta ym. 2010, 1.)

Hyvä johtaja soveltaa uskaliaasti erilaisia johtamistyyliä kulloiseenkin tilanteeseen sopivasti. Johtajan oman tunneälykkyyden sekä emotionaalisen älykkyyden hyödyntäminen on tärkeä taito muuttuvassa johtamisympäristössä. Johtajan tulee hallita johdettava kokonaisuus sekä keskittyä kulloinkin johdettavan kokonaisuuden tehokkaaseen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 22–24.)

2.2.1 Tieteellinen liikejohto

Maailmassa on tarjolla lukuisia johtamisteorioita, jotka kuvaavat johtamistyötä eri näkökulmista. Tieteellinen liikejohto on teoria jonka pohjalle rakentuu moni myöhempi johtajuusteoria. Teoria juontaa juurensa vuoteen 1911, jolloin Frederick Winslow Taylor kirjoitti kirjan ”The Principles Of Scientific

Management”. Kirjan sisältö keskittyy etsimään keinoja saavuttaa parasta mahdollista tehokkuutta ja kehittämään työntekijöiden työskentelytekniikoita ja metodeja. Tieteellisen liikejohdon teoriassa ihmiset nähdään instrumentteina, joita johtajat manipuloivat. (Sydänmaanlakka 2004, 27.)

2.2.2 Ihmissuhdekoulukunta

Tieteellistä liikejohtoa seurasi ihmissuhdekoulukunta, joka kritisoi tieteellisen liikejohdon käyttämää työprosessin paloittelua pieniin osiin.

Ihmissuhdekoulukunta kehittyi 1920-luvulta. Ihmissuhdekoulukunnan keskeisiin oppeihin kuului työntekijöiden työnkuvan laajentaminen ja työtehtävien kierrättäminen tehtävästä toiseen. Työntekijät saivat aiempaa enemmän rohkaisua vuorovaikutukseen ja yhteistyötön työyhteisössä. Ihmissuhdekoulukunta pureutui yrityksen tuottavuuden parantamiseen tarjoamalla ratkaisuja mm. työn yksipuolisuuteen, suureen vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin, konflikteihin ja heikkoon työmoraaliin. Työpaikan ilmapiiriä selvitettiin muun muassa haastatteluilla, kyselyillä ja työnohjauksen avulla. (Seeck 2012, 107–109; Sydänmaanlakka 2004, 27–29.)

2.2.3 Rakenneanalyttinen teoria

1950-luvulla Yhdysvalloissa alettiin kiinnostua organisaation tutkimisesta rakenneanalyttisestä kulmasta. Tästä sai alkunsa rakenneanalyttinen teoria. Organisaatiokokojen kasvaessa jouduttiin paneutumaan suunnitteluun, tehtävien ryhmittelyyn osastoiksi ja yksiköiksi. Tällöin alkoi kehittyä myös viestintäkanavien muodostuminen sekä hierarkian ja kontrollin muodostuminen. Rakenneanalyysi hakee rationaalista lähestymistapaa organisaatioon. Teoria perustuu osin matemaattisiin ja tilastollisiin analyyseihin sekä yleiseen järjestelmäteoriaan ja osin yhteiskuntatieteisiin. (Seeck 2012, 159–163.)

2.2.4 Organisaatiokulttuuriteoriat

Rakenneanalyttistä teoriaa seuraamaan syntyi 1970- ja 1980-lukujen taitteessa organisaatiokulttuuriteoriat. Kulttuuriteoria keskittyy tutkimaan johtamista

organisaation kulttuurin kautta. Jokaisella yrityksellä on omanlainen kulttuuri, joka määrää kuinka yrityksessä toimitaan ja ajatellaan. Yrityskulttuuriin pohjautuvia arvoja, uskomuksia ja merkityksiä voidaan muokata johtamisen keinoin, jotta saavutetaan kilpailuetua, innovatiivisuutta ja sosiaalista vetovoimaa. (Seeck 2012, 208–217.)

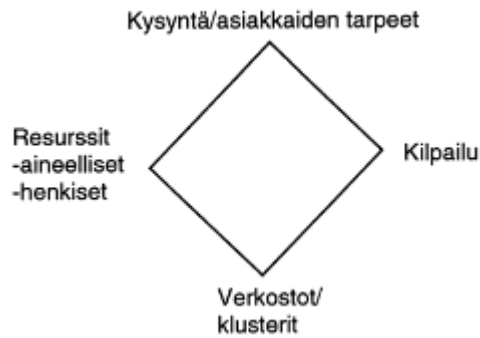
2.2.5 Innovaatioteoriat

Innovaatioteoriat ovat nykypäivänä keskeisessä roolissa johtamisen saralla. Innovaatioteoriat alkoivat kehittyä merkittävässä määrin 1990- ja 2000-luvulla. Innovaatioteorioiden avulla haetaan ratkaisuja jatkuvaan tarpeeseen uudistua ja tuoda markkinoille yhä parempia ja uudempia tuotteita ja palveluita, joilla erottua kilpailijoista. (Seeck 2012, 247–251.)

Nykyään markkinat muuttuvat nopeasti ja yritysten on pysyttävä kilpailukykyisinä, jotteivät ne putoaisi pois markkinoilta. Innovaatioteorian mukaan työntekijä on yksilö, jolla omat tarpeensa kehittymisen ja oppimisen osalta. Kehittymällä ja oppimalla uutta työntekijä uudistaa itseään. Innovaatioiden tukemiseksi voidaan yrityksessä käyttää esimerkiksi avokonttoreita, joiden avulla viestintä ja ideointi tiimeissä helpottuu. Asiakkaat otetaan myös entistä enemmän mukaan tuotekehitysprosessiin. (Seeck 2012, 247–251.)

2.3 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen tarkoittaa strategian ja tulevaisuusvisioiden rakentamista, yritykselle asetettujen tavoitteiden toteutusta ja seurantaa sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Johtamisen ydinalueisiin kuuluu strateginen johtaminen, ja se määrittää muiden johtamisen osa-alueiden keskeiset toimintatavat. Strateginen johtaminen merkitsee mm. organisaatorakenteen, voimavarojen ja kumppanuuksien toimivuuden takaamista. Hyvin toimivan strategisen johtamisen perus edellytys on, että yrityksen toimintaa analysoidaan, toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ennakoidaan ja asetetaan pitkän aikajänteen tavoitteita. Strategisen suunnittelun avulla yritys tähtää tulevan toiminnan laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen. Strategisesta johtamisesta vastaa yleensä yrityksen johto ja hallitus yhdessä. (Suomen strategisen johtamisen seura 2013.)



Kuvio 2. Strategisen osaamisen kulmakivet (Suomen strategisen johtamisen seura 2013.)

Yllä oleva timantti kuvaa strategisen osaamisen kulmakiviä. Yrityksen tulee hallita omien asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneiden tarpeita, kilpailua, resursseja ja verkostoja sekä näiden päätekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. (Suomen strategisen johtamisen seura 2013.)

Yrityksen toiminta ja organisaatorakenne asettavat selkeitä vaatimuksia johtamiselle, joihin vastaaminen on onnistuneen tuloksen edellytys. Johtaminen selittää yli puolet organisaation tuloksista. Visiosta johdetut tavoitteet kirjataan yrityksen strategiaan, ja johtamisen suurin haaste on saada ne toteutumaan päivittäisessä toiminnassa. Hyvän strategian luominen vaatii paljon ajatustyötä, ennen kuin päästään hyviin tuloksiin. (Kamensky 2010, 13–16). Usein yritys rajoittaa voimavarojaan ja sortuu pessimismiin tai katteettomaan optimismiin, joka johtaa sortuneeseen strategiseen suunnitteluun. Yrityksen strategia koostuu vision ja mission ympärille. Visio tarkoittaa tulevaisuuden kuvaa, visio on tila, johon pääsyä tavoitellaan. Missio on kannanotto siitä, mitä halutaan tavoittaa. Missio-sanasta käytetään myös synonyymiä toiminta-ajatus. Yrityksen missio ja visio ovat pitkäkestoisia asioita, joiden muuttumiseen saattaa mennä vuosia niiden. Yrityksen missio ja visio muuttuvat yrityksen ympärillä tapahtuvien muutosten johdosta. (Jaava & Matilainen 2010, 19, 44.)

2.4 Operatiivinen johtaminen

Operatiivinen johtaminen tarkoittaa yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista. Operatiivisesta johtamisesta vastaa suorittavan portaan esimiehet. Operatiivinen johtaja määrää, miten haluttuun päämäärään pyritään. Operatiivinen johtaminen tarkoittaa eri toimijoiden yhteistyön suunnittelua. Operatiivisen johtamisen alueita ovat muun muassa henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, markkinointi ja myynti. (Yritys-Suomi 2014.) Yrityksen johto asettaa päämäärät ja tavoitteet ja jakaa ne organisaatioyksiköille. Johdon asettamien tavoitteiden jalkautuminen on tärkeää, jotta operatiivisen johtamisen avulla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa. Vastuu operatiivisesta johtamisesta jakautuu johdon ja pienryhmien kesken. Pienryhmiksi voidaan laskea johto, yksiköt ja pienyhteisöt. (Jaava ym. 2010, 218–220, 236–237.)

2.4.1 Henkilöstöjohtaminen

Johtaminen on jaettu yleensä kahtia. Leadership on ensimmäinen osa ja tarkoittaa ihmisten johtamista, management on toinen osa, joka tarkoittaa asioiden johtamista. Leadership voidaan suomentaa henkilöstöjohtamiseksi.

Henkilöstöjohtaminen kohdistuu sekä toiminnan prosesseihin että henkilöstöön, ja sen tehtävä on tukea organisaation asettamia pitkän tähtäimen tavoitteita päivittäisiin toimintoihin kehitetyillä täsmäratkaisuilla. (Viitala 2009, 20.)

Henkilöstöjohtaminen edellyttää sitä suorittavalta henkilöltä hyvien vuorovaikutustaitojen omaamista sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvien prosessien tuntemusta ja hallintaa. Yrityksen periaatteiden, toimintamallien ja järjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen sekä henkilöstön ohjaaminen ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista. (Strömmer 1999, 15.)

Jokaisen yrityksen tärkein ja kuitenkin samalla hauras voimavara on ihmiset, ilman ihmisiä ei yrityksessä tapahtuisi mitään. Yrityksen henkilöstöstä on viime kädessä riippuvaista, millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Yrityksen työntekijät ovat aina toiminnan kivijalka. Jos yritys ajautuisi sellaiseen tilaan, että koko yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, olisi todennäköistä, että yritys

kärsisi tällaisen tilanteen johdosta pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista. Tällainen katastrofi voisi pahimmillaan johtaa yrityksen konkurssiin ja toiminnan loppumiseen. (Viitala 2009, 8.)

Tämän päivän henkilöstöjohtamisessa esimies törmää yhä enemmän ihmisiin, joilla on erilainen kulttuuri ja etninen tausta. Suurten ikäryhmien ikääntyminen työ myös haasteita esimiehelle, kun mietitään miten johtaa ikääntyvää työyhteisöä ja kuinka ikääntyminen vaikuttaa ihmisiin. Ikääntyminen on kuitenkin yksilöllinen asia ja vaikuttaa eri tavalla eri ihmisiin. Esimies yksin ei voi määrittellä, onko joku liian vanha tekemään jotain asiaa, vaan tilanteesta pitää keskustella ja kysyä sen sijaan, että tehtäisiin oletuksia. Esimiehen tulee varoa sortumasta stereotyyppisiin ajatuksiin eri-ikäisten ominaisuuksista tai tarpeista. (Salminen 2011, 52–54.)

2.4.2 Talousjohtaminen

Laskentatoimen tuottama tieto on yksi organisaation tärkeimmistä ohjauksen välineistä, sillä se on oleellinen organisaation toimintaa ohjaava mekanismi. Laskentatoimi tekee erilaisista asioista vertailukelpoisia. Laskennallista tietoa käytetään yleensä organisaation ylimmillä tasoilla päätöksenteon ja valvonnan perustana. Taloushallinnassa tulee pitää erillään organisaation liiketoiminnan talouden ja rahoituksen hallinta. Rahoituksen hallintaa tarvitaan rahan riittävyyden takaamiseksi. Liiketoiminnan taloudenhallinnassa varmistetaan talousjohtamisen avulla liiketoiminnan suotuisa kannattavuuskehitys. Kannattavuuskehitys on ensisijainen tavoite, jonka saavuttamista talous-, kasvu-, taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteet tukevat. Yrityksen taloushallinnon johtamisen avulla pyritään muun muassa:

- pitämään liiketoiminta voitollisena
- huolehtimaan yrityksen maksukyvyistä
- tarkkailemaan kasvukykyä
- seuraamaan yrityksen rahoitusta.

Peruslähtökohta on se, että yrityksen liiketoiminta ja sen liiketoiminnan suunnittelu ohjaa yrityksen talouden suunnittelua. (Pellinen 2005, 75–76; Koski 9–11).

2.4.3 Markkinoinnin johtaminen

Markkinointi käsitteenä viittaa yritysten ja yksiköiden harjoittamaan toimintaan, sekä tieteenalaaan. Kuluttaja kohtaa markkinointia päivittäin mm. televisiossa ja katujen varsilla olevissa mainoksissa. Markkinoinnin johtamisen taustalla vaikuttavat yrityksen perusarvot sekä yrityksen markkinointiajattelu. (Tikkanen 2005, 11–13.)

Markkinoinnin johtaminen voidaan määritellä toimintana, joka tähtää yrityksen markkinointistrategian mukaiseen tavoitteeseen. Markkinoinnin johtamisella toteutetaan strategiaan kirjattuja tavoitteita ja suunnitelmia. Visio tulevasta tavoitteesta ohjaa markkinoinnin johtamista. Markkinoinnin johtaminen on käytännön johtamista, johon vaikuttaa tahtotilat, ideologiat, filosofiat ja viestintä. (Tikkanen 2005, 11–13.)

Markkinoinnin johtamisessa on sekä strateginen että operatiivinen ulottuvuus. Strateginen johtaminen koostuu seuraavista osista: liikeideoiden, päämäärien ja kilpailustrategioiden määrittelemineen. Toiminta-ajatus on vastaus kysymykseen, miksi yritys on olemassa markkinoilla. Liikeidean avulla määritetään toiminnot joissa yritys on mukana. Päämäärä taas on tila, jota yritys tavoittelee. Asettamalla päämääriä yritys ilmaisee konkreettisesti, mihin se pyrkii pääsemään tulevaisuudessa. Päämääriä asetetaan esimerkiksi kannattavuuden sekä ulkoisen kilpailukyvyn suhteen. Strateginen johtaminen taas on ylimmän johdon pitkän aikajänteen toimintaa, joka ohjaa yrityksen operatiivista toimintaa. (Wanda uef 2013.)

Operatiivista johtamista toteuttavat yrityksen keskijohto sekä markkinointia toteuttavat henkilöt. He määrittelevät mitkä ovat yrityksen kohderyhmät, painopisteet, kilpailukeinot, toimintaohjelmat, budjetit sekä myös tulostavoitteet. Tavoitteet ovat tietyn ajanjakson ja ohjelman puitteissa toteutuvien tulosten odotuksia. Erilaisia tavoitteita ovat mm. myyntitavoitteet, mielikuvatavoitteet ja

kannattavuustavoitteet. Operatiivisen johtamisen tarkastelujakso on keskipitkä tai lyhyt. (Wanda uel 2013.)

Markkinointi perustuu yritysten ja ihmisten vaihdantakäyttäytymiseen. Markkinointia johtavan henkilön tulee ymmärtää vaihdantakäyttäytymisen merkitys. Markkinoijan näkökulmasta vaihdantakäyttäytymiseen liittyy vahvasti voiton tavoittelu. Asiakkaan tavoitteet saattavat olla vähemmän rationaalisella tasolla kuin markkinoijan. Markkinointia erotellaan usein yritykseltä kuluttajalle markkinoinniksi ja yritykseltä yritykselle markkinoinniksi. Yrityksen ollessa asiakkaana muuttuvat tavoitteet usein vähemmän rationaalisesta jopa erittäin rationaalisiksi. (Tikkanen 2005, 14–17.)

2.5 Johtamisen haasteet

Esimiestyö on haastavaa ja esimieheltä vaaditaan paljon. Yrityksen johtamisen kuva muuttuu jatkuvasti organisaation muutosten myötä. Johtajan ajan hermolla pysyminen vaatii jatkuvaa toimintaympäristön havainnointia ja uusien asioiden omaksumista nopealla aikavälillä. Esimiehen tehtävänä on johtaa henkilöstöä kohti muuttuvia tavoitteita ja saada henkilöstö suoriutumaan niistä kunnialla. (Hamel & Prahalad 2007, 153.)

Nykyajan johtamisessa tulee ottaa uusia periaatteita ja lähestymistapoja käyttöön. Usein uutta tietoa johtamisesta saadaan parhaiten muiden organisaatioiden onnistuneista johtamiskokemuksista. Hierarkian väheneminen saa aikaan sen, että alaiset saavat enemmän vastuuta ja vapautta oman työnsä toteuttamisessa. Jotta alainen voi kantaa hänen saamansa vastuun, hänellä tulee olla mahdollisuus tarkastella organisaation tuloksia reaaliajassa. Palkat, työn tulokset ja työyhteisön antama kunnia tulee olla kytköksissä toisiinsa ja selvää kaikille. (Hamel & Prahalad 2007, 153.)

Johtamiseen liittyvä tilannekohtaisuus, dialogisuus, kohtaaminen ja vuorovaikutteisuus edellyttävät johtajalta persoonaa. Johtamisen autenttinen etiikka edellyttää tilannekohtaista lähestymistapaa. Vastaus kulloiseenkin ongelmaan haetaan kustakin tilanteesta itsestään. Johtajuus edellyttää, että rakennetaan yhteisöllisyyttä ja sovitetaan vastakohtaisuuksia. Työyhteisön

motivaation hyvä taso on perusedellytys, kun halutaan oppia toisilta ja kehittää uusia toimintoja. Johtamisen perusteisiin kuuluu myös kyky omaksua uutta ja sietää ajoittaista epävarmuutta. Tällaisten ominaisuuksien puuttuessa johtajan on vaikea johtaa ammattimaisesti. (Laitinen 2012, 155–157.)

Organisaatiossa ihmisistä muodostuu ryhmiä, jotka kehittävät omanlaisiaan toimintatapoja ja -malleja. Johtajan edellytykset onnistua työssään kasvavat, kun nämä ryhmät hyväksyvät johtajan auktoriteetin ja johtajuuden. Johtajan tulee kyetä organisoimaan tiimejä ja pystyä luomaan ja ylläpitämään yhteistyökykyä ja yhteistyötä. Johtaja toteuttaa muutoksen, valitsee ohjeet ja säännöt, jotka vaikuttavat toimintaan ja motivoi muita toimimaan näiden mukaan. (Laitinen 2012, 39–40.)

Työntekijöiden henkisen kapasiteetin käytön tehostaminen on yksi esimiestyön haasteista. Johtajan tulisi miettiä, kuinka saada valjastettua enemmän työntekijöiden henkisiä voimavaroja yrityksen käyttöön. Esimiehen on oltava kiinnostunut kehittämään työntekijöiden työmotivaatiota, sitoutumista ja heidän välistä viestintää. Esimiehen on kyettävä vastaamaan työntekijöiden odotuksiin saada palautetta ja kannustusta. Työntekijöitä pitää tukea ja motivoida ja seurata heidän edistymistään. Johtaja voi vastata näihin haasteisiin säännöllisillä kehityskeskusteluilla ja aidolla kiinnostuksella kuunnella ja olla kiinnostunut alaisten voinnista ja kuulumisista. (Salminen 2011, 93–96.)

3 EETTINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään eettistä johtamista sekä käytännön eettistä johtamista. Kuten edellisen luvun alussa mainitsin, johtaminen on laaja aihe. Edellinen lause pätee myös eettiseen johtamiseen. Eettinen johtaminen, kuten johtaminen muutenkin, on kokonaisuuksien hallintaa ja ihmistuntemusta.

3.1 Etiikan käsite

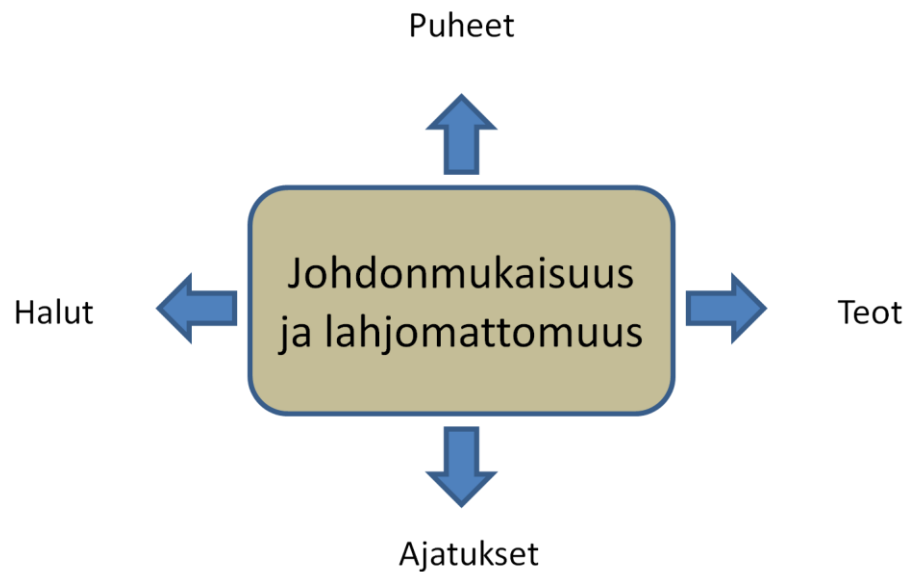
Etiikalla käsitteenä ei ole tarkkaa olemusta. Etiikka on muutakin kuin ”hyvä” ja ”paha” tai ”oikea” ja ”väärä”. Etiikka on sen tutkimista mikä on arvokasta ja hyvää. Etiikka on myös oma tapansa suhtautua elämään ja elää sitä. Etiikan peruskysymyksiin kuuluu muun muassa: Miten meidän tulisi elää? Kuinka muita yksilöitä tulisi kohdella? Millaisia asioita tulisi sisällyttää eettisen pohdinnan piiriin? Mikä tekee teosta oikean tai väärän? Mitä tarkoitetaan, kun sanotaan, että pitää tehdä jotakin tai että ei saa tehdä jotakin? (Haapala & Aavameri 2008, 13.)

Etiikka sana juontaa juurensa Platonin ja Aristoteleen aikoihin saakka. Sana etiikka pohjautuu kreikan kieliseen sanaan ethos. Ethos tarkoittaa tapoja, luonnetta ja käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2004, 57.)

Työntekijät vaativat johtajilta ja esimiehiltä kykyä suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti erilaisiin alaisiin ja erilaisiin mielipiteisiin. Suhtautuminen eriarvoisesti omiin alaisiin heikentää ihmisten työmotivaatiota ja tuottavuutta. Luottamusta on rakennettava aktiivisesti, johtajan tulee toimia luottamusta herättävästi ja olla annetun luottamuksen arvoinen. Eettinen johtaminen merkitsee tilanteisiin reagointia mahdollisimman oikealla tavalla, vaikka lainsäädäntö ei olisi vielä ehtinyt tilanteen tasalle. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 96–97.)

Hyvä moraaliliittyy etiikan käsitteeseen. Hyvän moraalin omaava ihminen tekee yleensä enemmän kuin on pakko välttääkseen loukkaamasta toisten oikeuksia. Etiikka ohjaa ihmisiä tekemään tekoja, jotka eivät ainoastaan täytä lain vaatimuksia vaan ovat luonteeltaan oikeudenmukaisia ja hyveellisiä. (Audi 2009, 21–22.)

Integriteetti-sanaa käytetään, kun halutaan kuvata korrektaa käyttäytymistä tai rehellisyyttä. Rehellinen ihminen toimii johdonmukaisesti ja seisoo sanojensa takana. Integriteetti kuvaa tietynlaista lahjomattomuutta. Lahjomaton ihminen pitää kiinni lupaamistaan asioista ja toimii niin kuin puhuu. Integriteetti-sanan voidaan liittää etiikan käsitteen alle. (Heiskanen & Salo 2007, 139.)



Kuvio 3. Integriteetin ulottuvuudet. (Heiskanen & Salo 2007, 139.)

3.2 Eettinen johtaminen osana johtamista

Ihmisillä on erilaisia käsityksiä ja mielikuvia siitä, millainen on eettinen johtaja ja siitä minkälainen on hyvä johtaja. Eettisyys voi merkitä ihmisille esimerkiksi reilua johtamista ja oikeudenmukaisuutta. Reilu johtaminen ja oikeudenmukaisuus taas voi merkitä ihmiselle vaikkapa sitä, että esimies tai johtaja kuuntelee alaisiaan alaiselle tärkeissä asioissa ja työtä koskevissa päätöksissä sekä totuuden mukaista ja avointa tiedonkulkua. (Heiskanen & Salo 2007, 16.)

Yrityksen hallitukselle on monesti huomattavasti helpompi perustella miljoonien investointi esimerkiksi uuteen laitekantaan, kuin vastaava rahallinen investointi työntekijöiden koulutukseen tai toimintaympäristön muutoksiin kohti parempaa

työympäristöä. Ihmisten työtehokkuuden parantaminen edellä mainituilla muutoksilla tuottaa kestävästi tuloksia, kuitenkin tällaisten päätösten läpisaaminen on monesti vaikeaa, kun verrataan laitekannan uusintaan tai muihin vastaaviin sijoituksiin. (Salminen 2011, 96.)

Eettinen johtaminen vaatii ajatustyötä ja laajojen kokonaisuuksien hahmotusta. Käytännön johtamistyö taas vaatii usein nopeita päätöksiä sekä toimenpiteitä. Tämä aiheuttaa sen, että joka kerta ei ehditä kysymään kaikkien näkökulmia asiaan vaan on toimittava, koska tilanne sitä vaatii. Eettinen johtaminen tulisi olla niin tuttua, että johtaja voi siihen turvautua myös nopeissa päätöksissä ja toimenpiteissä. Tilanteessa, jossa johtaja ei näe vaihtoehtojen mahdollisuutta ja niiden arvoja, hän ei voi myöskään tehdä tietoisesti eettisiä valintoja. Uusien näkökulmien ja ajatustapojen esteenä ovat usein omat rutiinit, tottumukset ja tavat, jotka vaikeuttavat eri vaihtoehtojen hahmottamista. Johtajan vääränlainen arvomaailma ja uskomukset voivat myös muodostaa rajoitteen uusien ajattelutapojen löytämiselle. (Heiskanen ym. 2007 55–58.)

Eettisyyttä ja arvoja noudattavassa johtamisessa on tärkeää oivaltaa, että kukaan ei voi johtaa olematta tietoinen omista arvoistaan. Eettisessä johtamisessa johtaja kunnioittaa ja palvelee muita sekä on oikeudenmukainen ja rehellinen. (Sydänmaanlakka 2004, 56–58.)

Eettisessä johtamisessa painotetaan kestävien elämänmuotojen aikaan saamista samalla toteuttaen yritys vastuuta. Työyhteisöjen ja ja työntekijöiden hyvinvoinnin vaaliminen on osa eettistä johtamista. Eettisen johtamisen painotus siirtyy asioiden välillä riippuen ajanjaksosta tyydyttäen huutavimpia tarpeita. Eettisessä johtamisessa tulisi ottaa huomioon myös tulevaisuus ja millaisia muutoksia se tuo mukanaan. (Sydänmaanlakka 2004, 56–57.)

Eettisen johtajan kuuluu olla johdonmukainen, ja johtajan on tärkeää tehdä itselleen selväksi, mitä asioita hän itse arvostaa ja pitää tärkeänä ja mistä hän ei ole valmis tinkimään missään tilanteessa. Kun johtajalla on selvillä päätöksenteon kriteerit, hänen on helpompi selviytyä arjen päätöksistä noudattaen eettistä linjaa. Mahdollisia ratkaisuja arkisiinkin päätöksiin on aina enemmän kuin yksi. Eettistä johtamista ei voi harjoitella ulkoa tai teeskennellä; se on aitoutta ihmisen omille

näkemyksille. Eettinen johtaminen vaatii vahvaa sitoutumista ja mukaan heittäytymistä sekä oman tekemisen arviointia ja korjausta tarpeen mukaan. (Heiskanen & Salo 2007, 58–60.)

Eettinen johtaminen voidaan nähdä ihmisten oikeudenmukaisena johtamisena. Eettiseen johtamiseen kuuluu alaisten oikeudenmukainen ja kannustava kohtelu, lisäksi päätöksenteon tulee olla eettisessä johtamisessa läpinäkyvää ja johdonmukaista. Eettinen johtajuus perustuu arvoihin ja periaatteisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 56–57.)

Eettisen johtamisen yksi kulmakysymyksiä on sen merkitys tuleville sukupolville. Se kuinka paljon yritys käyttää luonnonvaroja tai saastuttaa ympäristöä, on asia, johon yritys itse voi vaikuttaa. Ihmisten oikeuksista ja hyvistä aikeista puhuttaessa unohdetaan usein vielä syntymättömien ihmisten oikeudet hyviin oloihin. Ihmisten ei tule luottaa vain siihen, että tulevat sukupolvet kehittävät yhä parempia ratkaisuja ympäristön pelastamiseksi. Yritysten vastuu ja velvollisuus on pitää huolta ympäristöstään ja pitää samalla oma etiikkansa tältä osin hyvänä. (Audi 2009, 44–45.)

3.3 Eettinen johtaminen ja yrityksen strategia ja arvot

Eettisellä johtamisella yritys voi parhaimmillaan saada arvoa ja näkyvyyttä, joka johtaa yrityksen tuloksen kasvuun. Monille monikansallisille yrityksille vastuun kantamisesta on tullut osa arkipäivää sekä eräänlainen kilpailun ja uusiutumisen osa. Monien eettisen ja vastuullisen liiketoiminnan kehittäjien mielipide on, että paras keino yritysvastuun ongelmien ratkaisuun on tehdä yritysvastuusta ja etiikasta yritykselle kilpailuetu. Tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä siihen, miten yritysvastuun osa-alueita ja menetelmiä voidaan käyttää parantamaan yrityksen kilpailukykyä, samalla mahdollistaen uusien markkina-alueiden valtaamisen. Edellä mainittuihin tavoitteisiin voidaan vielä liittää yrityksen sidosryhmien ja ympäristön hyötyminen. Tällaista voidaankin kutsua win-win ajatteluksi. (Joutsenvirta ym. 2011, 10.)

Organisaatio pystyy erilaistumaan strategiallaan kilpailijoistaan, kun apuna käytetään ennakointia, sidosryhmien tarpeiden kartoitusta sekä systeemien riskin hallintaa. Ennakointi on yrityksen strategian kestävyyskannalta oleellista. Ennakointia tehdään katsauksien selvitysten ja skenaarioajattelun avulla. (Suomen ekonomiliitto 2014.)

Eettisesti kestävä johtajuus ottaa huomioon yrityksen aseman toimintaympäristössä. Yrityksen tulee tunnistaa omat sidosryhmänsä ja niiden tarpeet. Yrityksen systeemiset riskit rakentuvat globaalien ongelmien yhteisvaikutuksesta. Eettisesti kestävä johtajuuden omaksuneet yritykset analysoivat tarkkaan toimintaympäristöön liittyviä riskejä. (Suomen ekonomiliitto, 2014.)

Eettinen johtaminen voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin:

- Liiketoiminnan tavoitteena on maksimoida yrityksen tuotot ja jakaa varoja samalla hyväntekeväisyyteen (esimerkkinä Microsoft).
- Liiketoiminta yhdistää sosiaalista pääomaa jokapäiväisiin liiketoimintoihin (esimerkkinä Ben and Jerry's).
- Liiketoiminta tuottaa eettisiä tuotteita ja palveluita (esimerkkinä Trevor Bayliss'in veivattava radio).

Edellä mainittuja kolmea esimerkkiä yhdistää se, että ylin johto on luonut yrityksen eettisen liiketoiminnan. Johtajan toiminta luo eettisen nuotin ja standardit yrityksen eettiseen toimintaan. (Campbell & Kitson 2008, 141–142.)

Yrityksen maineen voi pilata epäeettinen toiminta ja siitä seuraavat skandaalit. Yrityksen pilatun maineen palauttaminen entiselle tasolle on vaikeaa, joskus jopa mahdotonta. Yrityksen menetetty maine heikentää yrityksen henkilöstön ja yrityksen sidosryhmien yritykseen sitoutumista ja moraalia. Maineen menetyksen seurauksena on myös usein yrityksen taloudellisen tuloksen heikentyminen. Yrityksen pitäessä imagoa puhtaana ja rakentamalla imagoaan eettisen vastuun huomioon ottavana toimijana yritys voi erottua kilpailijoistaan ja luoda itselleen entistä parempaa imagoa. (Heiskanen ym. 2007, 21.) Kirjassa eettinen johtaminen kuvataan epäeettisen toiminnan seurauksia seuraavasti:

Eettisen johtamisen heikkous tai puute (epäeettinen toiminta) johtaa rangaistuksiin ja taloudellisiin menetyksiin ja voi lopulta tiputtaa organisaation kokonaan pois toimialansa kilpailusta (Heiskanen & salo 2007, 22.)

Yritysten yhteiskuntavastuun painotus alkoi kasvaa merkittävästi 2000-luvun alkupuolella. Merkittäviä syitä tällaiselle painotukselle olivat ainakin: globalisaation eteneminen ja sen aiheuttamat ongelmat, kun huomattiin yritysten polkevan eettisiä arvoja mm. maksamalla huonoa hintaa raaka-aineista joita tuotettiin kehittyvissä maissa. Toinen syy oli hyvinvointivaltioiden rahoitusongelmat. Tämä kasvatti toivoa, että yritykset, yhteisöt ja yksilöt kantaisivat yhä enemmän vastuuta erilaisista palveluista. Kolmantena syynä oli, että monet yritykset rikkoivat yhä enemmän pörssikaupan sisäpiirisääntöjä, kilpailulakeja ja tilinpitolainsäädäntöä. (Joutsenvirta ym. 2011, 11–12.)

Vastuullisuus ja eettisyys tuovat monelle yritykselle lisäarvoa sen kautta, että yritys on herkistynyt vastuullisuuden kautta tunnistamaan sellaisia sidosryhmien odotuksia, joita perinteisemmät johtamisopit eivät ole ottaneet huomioon tarpeeksi tai ollenkaan. Tällaisia sidosryhmiä ovat mm. media, jonka vaikutus yrityksen toimintaan on tänä päivänä melko vahva, kansalaisjärjestöt ja paikallisyhteisöt, jotka voivat olla esimerkiksi kehityksensä maanviljelijöitä. Kun yritys tunnistaa sidosryhmiensä odotukset, sillä on edistävää vaikutus omistajien tuotto-odotusten toteutumiseen. Sidosryhmien odotuksiin varautuminen auttaa yritystä myös toimintaympäristön muutosten aistimisessa ja tätä kautta kilpailussa pärjäämisessä. Kaikkien sidosryhmien kaikkiin odotuksiin vastaaminen on kuitenkin mahdotonta, joten on oleellista, että yritys löytää oikean suhteen ja tasapainon odotusten välillä. Yrityksen toimet verkostoitumisen, kommunikaation ja luottamusta lisäävien toimien parantamiseksi ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen eettisyyden ja yritys vastuun toteutumisen kannalta. (Joutsenvirta ym. 2011, 11–12; Sage publicatios 2014.)

Euroopassa on kaupallinen yhteisö nimeltä CSR Europe. CRS on lyhenne sanoista corporate social responsibility (yrityksen sosiaalinen vastuu). Yhteisö on luotu auttamaan yrityksiä saavuttamaan kannattavuutta, kestävästä kehityksestä ja ihmiskehityksestä keskittämällä yrityksen sosiaalisen vastuun yrityksen keskeisiin toimintoihin. (Campbell & Kitson 2008, 125–126.)

CSR European näkemys yrityksen sosiaalisesta vastuusta sisältää seitsemän elementtiä, jotka ovat:

- kontribuutio yrityksen taloudelliseen hyvinvointiin ja yhteisöjen kestäväan kehitykseen
- terveellinen ja turvallinen työympäristö, hyvät työntekijöiden palkkiojärjestelmät, hyvä kommunikaatio ja tasa-arvoiset mahdollisuudet
- laatu, turvalliset tuotteet ja palvelut osana tuottoisaa prosessia
- yrityksen tuottamien ympäristöhaittojen minimointi
- osakkeenomistajille tiedottaminen yrityksen tilanteesta
- yrityksen hyvä johtajuus ja korkeat eettiset standardit
- yrityksen antamat reilut osingot osakkeenomistajille. (Campbell & Kitson 2008, 125–126.)

3.4 Eettinen johtaja

Suomen ekonomiliitto määrittelee hyvän esimiehen nöyräksi ja kehittymisvalmiiksi. Hyvä esimies antaa ja osaa ottaa vastaan palautetta. Esimies toimii tasapuolisesti, johdonmukaisesti ja selkeästi. Hyvä johtaja ottaa huomioon molempien, yksilön ja organisaation edun. Hyvä esimies innostaa ihmisiä toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. Hän ohjailee hallitusti toimintaa kohti haluttuja tuloksia. (Suomen ekonomiliitto 2014.)

Hyvä eettinen johtaja osaa asettaa itsensä toisen ihmisen asemaan ja miettiä, miltä vastapuolesta tuntuu ja miten hän asian kokee. Tilanteissa, joissa olemassa olevat moraalissäännöt eivät sano sillä hetkellä käsillä olevasta asiasta mitään, hyvä johtaja etsii niihin uusia ratkaisuvaihtoehtoja, jotka hänen mielestään ovat eettisiä. Hyvä johtaja suunnittelee myös omat johtamiskäytäntönsä sellaisiksi, että se synnyttää aitoa innostusta ja tunneperäistä sitoutumista hänen johtamassaan yhteisössä. (Ollila 2010, 186–188; Harvard Business school 2014.)

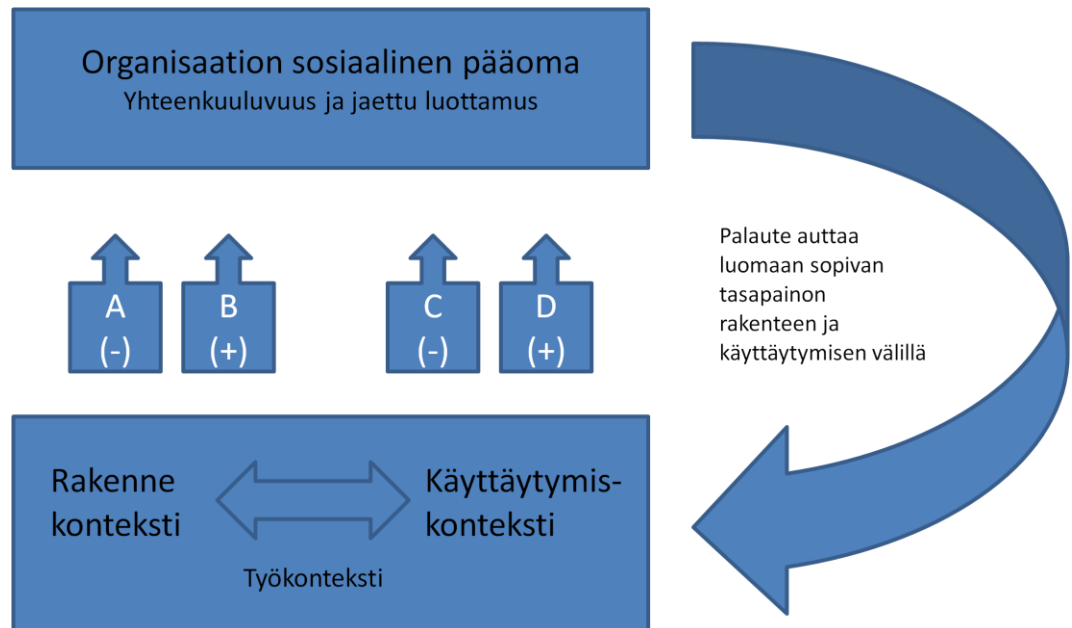
Johtajan tehtävä on luoda innostava ja kannustava ilmapiiri, joka saa alaiset ajattelemaan ja toimimaan itse, tällöin johtajan ei tarvitse välttämättä ohjata henkilöstön käyttäytymistä suoraan itse. Johtaja on siis eräänlainen valmentaja työyhteisössä. Tällaisen innostavan ja kannustavan ilmapiirin aikaan saanti tuo mukanaan usein myös uusia ideoita ja keksintöjä. Johtajan päämääränä tulee olla sekä yksilön kukoistus että yhteisön hyvinvointi. (Ollila 2010, 186–188.)

Eettisen johtajan hyveisiin kuuluu peräänantamattomuus, nuhteettomuus, totuudellisuus, uskollisuus, yhteisen hyvän etsiminen, jalomielisyys ja nöyryys. Eettinen johtaja ohjaa ryhmäänsä kohti tavoiteltua yhteistä hyvää, joka hyödyttää kaikkia sekä alaisia että johtajaa. Johtaja huomaa toisten tarpeet ja välittää niistä pyrkimällä täyttämään ne. Eettisen johtajan tulee itsensä lisäksi huomioida mm. alaiset, asiakkaat, tavarantoimittajat ja osakkeenomistajat. (Sydänmaanlakka 2004, 57–59; Sage publicatios 2014.)

Eettisen johtajan työkaluihin kuuluu eettinen työkonteksti, joka saa ihmisistä parhaimmat puolet esille. Eettinen työkonteksti koostuu myönteisestä rakenteellisesta kontekstista, sekä myönteisestä käyttäytymiskontekstista. Toimiva eettinen työkonteksti vaatii, että nämä kaksi edellä mainittua osa-aluetta ovat kunnossa. Rakenneteksti koostuu hallinnosta, järjestelmistä ja oikeista olemassa olevista menettelytavoista. Kielteinen rakennekonteksti syntyy, kun ajetaan omaa henkilökohtaista hyötyä tukahduttamalla samalla yhteistyötä. Tällainen toiminta estää tehokkaasti sosiaalisen pääoman syntyä. Kielteiseen rakennekontekstiin kuuluu myös ylikorostunut hierarkia, jossa määräyksien toteutumista valvotaan liian tiukasti, tällöin on riskinä työntekijöiden motivaation ja kiinnostuksen katoaminen työtä kohtaan. Myönteistä rakennekontekstia kasvattavat erilaiset tulospalkkiot, työtilat, jotka helpottavat epämuodollisten kontaktien syntyä, sekä vakautta kasvattavat menettelytavat ja säännöt. (Ollila 2010, 46–50.)

Käyttäytymiskonteksti koostuu henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin vaikuttamisesta. Kielteinen käyttäytymiskonteksti pitää sisällään seuraavat asiat: sokea totteleminen, rajoitteiden luominen, liian tiukka kontrolli, sekä pelkät muodolliset työsopimussuhteet. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja ei ole kiinnostunut yksilön persoonasta ja pitää suhteet puhtaasti muodollisina, lisäksi

johtaja vaatii ehdotonta oman auktoriteetin kunnioitusta. Myönteistä käyttäytymiskontekstia rakentuu kun käytössä on kunnolliset hyvän suoriutumisen mittarit, saatu ja annettu palaute on suoraa ja rehellistä ja väärinkäytökset käsitellään oikeudenmukaisesti ja uskottavasti (Ollila 2010, 46–50.) Alla olevassa kuviossa kuvataan työkontekstin ja organisaation sosiaalisen pääoman välistä dynamiikkaa.



Kuvio 4. Työkontekstin ja organisaation sosiaalisen pääoman välinen dynamiikka (Ollila 2010, 48.)

Eettisessä työkontekstissa myönteinen rakennekonteksti B(+) että myönteinen käyttäytymiskonteksti D(+) lisäävät organisaation sosiaalista pääomaa, kun taas kielteiset kontekstit A(-) ja C(-) vähentävät sitä. (Ollila 2010, 48.)

Vanhojen johtamisteorioiden mukaan pelkoa käytettiin johtamistapana. Pelon katsottiin olevan tehokas johtamiskeino, kun haluttiin alaiset toimimaan esimiehen haluamalla tavalla. Ankara kuri lisää lähinnä työntekijöiden silmänpölvontaa esimiehen suuntaan. Alainen tekee työtä, joka on valvottavissa ja laiminlyö asiat, joita on vaikea valvoa. Pelolla motivointi lamauttaa työntekijöitä ja on epäeettistä. Eettisesti toimiva johtaja motivoi ja tukee alaisiaan. Tällöin voidaan saavuttaa tilanne, jossa esimies saa haluttuja työtuloksia ja alainen saavuttaa omia tavoitteitaan työuralla. (Salminen 2011, 106.)

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET

Tämä osio käsittelee tehtyä tutkimusta, sen lähtökohtia, tuloksia ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtamista ja eettistä johtamista osana johtamistyötä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten eettistä johtamista voidaan käyttää johtamisen työkaluna yrityksessä, sekä miten haastateltavat henkilöt kokevat etiikan ja eettisen johtamisen. Haastateltavat ovat lahtelaisia erilaisissa johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavat työskentelevät eri yrityksissä. Haastattelukysymykset on laadittu teoriaosuus huomioiden. Tavoitteena on myös selvittää, miten eettistä johtamista voidaan käyttää johtamisen työkaluna yrityksessä, sekä miten haastateltavat henkilöt kokevat etiikan ja eettisen johtamisen.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Toteutustapa on puolistrukturoitu haastattelututkimus.

Puolistrukturoidussa haastattelussa enemmistö kysymyksistä on strukturoituja kysymyksiä. Kuitenkin haastattelussa voi olla myös kokonaan avoimia kysymyksiä. Tällöin haastattelija kirjoittaa lomakkeelle varattuun kohtaan vastaajan ilmaiseman vastauksen mahdollisimman tarkasti, jolloin vältetään vastausten jääminen muistin varaan. Haastattelujen päätyttyä tutkija käy vastaukset. Tällaisessa tutkimuksessa voi nousta esiin sellaisia uusia asioita, joita tutkimusta ja lomaketta suunniteltaessa ei vielä osattu ottaa huomioon. (Tilastokeskus 2013.)

Puolistrukturoidun haastattelun etuihin kuuluu, että se antaa huomattavaa joustavuutta haastattelijalle, vastaajalle sekä tutkijalle. Aineiston käsittelyyn kuluva työmäärä kuitenkin kasvaa avoimien vastausten lukumäärän kasvaessa. Avoimen kysymyksen vastauksista on tehtävä numeerisia koodeja, jos niistä halutaan laskea jakaumia. Vastaukset on luettava läpi useaan kertaan. Kun vastauksista on muodostunut kokonaiskäsitys, voidaan laatia koodi, jonka avulla vastaukset luokitellaan. Ei ole tavatonta, että tutkimuksen analyysivaiheessa

havaitaan, että jokin luokka on liian suuri ja se pitää hajottaa useampaan luokkaan. (Tilastokeskus 2013.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavien lukumäärä on rajattu neljään. Tutkimukseen osallistui neljä johtotehtävissä työskentelevää henkilöä Lahdesta. Haastateltavien henkilöiden määrä katsottiin riittäväksi, ottaen huomioon, että eettinen johtaminen ja etiikka käsitteenä saattaa olla haastateltavalle vaativa ja haastattelujen valmisteluun haluttiin käyttää mahdollisimman paljon aikaa. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti kontakteja hyödyntäen. Haastateltaviin oltiin yhteydessä sekä puhelimitse että kasvotusten. Haastateltavien suostuttua sovittiin haastatteluajat. Haastattelut sovittiin haastateltavien aikataulun mukaisesti siten että haastattelulle saatiin aikaa noin tunti. Haastateltavien kiireisten aikataulujen vuoksi aikaa haastattelulle ei ollut käytettävissä enempää.

Haastattelut toteutettiin yksittäin ennalta sovituissa paikoissa. Haastattelut suoritettiin toimistotiloissa, jolloin välttyttiin häiriötekijöiltä.

Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään luonteva ja ilmapiiri pyrittiin pitämään korostetun avoimena. Haastateltavan kanssa käyty keskustelu nauhoitettiin matkapuhelimella. Haastattelujen jälkeen äänitallenteet siirrettiin matkapuhelimesta tietokoneelle ja litteroitiin. Edellä mainittujen valmisteluiden jälkeen aloitettiin tulosten purkaminen ja analysointi kysymyksittäin.

Haastattelukysymykset haetaan teoriaosuuden aiheesta. Kysymyksissä pyritään kartoittamaan tarkasti johtoasemassa olevien henkilöiden näkemystä eettisestä johtamisesta. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Haastateltavien vastausten perusteella pyrittiin tekemään mahdollisia täydentäviä kysymyksiä. Haastatteluiden pohjalta saadut tutkimustulokset on kirjattu anonyymeinä, koska haastateltavat toivoivat voivansa pysyä anonyymeinä.

4.2 Tutkimuskysymykset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksessa käytetyt kysymykset.

Teemahaastattelu perustuu keskusteluun, jonka tarkoitus on päätetty etukäteen. Haastattelijan tulee pitää huoli, että hän johtaa haastattelua ja pitää sen langat

käsissään. Tutkijan tulee ottaa etukäteen huomioon, ettei haastatteluun tule liikaa kysymyksiä. (Tilastokeskus, 2013.)

4.2.1 Johtajan taustoja ja johtamistyötä kartoittavat kysymykset

Haastattelut aloitettiin kysymyksillä, jotka käsittelevät johtajan taustoja sekä miten nykytilanteeseen on tultu. Johtajan taustat ja kokemukset vaikuttavat vastauksiin ja siihen, kuinka haastavana johtaja kokee johtamisen eettisestä näkökulmasta.

Johtajan taustoja sekä johtamistyötä kartoittavat kysymykset:

- Kuinka pitkään olette toimineet johtajana ja tai esimiesasemassa?
- Kuinka monta johdettavaa henkilöä teillä on?
- Kauan olette työskennelleet muissa tehtävistä ennen johtotehtäviä?
- Millainen on tyylinne johtaa?
- Minkä koette haastavimmaksi johtamisessa?
- Millaisia onnistumisia olette saavuttaneet johtamisessa?
- Mitä haluaisitte muuttaa johtamisessanne?

4.2.2 Eettistä johtamista kartoittavat kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää eettisen johtamisen haasteita yrityselämässä ja sitä, millaisena johtoasemassa olevat henkilöt kokevat eettisen johtamisen. Suurin osa kysymyksistä käsitteli edellä mainittua aihealuetta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisena haastatellut johtajat näkivät eettisen johtamisen arjen.

Eettistä johtamista kartoittavat kysymykset:

- Miten määrittelisitte sanan etiikka?
- Mitä mielestänne tarkoittaa eettinen johtaminen?
- Koetteko johtavanne eettisesti?
- Jos vastaatte kyllä, mitä eettinen johtaminen merkitsee teille omassa johtamistyössänne?

- Jos ette koe itse johtavanne eettisesti, mitä eettinen johtaminen voisi tarkoittaa yrityksenne johtamisen kannalta tai esimiestyössänne?
- Millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja teette johtamistyössänne?
- Mikäli ette johda eettisesti, millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja näette voitavan tehdä esimiestyössä?
- Oletteko nähnyt käytännön hyötyjä eettisestä johtamisesta?
- Mikäli ette johda eettisesti, millaisia käytännön hyötyjä mielestänne eettisellä johtamisella voisi olla?
- Pitäisikö mielestänne eettistä johtamista suosia johtamistyylinä?

4.3 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuskysymykset läpi yksitellen ja käydään läpi niihin saadut vastaukset. Havainnollistamiseen käytetään henkilöhaastatteluista otettuja suoria lainauksia, jotka havainnollistavat haastateltavien mielipiteitä haastatteluaiheen ympärillä. Haastateltavien tausta selvitettiin ensimmäisten neljän kysymyksen avulla:

- Kuinka pitkään olette toiminut johtajana ja tai esimiesasemassa?
- Kuinka monta johdettavaa henkilöä teillä on?
- Kauan olette työskennellyt muissa tehtävistä ennen johtotehtäviä?
- Millainen on tyylinne johtaa?

Ensimmäinen haastateltavista oli työskennellyt kuusi vuotta, toinen 13 vuotta, kolmas 17 vuotta ja neljäs 8 vuotta esimiestehtävissä.

Johdettavien henkilöiden määrässä on jonkin verran hajontaa vastaajien välillä. Suoria alaisia haastateltavilla on tämänhetkisessä työssään 3-30 henkilöä. Epäsuoria alaisia haastateltavilla on kymmenistä satoihin. Henkilöiden alaisten määrään vaikuttavia tekijöitä on muun muassa yhden haastateltavan kohdalla matriisiorganisaatio sekä yhden haastateltavan kohdalla juuri hiljattain muuttuneet työtehtävät.

Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet vuosia muissa tehtävissä ennen johtotehtäviä. Kolmea haastateltavista yhdistää kuitenkin melko nopea eteneminen esimiestehtäviin koulusta valmistumisen jälkeen. Haastateltavat ovat työskennelleet ennen esimiestehtäviä 5-6 vuotta muissa tehtävissä. Neljäs henkilö on tehnyt yli kymmenen vuoden työuran muissa kuin johtotehtävissä.

Haastateltavien johtamistyyli -kysymykseen kaikki haastateltavat vastasivat pidempiä empimättä ja johdonmukaisesti. Haastateltavat kokivat johtamisensa olevan ihmisläheistä ja oikeudenmukaista. Yksi haastateltavista kertoi: ”Testien perusteella olen enemmän ihmisjohtaja, kun asiajohtaja”. Hän viittasi hänestä juuri ennen haastattelua tehtyyn psykologin arvioon, joka liittyi hänen uuteen toimenkuvaansa. Yksi kertoi, että asettaa tiukat tavoitteet, joita seuraa, samalla käyttäen joustavuutta tarpeen vaatiessa. Kaksi haastateltavista kuvaili johtamistapaansa inhimilliseksi ja joustavaksi.

Asetan tiukat tavoitteet, suorituksen raja-arvot sekä seuraan aktiivisesti töiden edistymistä. Autan ja ohjeistan toimintojen lomassa. Johtaminen vaatii tiettyä tiukkuutta, mutta se tarkoittaa sitä että on myös joustettava kun ihmisen henkilökohtaisista tarpeista on kysymys. (Haastateltava 1.)

Haastateltavien kokemuksia heidän kohtaamistaan haasteista, onnistumisista ja muutoskohteista selvitettiin seuraavien kolmen kysymyksen avulla:

- Minkä koette haastavimmaksi johtamisessa?
- Millaisia onnistumisia olette saavuttaneet johtamisessa?
- Mitä haluaisitte muuttaa johtamisessaanne?

Viides kysymys toi esille johtamisen haasteita haastateltavien näkökulmasta. Haastateltavat osasivat nimetä selkeästi heidän omia haastavimmiksi koettuja tilanteita ja asioita johtamisessa. Haastavaksi koettiin ihmisten motivointi. Jokainen haastateltava kertoi ihmisten motivoinnin olevan haastavinta johtamistyössä.

Henkilöiden motivointi on haasteellista. Henkilö on motivoitava yksilötasolla jotta suoritustaso hyvä. Palkka on työn sivutuote, jonka vuoksi töitä usein tehdään. Henkilöille on annettava heidän kykyjään vastaavia haasteita ja tavoitteita. Henkilölle asetettu tavoite ei saa täytyä kuitenkaan liian helposti, koska

tämä voi myös heikentää motivaatiota. Haastavinta on henkilöiden johtaminen jotka eivät ole kiinnostuneita työn suorittamisesta.(Haastateltava 1.)

Motivointi on haastavaa. Toiset henkilöt on helppoa saada motivoitumaan ja toisia ei meinaa saada motivoitua millään. Jotkut ihmiset käyvät töissä vaan rahan takia.(Haastateltava 2.)

Kuudes kysymys käsitteli haastateltavien saavutuksia johtamisen saralla. Kaikki haastateltavat kokivat tehneensä saavutuksia toimiessaan johtotehtävissä. Saavutuksien tavoittaminen parantaa johtajan motivaatiota ja lisää johtajan mielenkiintoa tekemäänsä työtä kohtaan. Ensimmäinen haastateltava kertoi onnistuneista projekteista, joita hän oli ollut vetämässä. Yksi haastateltavista kertoi tuotelanseerausprojektista, jonka läpivienti oli onnistunut hyvin. Yksi koki onnistuneensa saamaan alaisistaan parhaat puolet esiin ja hyötykäyttöön. Viimeinen haastateltava kertoi onnistuneensa alaisen motivoinnissa vaihtamalla hänen työnkuvaansa.

Suuria yksittäisiä onnistumisia voidaan kuvata kokonaisuissa projekteissa. Kehitysprojekteja joita mitataan tuottavuudella ja kannattavuudella ja niiden saavuttaminen tasolle jota on haettu. (Haastateltava 1.)

Ei motivoituneen henkilön saaminen syttymään työhönsä. Taannoin minulla oli tapaus, jossa henkilö hoiti työtehtäviään huonosti. Kehityskeskustelun tuloksena hänen tehtäviään vaihdettiin ja keskusteltiin työnteosta jolloin henkilö osoittautui todella hyväksi uudessa tehtävässään. (Haastateltava 4.)

Seitsemännessä kysymyksessä kysytään mitä haastateltava henkilö haluaisi muuttaa omassa johtamisessaan. Kuten saattoi olettaakin, kaikilla haastateltavilla henkilöillä oli jotain, mitä he halusivat muuttaa omassa johtamisessaan. Johtaminen on jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Kaksi haastateltavista kertoi haluavansa kehittää kärsivällisyyttään ja harkintakykyään. Yksi haastateltavista halusi eroon sähköpostin ja paperin välityksellä tapahtuvasta johtamistyöstä. Haastateltava koki kasvotusten tapahtuvan johtamisen olevan hänelle miellyttävämpi tapa johtaa ja uskoi sen myös olevan hänen johdettavilleen miellyttävämpää. Yksi haastateltavista halusi kasvattaa kärsivällisyyttään ja ihmistenlukutaitoa. Yksi sanoi haluavansa parantaa entisestään alaisuhteitaan johtamistyössä.

Haluaisin kehittää oman tutkiskelun kautta laajempaa näkökulmaa omaan ajatteluun. Syyllistyn ajoittain mustavalkoiseen ajatteluun. Haluan kehittää myös harkintakykyäni, jotta pystyn ajattelemaan objektiivisemmin ratkaisuja ja reittejä haluttuun tulokseen. Olen kokenut, että näkökulmaa ja harkintakykyä tulee iän myötä ja se kehittyy jatkuvasti. (Haastateltava 3.)

Haastateltavien käsitystä etiikasta ja eettisestä johtamisesta selvitettiin kahden kysymyksen avulla:

- Miten määrittelisitte sanan etiikka?
- Mitä mielestänne tarkoittaa eettinen johtaminen?

Kahdeksantena kysymyksenä haastateltavalta kysyttiin miten hän määritteli sanan etiikka. Haastateltavien vastaukset kysymykseen olivat samankaltaisia, joskin he lähtivät käsittelemään asiaa erilaisista näkökulmista. Osa haastateltavista mietti vastausta pitkään, mistä voidaan päätellä, että etiikan pukeminen sanoiksi ei ole välttämättä helppoa.

Etiikasta tulee ensimmäisenä mieleen uskonto ja kristinuskon eettisyys. Etiikasta tulee mieleen hyvä moraalit ja moraalista mieleen työmoraali. Eettistä on se että jokainen ihminen kohdataan ihmisenä työssä eikä työtehtäviä lajitella ihmisarvon mukaan eikä ihmisarvoa työtehtävien mukaan. Jokaista työtä pitää kunnioittaa katsomatta titteliin. Molemminpuolinen ihmisarvon kunnioittaminen kuuluu mielestäni sanan eettinen alle. Työssä ei puututa henkilökohtaisuuksiin eikä kohdata muiden asioiden osalta ihmistä kuin työsuorituksen osalta. (Haastateltava 1.)

Eettinen ihminen on hyvätapainen, toiset ihmiset ja ympäristön huomioonottava. Eettisellä ihmisellä on raamatun ja lakia noudattava ajatusmaailma. (Haastateltava 3.)

Yhdeksäntenä kysymyksenä kysyttiin mitä haastateltavan mielestä eettinen johtaminen tarkoittaa. Haastateltavat kuvailivat selkeästi ja lyhyesti mitä on heidän mielestään eettinen johtaminen. Yksi haastateltavista koki eettisen johtamisen olevan toisten huomioon ottamista, henkilöiden kehittämistä heidän heikkouksiensa ja vahvuuksiensa pohjalta ja tasa-arvoa ihmisten välillä. Yksi sanoi sen olevan hyveet ja Raamatun huomioon ottavaa johtamista. Kaksi

haastateltavista koki eettisen johtamisen ihmisten tarpeiden huomioon ottamisen ja toimimisena sen mukaan mikä on oikein.

Eettisesti johtava henkilö ottaa huomioon johdettavat ihmiset, heidän heikkoutensa ja vahvuutensa, sekä heidän lähtökohtansa. Henry Ford on joskus sanonut palkatessaan ihmisiä, ettei sillä ole mitään väliä, mitä ihminen on eiliseen mennessä tehnyt, jos hän aloittaa tänään. Yhdyn tähän. (Haastateltava 3.)

Eettinen johtaminen on asioiden huomioon ottamista. Eettisesti johtava henkilö on johtamistyössään oikeuden mukainen. Monissa firmoissa on olemassa eettisiä pelisääntöjä jonka mukaan toimitaan. (Haastateltava 2.)

Haastateltavien eettisen johtamisen käyttöä osana johtamistyötä selvitettiin seuraavien kysymysten avulla:

- Koetteko johtavanne eettisesti?
- Jos vastaatte kyllä, mitä eettinen johtaminen merkitsee teille omassa johtamistyössänne?
- Jos ette koe itse johtavanne eettisesti, mitä eettinen johtaminen voisi tarkoittaa yrityksenne johtamisen kannalta tai esimiestyössänne?
- Millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja teette johtamistyössänne?
- Mikäli ette johda eettisesti, millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja näette voitavan tehdä esimiestyössä?

Kymmenes kysymys kysyy, kokeeko haastateltava johtavansa eettisesti.

Kysymystä varten oli kaksi eri jatkokysymystä riippuen siitä, vastaako haastateltava kysymykseen myöntävästi vai kieltävästi. Vastajaan vastatessa myöntävästi hänelle esitettiin jatkokysymys: Jos vastaatte kyllä, mitä eettinen johtaminen merkitsee teille omassa johtamistyössänne? Haastattelussa oli myös varauduttu kieltävään vastaukseen, johon jatkokysymyksenä oli: Jos ette koe itse johtavanne eettisesti, mitä eettinen johtaminen voisi tarkoittaa yrityksenne johtamisen kannalta tai esimiestyössänne? Kaikki haastateltavat kokivat johtavansa eettisesti. Kaikki haastateltavat mainitsivat myös vastauksessaan, etteivät pidä itseään täydellisenä eettisen johtamisen osalta.

Yhdestoista kysymys käsitteli haastateltavan eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja. Kysymyksessä otettiin huomioon myös tilanne jossa haastateltava ei koe johtavansa eettisesti, jolloin käytettäisiin kysymystä: Mikäli ette johda eettisesti, millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja näette voitavan tehdä esimiestyössä? Kuten edellisen kysymyksen kohdalla mainittiin, kaikki haastateltavat kokivat johtavansa eettisesti, jolloin haastateltavat vastasivat kysymykseen: Mitä eettinen johtaminen merkitsee teille omassa johtamistyössänne? Tämän kysymyksen kohdalla johtajan rehellisyys nousi esiin aiheena. Ensimmäinen haastateltava kertoi ottavansa alalistensa mielipiteen huomioon ja antavansa alaisilleen mahdollisuuden keskustella ilman pelkoa jälkiseuraamuksista. Kaksi haastateltavista kertoi huomioivansa ihmisten erilaisuuden ja yrittävänsä saada kaikki ymmärtämään, että on tärkeää huomioida toiset ihmiset. Yksi haastateltava kertoi pyrkivänsä rehellisyyteen alaisiaan kohtaan ja tukevansa heitä.

Rehellisyys on yksi semmoinen asia. Kaikkea ei voi kertoa mutta valehdella ei pidä. Yritysalaisuuden piiriin menee asioita joita ei saa kertoa mutta valehtelemaan ei silti pidä ryhtyä. Vertauskuvana voisoin sanoa, että sulla on se jalkapallo joukkue missä on heikompia niin niitä heikompia pitää tukea ja antaa mahdollisuus yrittää. Pyrin siis tukemaan kaikkia työntekijöitä heidän työssään. (Haastateltava 2.)

Muistan ottaa johtamisessa huomioon ihmisten erilaisuuden ja kapasiteetit ja yritän saada työtoverinikin ymmärtämään, miten tärkeää on ottaa toiset ihmiset, niin asiakkaat kuin työtoveritkin huomioon. (Haastateltava 4.)

Otan huomioon henkilön mielipiteen se ei kuitenkaan tarkoita että tehtäviä voidaan jättää suorittamatta, mutta henkilölle annetaan oma keskustelufoorumi ja hän voi antaa oman näkemyksen ja palautteen ilman pelkoa jälkiseuraamuksesta. Tällaisten keskusteluiden ja palautteen pohjalta henkilöiden ideoista ja ajatuksista saadaan ammenettua hyviä ideoita. (Haastateltava 1.)

Haastateltavien näkemystä eettisen johtamisen käytännön hyödyistä tarkasteltiin seuraavan kysymyksen avulla:

- Oletteko nähnyt käytännön hyötyjä eettisestä johtamisesta?

Kahdestoista kysymys toi esille haastateltavan havaitsemia käytännön hyötyjä eettisestä johtamisesta. Kysymys oli: Oletteko nähnyt käytännön hyötyjä eettisestä johtamisesta? Tässä kysymyksessä otettiin myös huomioon tilanne, jossa haastateltava ei koe johtavansa eettisesti. Tällöin käytettäisiin kysymystä: Mikäli ette johda eettisesti, millaisia käytännön hyötyjä mielestänne eettisellä johtamisella voisi olla? Yhden haastateltavan havaitsemat käytännön hyödyt liittyivät tavoitteiden saavuttamiseen. Kaksi haastateltavaa oli huomannut eettisen johtamisen vaikuttavan heidän auktoriteettiinsa. Yksi haastateltava koki, että eettinen johtaminen vaikuttaa yleiseen viihtyvyyteen ja ilmapiiriin työpaikalla.

Vaikuttaahan se nyt ihan siihen omaan auktoriteettiinkin. Jos tiedetään että joku johtaja puhuu palturia eikä häneen voi luottaa niin syöhän se johtajan auktoriteettia. Omassa johtamistyössäni yritän toimia sen mukaan mikä on oikein jolloin auktoriteetti säilyy, jos ei ole auktoriteettia ei voi johtaa. (Haastateltava 2.)

Tavoitteita on saatu täytettyä. Työssäni olen kohdannut ihmisiä joihin ei pystytty vaikuttamaan normaalilla työn ohjeistuksella tai pelkällä palkalla. Heidän kohdalla on saatu hyviä tuloksia myös eettistä johtamista soveltamalla. (Haastateltava 4.)

Kolmantenatoista kysymyksenä haastateltavalta kysyttiin pitäisikö hänen mielestään eettistä johtamista suosia johtamistyylinä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että eettisellä johtamisella on paikkansa johtamistyössä ja eettistä johtamista tulisi suosia johtamistyössä. Yksi haastateltavista pohti mahdetaanko eettistä johtamista opettaa Suomessa korkeakoulutasolla. Esille tuli myös haastateltavan mielipide siitä, että eettisen johtamisen asioissa ollaan hänen mielestään pidemmällä muissa pohjoismaissa.

Eettistä johtamista tulisi suosia johtotyössä. Pelkoa voi olla monenlaista. Pelkoa on pahimmillaan turvattomuuden tunne työpaikasta, joka on huono asia. Terveempää pelkoa on, että työntekijä pelkään jättävänsä sopimuksen tietystä työtehtävästä tai vastuusta täyttämättä. Eettisen johtamisen tarve on perus asia eikä sitä pitäisi ajatella johdetaanko eettisesti ja perus ajatus pitäisi olla että eettistä johtamista käytetään eikä siitä poiketa normaalitilanteesta. (Haastateltava 1.)

Eettistä johtamista pitäisi varmaan opettaa jossain. Näen eettisen johtamisen hyödyllisenä. Hyvinä esimerkkeinä minusta pohjoismaissa esimerkiksi norjassa ja ruotsissa ollaan pidemmällä näissä asioissa. (Haastateltava 2.)

4.4 Tutkimustulosten johtopäätökset

Tutkimustuloksista voi huomata, että haastateltavilla on melko samankaltaisia mielipiteitä eettisyydestä ja eettisestä johtamisesta. Haastateltavien taustat ja johtamistyyli kuitenkin poikkeavat toisistaan. Suurimpana johtamisen haasteena tutkimuksessa tuli esille ihmisten motivointi. Haastateltavat kokivat motivoinnin haastavana ja osa oli käyttänyt paljon aikaa motivointikeinojen pohtimiseen. Jos johtaja ei saa alaisiaan motivoitua, se näkyy työilmapiirissä ja yrityksen tuloksessa. Kaikki haastatteluun osallistuneet johtajat kokivat savuttaneensa onnistumisia toimiessaan johto- ja esimiestehtävissä. Henkilökemiat ja johtamistyö tuovat haasteita johtajan arkeen. Osa haastateltavista johtajista halusi parantaa kärsivällisyyttään ja harkintakykyään. Hyvän johtajan tulee kyetä kuuntelemaan myös alaisiaan, ja hyvä johtaja pitää yllä myös alaisuhteitaan.

Tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä oletus, että johtajan kokemusvuodet tai alaisten määrä ei ole määräävä tekijä siihen, kuinka eettisesti johtaja johtaa.

Tutkimuksessa ilmeni, että osa johtajista koki saavutukseksi urallaan tekoja joihin eettisellä johtamisella oli ollut oma osuutensa. Yksi johtajista kertoi hänellä olleen alainen, jonka motivointi oli vaikeaa, mutta kehityskeskustelun ja työtehtävien vaihdon kautta oli päästy onnistuneeseen lopputulokseen.

Johtajien tarve muuttaa omaa johtamistaan nousi esille tutkimuksessa. Kaikki haastateltavat halusivat muuttaa jotakin osa-aluetta johtamistyössään. Johtajalle terve piirre on tutkia itseään ja omaa johtamistyötään ja tätä kautta etsiä kehityskohteita, joita lähteä muutamaaan omassa käytöksessään, tekemisessään tai tyylissään johtaa. Oman johtamistyön muutoksilla voidaan saada paljon aikaan sellaisia asioita, jotka vaikuttavat alaisten motivaatioon ja työssä viihtyvyyteen.

Haastateltavat määrittivät etiikan hyvän kautta johtamiseksi ja ihmisten huomioon ottamiseksi. Kuten kappaleessa etiikan käsite kerrotaan, kirjallisuudessa sanalle etiikka annetaan samankaltaisia määritelmiä.

Haastatteluiden aikana haastateltavat henkilöt kuitenkin miettivät hetken vastaustaan kysymykseen: Miten määrittelisitte sanan etiikka? Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että etiikka ja eettinen johtaminen ovat käsitteitä, jotka on hankala pukea sanoiksi. Eettisen johtamisen haastateltavat kuvailivat hyveet

huomioon ottavana johtamisena; Otetaan toiset ihmiset huomioon ja tehdään asioita sen mukaan, mikä tuntuu oikealta. Kaikki haastateltavat kertoivat johtavansa eettisyyden huomioon ottaen johtamistyössään.

Eettinen johtaminen kuuluu osaksi normaalia päivittäisjohtamista, johon kuuluu myös muita osa-alueita. Johtaja ei välttämättä aina ajattele edes johtavansa eettisesti, vaan tekee valintoja sen mukaan mikä tuntuu oikealta, mistä syntyy eettistä johtamista. Monelle johtajalle myös arkinen ihmisten kuulumisien kysyminen osoittaa johtajan kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja on osa eettistä johtamista. Muita käytännön tekoja jotka tukevat johtamisen eettisyyttä ovat johtajan rehellisyys ja avoimuus. Eettinen johtaja osaa asettaa itsensä toisen ihmisen asemaan ja miettiä, miltä vastapuolesta tuntuu. Hyvä johtaja suunnittelee myös omat johtamiskäytäntönsä sellaisiksi, että se synnyttää aitoa innostusta ja tunneperäistä sitoutumista hänen johtamassaan yhteisössä.

Johtajan tehtävä on luoda innostava ja kannustava ilmapiiri työyhteisöön. Johtaja onkin eräänlainen valmentaja alaisilleen. Tutkimuksen aikana havaittiin eettisen johtamisen auttavan johtajan asettamien tavoitteiden saavuttamisessa, sekä miellyttävän ja mukavan työilmapiirin luomisessa. Hyvin hoidettu johtamistyö kasvattaa johtajan auktoriteettia. Tämä ilmeni kahden tutkimukseen haastatellun johtajan kertomuksesta. Kuten teoriaosuuden Eettinen johtaja-kappaleessa kerrotaan, eettisesti toimiva johtaja saa motivoitua alaisiaan parempiin suorituksiin, kuin mihin päästäisiin auktoritäärisellä johtamisella. Edellä mainittua väitettä tukevat haastateltujen henkilöiden vastaukset. Tutkimuksen myötä kävi ilmi haastateltujen johtajien mielipide siitä, että eettistä johtamista tulisi suosia osana johtamistyötä.

Eettistä johtamista tapahtuu tiedostamattakin, mutta johtajan olisi hyvä tutkia itseään ja johtamistyötään ja miettiä, miten voisi parantaa johtamisensa eettisyyttä. Eettisiä tekoja syntyy helposti, kun johtaja on sinut itsensä kanssa ja osaa ajatella eettisestä näkökulmasta asioita.

4.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa tietyin osin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Työssä käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa monin tavoin. Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä: ovatko tutkimuksen tulokset sellaisia että ne voidaan yleistää tai siirtää myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

(Validiteetti)

Validiteetti ilmaisee tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Validiteetin avulla varmistetaan kuinka totuudenmukaisesti ja tarkasti tutkimustulokset on pystytty kuvaamaan. Validiteetti on hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteettia arvioitaessa huomio kohdistuu yleensä siihen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Tutkimustulos on validi, kun se vastaa tiedossa olevaa teoriaa tai pystyy parantamaan tai tarkentamaan sitä. Validiteetin puuttuessa tutkimustyö on täysin hyödytön. Validi tieto on yleisimmin muodoltaan sellaista, että tutkija pystyy todentamaan, ettei löydetty tieto perustu esimerkiksi vääränlaisiin haastattelukysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epänormaali tilanteessa. Tuloksien tulisi olla sen kaltaisia, että niitä pystytään yleistämään olemassa olevan tiedon perusteella. (Hiltunen 2009.)

Tutkimustuloksia analysoidessani huomattiin kuinka eri tavoin haastateltavat lähtivät purkamaan ajatuksiaan etiikasta ja eettisestä johtamisesta. Päätelmien tekeminen tämänkaltaisen aihealueen ympärillä on haastavaa, koska ihmiset mieltävät etiikan ja eettisen johtamisen eri tavoin. Kaikesta huolimatta tutkimus selvittää sitä aihetta, jota sen oli tarkoituskin selvittää. Etiikan ja eettisen johtamisen ympärille saatiin haastateltua hyviä mielipiteitä johtajilta eri aloilla.

(Reliabiliteetti)

Reliabiliteetti kertoo, kuinka luotettavasti ja todistettavasti tutkimuksessa käytetty mitta- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteettia käytetään, kun tutkitaan tutkimuksen toistettavuutta, eli tulisiko tutkimuksesta samanlainen, jos tutkimus toistettaisiin. Tällä vältetään sattumanvaraisuus tutkimustuloksissa. Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkimuskysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä ja haastattelujen tulee olla huolella tehtyjä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 258–259.)

Tutkimusmenetelmän reliabiliteetin tarkistukseen voidaan käyttää esimerkiksi neljää seuraavaa tarkastelunäkökulmaa:

- Yhdenmukaisuus
 - Miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa? Yhdenmukaisuutta ilmaistaan esimerkiksi vaihtamalla tutkimusmenetelmää. Esimerkiksi tutkimalla haastatteluun ja tilastoin.
- Tarkkuus
 - Toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus, voidaan varmistaa kysymällä sama asia useaan kertaan.
- Objektiivisuus
 - Kuinka muut ymmärtävät tekijän tarkoituksen ja viitekehysten? Tämä voidaan tarkistaa käyttämällä montaa havainnoijaa saman asian tarkasteluun.
- Jatkuvuus
 - Havainnon jatkuva samankaltaisuus. Tämä voidaan tarkistaa tekemällä havaintoja eri aikoina.

Tutkimuksessa esitetyt haastattelukysymykset olivat samat jokaiselle haastateltavalle ja vastaukset ovat verrattavissa ja analysoitavissa. Mikäli tutkimus toistettaisiin, vastauksista tulisi samankaltaisia. Tutkimustulokset ovat myös verrattavissa teoriaosuudessa esitettyihin eettiseen johtamiseen kysymyksiin. Kaikki henkilöt, joita pyydettiin mukaan haastatteluun, suostuivat siihen. Kaikki haastateltavat kokivat eettisen johtamisen hyväksi asiaksi. Mikäli samat henkilöt haastateltaisiin uudestaan, tulisi tuloksista todennäköisesti lähes samankaltaisia. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli eettinen johtaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä on eettinen johtaminen ja miten se liittyy muihin johtamiskäsitteisiin. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten eettistä johtamista voidaan käyttää jokapäiväisessä johtamisessa hyödyksi yrityksissä ja yhteisöissä. Aihe on ajankohtainen kun otetaan huomioon yritysten ja yhteisöjen sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vastuut. Näkökulmina aihetta tarkastellessa käytettiin pääasiassa johtajan, esimiehen ja yrityksen näkökulmaa, mutta työssä huomioitiin myös työntekijän ja työyhteisön näkökulma.

Yrityksen ja johtajan oma menestyminen edellyttää laadukasta johtamista, jonka työkaluna eettistä johtamista voidaan käyttää. Hyvä johtaja innostaa ja motivoi työntekijää tämän työtehtävissä. Hyvä johtaja myös ohjaa, tukee ja seuraa työntekijän kehittymistä ja hyvinvointia.

Päätutkimusaiheena oli:

Millainen näkemys johtajilla on eettisestä johtamisesta osana johtamistyötä?

Alatutkimusaiheena oli:

Millaisia ovat johtajien eettiset johtamisen tavat?

Johdannossa esille tuotuihin kysymyksiin saatiin vastaukset opinnäytetyössä. Näitä kysymyksiä käyttämällä, teoriaa ja empiriaa yhdistäen, saatiin hankittua tietoa johtajien näkemyksestä eettisestä johtamisesta osana johtamistyötä. Työn avulla saatiin tietoa myös haastateltujen johtajien eettisen johtamisen tavoista. Vastauksena päätutkimusaiheeseen voidaan todeta, että johtajat näkevät eettisen johtamisen tärkeänä ja hyödyllisenä osana johtamista. Johtaminen on kokonaisuus johon eettinen johtaminen kytkeytyy osaksi. Alatutkimusaiheeseen vastauksena saatiin tietoa johtajien tavoista hyödyntää eettistä johtamista. Johtajien eettisen johtamisen tapoihin lukeutui mm. ihmisten kuuntelu, huomioon ottaminen ja kannustaminen.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käytiin läpi johtamisen teoriaa ja käytännön johtamistyötä haasteineen. Kolmannessa luvussa

käytiin läpi eettistä johtamista yrityksen, sekä johtajan näkökulmasta. Luvussa tuotiin esille eettisen johtamisen arvoa osana yrityksen strategiaa sekä osana johtajan johtamistyötä.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Haastatteluihin osallistui neljä eri organisaatioissa johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Haastattelututkimus oli tämän opinnäytetyön tärkein osa, jonka avulla saatiin tietoa eettisestä johtamisesta johtajilta itseltään.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa eettisestä johtamisesta osana johtamista V&N Julkunen Oy:lle. Toisena tavoitteena oli tuottaa tietoa tämän opinnäytetyön lukijalle eettisestä johtamisesta osana johtamista. Opinnäytetyö on tehty V&N Julkunen Oy:n toimeksiannosta ja sen tavoite oli tuottaa toimeksiantoyritykselle tietoa eettisestä johtamisesta osana johtamistyötä. Toimeksiantoyritys voi käyttää työtä hyödyksi yrityksen esimiesten koulutuksessa sekä päivittäisessä johtamisessa.

Opinnäytetyön tekemisen aikana opittiin paljon johtamisesta ja eettisestä johtamisesta. Työ opetti miten eettinen johtaminen sitoutuu osaksi johtamista. Eettinen ajattelu ja eettinen johtaminen ovat tärkeitä arvoja, joita jokaisen johtajan tulisi pohtia ja käyttää osana johtamiskäytäntöjään. Teemahaastattelun osalta opittiin tämänkaltaisen haastattelututkimuksen läpiviemisestä eri työvaiheineen. Johtaminen on laaja aihe ja tämän työn osalta paneuduttiin johtamiseen siitä näkökulmasta, että valitut aiheet tukevat ja liittyvät eettiseen johtamiseen.

Tässä työssä tutkittiin eettistä johtamista osana johtamistyötä. Näkökulmana oli johtajan ja yrityksen näkökulma. Jatkotutkimuskohteena voisi olla eettisen johtamisen tarkastelu johtamisen työkaluna työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksessa voitaisiin paneutua siihen, miten eettisyys johtamisessa toteutuu työntekijän näkökulmasta. Tutkimus voitaisiin toteuttaa teemahaastatteluna.

Tutkimusta voitaisiin verrata tähän tutkimukseen ja tarkastella, kuinka johtajien ja työntekijöiden ajatukset eettisyydestä ja eettisestä johtamisesta eroavat toisistaan.

Opinnäytetyö onnistui hyvin ja onnistuttiin tekemään laadukas työ, joka käsittelee eettistä johtamista osana johtamistyötä.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET:

Audi, R. 2009. Business ethics and ethical business: Oxford Oxford university press.

Campbell, R & Kitson, A. 2008. The ethical organization: New York Palgrave Macmillan.

Haapala, J. & Aavameri, L. 2008. Omatuntotalous: Helsinki Talentum.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 2007. Kilpajuoksu tulevasta: Helsinki Talentum.

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

Jaava, U, Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna. Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Joutsenvirta, M, Halme, M, Jalas, M & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä ympäristössä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

Koskinen, I, Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Laitinen, I. 2012. Moraalinen logo. Helsinki: Talentum.

Ollila, M. 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: WSOYpro OY.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum.

Teleranta, S, Lepistö, M. & Wickman-Viitala T. 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet: Helsinki Talentum.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailu tekijä. Helsinki. Edita prima Oy.

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Harvard Business School. The ethical leader's decision tree. 2014. [Viitattu 29.3.2014] Saatavissa: <http://hbr.org/2003/02/the-ethical-leaders-decision-tree/ar/1>

Hiltunen, L. Graduryhmä 18.2.2009, validiteetti ja reliabiliteetti. [Viitattu 24.2.14] Saatavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Hyvejohtajuus. 2014. [viitattu 13.3.2014] Saatavissa:
<http://www.hyvejohtajuus.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtaminen/>

Jyväskylän yliopisto. 2013. validiteetti ja reliabiliteetti. [Viitattu 26.2.14] Saatavissa:
http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Lipidi. 2014. Johtajuus. [viitattu 12.2.2014]. Saatavissa:

www.lipidi.fi/tiedostot/doc_download/40-johtajuus-ee048-tiivistelmae

Sage publications. 2014. Ethical leadership. [Viitattu 30.3.2014] Saatavissa:
http://www.sagepub.com/upm-data/47445_chp_16.pdf

Suomen strategisen johtamisen seura. 2013. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri.
 [viitattu 18.12.13] Saatavissa.

http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf

Suomen ekonomiliitto. 2014. Kestävän johtajuuden mittaristo. [viitattu 26.3.2014]
 Saatavissa:

http://www.kestavajohtajuus.fi/content/kestavan_johtajuuden_mittaristo_opas.pdf

Taloussanomat. 2012. Pomon huono käytös vie voimasi. [Viitattu 19.2.14]
 Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/02/07/pomon-huono-kaytos-vie-voimasi/20101828/139>

Tilastokeskus, puolistrukturoitu haastattelu [viitattu 15.2.14] Saatavissa:
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

Yritys-suomi. 2014. Johtaminen [viitattu 4.12.2013]. Saatavissa:

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolunaskel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_johtaminen

Wanda Uef. 2014. Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu. [viitattu 7.12.2013].
 Saatavissa:

<http://wanda.uef.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3.htm>

HAASTATTTELUT:

Haastateltava 1. Tehdaspäällikkö. Haastattelu 2.1013

Haastateltava 2. Myyntijohtaja. Haastattelu 2.2013

Haastateltava 3. Logistiikkapäällikkö. Haastattelu 2.2013

Haastateltava 4. ATK-päällikkö. Haastattelu 2.2013

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Johtajan taustoja sekä johtamistyötä kartoittavat kysymykset:

- Kauan olette toiminnut johtajana ja tai esimiesasemassa?
- Kuinka monta johdettavaa henkilöä teillä on?
- Kauan olette työskennellyt muissa tehtävistä ennen johtotehtäviä?
- Millainen on tyylinne johtaa?
- Minkä koette haastavimmaksi johtamisessa?
- Millaisia onnistumisia olette saavuttaneet johtamisessa?
- Mitä haluaisitte muuttaa johtamisessasi?

Eettistä johtamista kartoittavat kysymykset:

- Miten määrittelisitte sanan etiikka?
- Mitä mielestänne tarkoittaa eettinen johtaminen?
- Koetteko johtavanne eettisesti?
- Jos vastaatte kyllä, mitä eettinen johtaminen merkitsee teille omassa johtamistyössänne?
- Jos ette koe itse johtavanne eettisesti, mitä eettinen johtaminen voisi tarkoittaa yrityksenne johtamisen kannalta tai esimiestyössänne?
- Millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja teette johtamistyössänne?
- Mikäli ette johda eettisesti, millaisia eettistä johtamista tukevia käytännön tekoja näette voitavan tehdä esimiestyössä?
- Oletteko nähnyt käytännön hyötyjä eettisestä johtamisesta?
- Mikäli ette johda eettisesti, millaisia käytännön hyötyjä mielestänne eettisellä johtamisella voisi olla?
- Pitäisikö mielestänne eettistä johtamista suosia johtamistyylinä?