



Eettisen johtamisen toteutuminen sosiaalisesti vastuullisena keinona yrityksen toiminnassa

Pinja Jylhänlehto

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Pinja Jylhänlehto
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Eettisen johtamisen toteutuminen sosiaalisesti vastuullisena keinona yrityksen toiminnassa
Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää eettisen johtamisen toteutumista sosiaalisesti vastuullisena keinona opinnäytetyön toimeksiantajalla Synsam Group Finland Oy:lla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, toteutuuko esihenkilöiden johtamistavassa eettisen johtamisen piirteitä, ja kuinka he voivat omilla toimillaan edistää yrityksen omia sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteita. Tarkoituksena oli myös selvittää esihenkilötehtävissä toimivien ajatuksia ja kokemuksia sosiaaliseen vastuullisuuteen ja eettiseen johtamiseen liittyen, sekä tunnistaa onnistumisia ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksen aihe suunniteltiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa.</p> <p>Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena keväällä 2024, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimukseen osallistui neljä liikevastaavaa eli myymäläpäällikköä, sekä heidän esihenkilönään toimivat neljä aluejohtajaa. Muu henkilöstö, kuten myyjät ja optikot, sekä muut yrityksen esihenkilötehtävissä toimivat rajattiin tästä tutkimuksesta pois.</p> <p>Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä asiakkaiden ja työntekijöiden odotukset yritysten vastuullisuudesta kasvavat jatkuvasti. Samalla kun yritysten vastuullisuustoimien merkitys kasvaa, on myös yritysten raportointivelvollisuus vastuullisuudesta lisääntynyt. Yritys saattaa ajatella toimivansa vastuullisesti, mutta todellisuus saattaa olla jotain täysin muuta. On myös otettava huomioon, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on omat arvot ja käsityksensä etiikasta. Yksilön eettisistä arvoista ja yrityksen sisällä yleisesti käytetyistä toimintamalleista muodostuu lopulta yrityksen eettisyys. On siis tärkeää tarkastella esihenkilötyössä toimivien toimintatapoja perusteellisesti, jotta voidaan ymmärtää, toteutuuko eettinen ja sosiaalisesti vastuullinen johtaminen yrityksen arjessa.</p> <p>Tutkimuksen mukaan eettinen johtaminen sosiaalisesti vastuullisena keinona toteutuu Synsamilla hyvin liikevastaavien ja aluejohtajien tasolla. Heidän kuvaillessa omia toimintatapojaan, nousi esiin monipuolisesti eettisen johtamisen ja sosiaalisesti vastuullisen toiminnan peruseriäiteitä. Haastateltavat kertoivat myös kokemuksiaan siitä, miten he itse kokevat tulleen johdetuiksi. Liikevastaavien ja aluejohtajien osalta esiin nousi aluejohtajien kova kiire ja sen vaikutukset johtamiseen. Haastattelujen perusteella oli havaittavissa myös, että johtamistyyli on hie-man erilainen, kun liikutaan ylemmäs yrityksen organisaatiokaaviota.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää johtamistyön kehittämisessä, sekä työnantajamielikuvan ylläpitämisessä ja kehittämisessä.</p>
Asiasanat Eettinen johtaminen, sosiaalinen vastuullisuus, yritysvastuu, liiketoimintaetiikka

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Työn rakenne	3
2	Toimeksiantajan esittely	4
3	Vastuullisuus	6
3.1	Sosiaalinen vastuullisuus	8
3.2	Vastuullisuuden strateginen perusta.....	9
3.3	Vaikutukset henkilöstöön.....	12
4	Eettinen johtaminen.....	14
4.1	Liiketoimintaetiikka	16
4.2	Vaikutukset organisaatiokulttuuriin	17
4.3	Toiminnan asianmukaisuuden varmistaminen	19
5	Laadullisen tutkimuksen toteutus.....	21
5.1	Teemahaastattelu	22
5.2	Aineiston käsittely- ja analysointimenetelmät.....	24
6	Tutkimustulokset	27
6.1	Liikevastaavien haastattelut	29
6.2	Aluejohtajien haastattelut	33
6.3	Tulosten yhteenveto	38
7	Pohdinta	40
7.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	40
7.2	Tulosten laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	41
7.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi	42
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Haastattelukutsu	50
	Liite 2. Haastattelurunko.....	51

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten eettinen johtaminen toteutuu Synsam Group Finland Oy:llä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja kysymyksinä olivat miten esihenkilötyötä tekevät tunnistavat sosiaalisen vastuullisuuden ja eettisen johtamisen piirteitä arjessaan, kuinka he itse johtavat ja kuinka he kokevat tullessa johdetuksi. Tavoitteena on ymmärtää eettistä johtamista sosiaalisen vastuullisuuden viitekehyksessä – miten esihenkilöt voivat omilla toimillaan edistää yrityksen omia sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteita ja miten eettinen johtaminen näkyy heidän arjessaan. Tarkoituksena on selvittää esihenkilötehtävissä toimivien ajatuksia ja kokemuksia sosiaalisesta vastuullisuudesta ja eettiseen johtamiseen liittyen, sekä tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita.

Vastuullisuus on ajankohtainen aihe, joka on korostunut viime vuosina ihmisten ollessa yhä valppaampia kulutustottumuksistaan ja hyvinvoinnistaan. Lisäksi yritysten raportointivelvollisuus vastuullisista toimista on lisääntynyt. Organisaatiot ovat yhä enemmän vastuussa ympäristön ja yhteiskunnan lisäksi myös työntekijöiden hyvinvoinnista. Vastuullinen toiminta on yksi tapa erottua kilpailijoista, luoda brändiarvoa ja houkuttaa paitsi potentiaalisia työntekijöitä, myös asiakkaita.

Vastuullisuuden ajankohtaisuutta korostaa myös EU:n uusi kestävyysraportointidirektiivi (*CSRD*), joka on vuodesta 2024 lähtien pakollinen kaikille listatuille yrityksille ja yli 500 hengen organisaatioille tilinpäätöstietojen rinnalla. *NFRD (Non-Financial Reporting Directive)* eli direktiivi muiden kuin taloudellisten tietojen raportoinnista edellyttää organisaatioita julkaisemaan informaatiota ympäristöasioista, sosiaalisista teemoista kuten työntekijöiden kohtelusta, ihmisoikeuksista, monimuotoisuudesta sekä korruption ja lahjonnan vastaisesta toiminnasta. (European commission s.a.)

Usein vastuullisuus mielletään ympäristötekoina ja hiilijalanjäljen pienentämisenä, mutta siihen sisältyy paljon muutakin. *ESG (Environmental, Social, Governance)* on vastuullisuuden viitekehys, joka auttaa eri sidosryhmiä ymmärtämään organisaation ympäristöön, sosiaalisiin asioihin ja hallintoon riittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Sosiaalisesta vastuullisuudesta kuuluu esimerkiksi työntekijöiden reilu kohtelu, sekä vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö. Eettinen johtaminen on yksi keino ylläpitää sosiaalisesti vastuullista toimintaa. (Peterdy 30.6.2022.)

Työelämässä yrityksen johtamiskulttuuri heijastuu usein organisaatiokulttuuriin ja ne voivat parhailaan houkuttaa alan ammattilaisia ja pahimmillaan karkottaa osaajat muualle. Kun kilpailu osaajista on kovaa, ei yrityksellä ole varaa toimia kyseenalaisesti. Tämän päivän työmarkkinoilla puhutaan paljon myös uuden sukupolven arvoista ja vaatimuksista työelämää kohtaan, ja vastuullisuus kaikine näkökulmineen korostuu eri yhteyksissä yhä enenevässä määrin. Nuorempien sukupolvien astuessa työelämään muuttuvat myös asenteet ja odotukset niin työtä, työyhteisöä kuin

esihenkilöäkin kohtaan. Vanhanaikainen, käskyttävä johtaminen ei välttämättä enää tehoa ja modernin organisaation tulee mukautua tähän muutokseen.

Olen aikaisemmalta koulutukseltani optometrismi (AMK) ja päässyt sitä kautta tutustumaan optiseen alaan, jossa yhdistyy mielenkiintoisesti terveydenhuolto ja kaupallinen ala. Alalla vallitsee kova kilpailu niin asiakkaista kuin ammattitaitoisesta työvoimasta, ja osittain näistä syistä se onkin ollut viime aikoina kovassa murroksessa. Optikoilla on tällä hetkellä erittäin hyvät työllistymismahdollisuudet, ja monilla optisen alan kilpailijoilla onkin jatkuvasti avoimia rekrytointeja. Perinteisten työsuhte-etujen lisäksi moni arvostaa sosiaalisesti vastuullista johtamiskulttuuria.

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi sosiaalisen vastuullisuuden ja eettisen johtamisen niiden ajankohtaisuuden vuoksi, sekä siksi, että ne puhuttelevat minua suuresti osittain myös omakohtaisten kokemuksieni puolesta. Uskon vahvasti, että vastuullisen ja eettisen johtamiskulttuurin kautta pidetään työntekijät tyytyväisinä, päästään tehokkaammin kohti asetettuja tavoitteita, luodaan positiivista työnantajamielikuvaa ja voidaan houkuttaa alan parhaita ammattilaisia töihin. Toivon, että tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Synsamilla sosiaalisen vastuullisuuden ja esihenkilötyön kehittämisessä. Olen varma, että voin myös itse hyödyntää opinnäytetyön kautta kerryttämäni teoriaosaamista tämänhetkisessä työssäni rekrytointien ja työnantajamielikuvan parissa, ja toivon tulevaisuudessa pääseväni opiskelemaan lisää johtamisesta.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eettinen johtaminen sosiaalisen vastuullisuuden keinona toteutuu Synsam Group Finland Oy:ssä haastatteleamalla liikevastaavia ja aluejohtajia. Tutkimustulosten avulla voidaan selkiyttää sosiaalisen vastuullisuuden ja eettisen johtamisen asemaa organisaatiossa, sekä löytää mahdollisia kehityskohteita.

Tutkimuksen pääkysymys on: Miten eettinen johtaminen sosiaalisen vastuullisuuden keinona toteutuu Synsamilla?

Alakysymyksiä ovat:

1. Miten liikevastaavat toteuttavat eettistä johtamista?
2. Kokevatko liikevastaavat, että heitä johdetaan eettisesti?
3. Miten aluejohtajat toteuttavat eettistä johtamista?
4. Kokevatko aluejohtajat, että heitä johdetaan eettisesti?

Näihin kysymyksiin etsittiin vastauksia apukysymyksien avulla. Apukysymykset muodostettiin eri teemojen alle, kuten esimerkiksi kysymällä mitä sosiaalinen vastuullisuus ja eettinen johtaminen termeinä tuovat haastateltavien mieleen. Lisäksi haastateltavia pyydettiin miettimään sosiaalisen

vastuullisuuden tavoitteiden toteutumista, sekä esihenkilötyön vaikutusta näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Eettisen johtamisen toteutumista arvioitiin myös selvittämällä, miten haastateltavat toimivat haastavissa tilanteissa, mitä riskejä epäeettisestä toiminnasta seuraa, sekä mitä eettisen johtamisen hyötyjä haastateltavat tunnistavat niin omalle tiimille kuin yritykselle.

1.2 Työn rakenne

Tutkimus alkaa aiheen valinnasta, jonka jälkeen edetään tutkimuksen tavoitteiden asettamiseen sekä tutkimuskysymysten muotoiluun. Tämän jälkeen siirrytään teoreettiseen viitekehykseen eli tietoperustaan, jossa kuvataan ensin keskeiset käsitteet ja niiden välinen yhteys sekä käytötapa. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus jakaantuu kahteen pääluokkaan: vastuullisuuteen sekä eettiseen johtamiseen. Vastuullisuuden aihepiirissä tutustutaan keskeisinä taustateorioina sosiaaliseen vastuullisuuteen, ja käydään keskeisimmät käsitteet läpi johdatellen lukijaa samalla kohti eettisen johtamisen teemaa. Eettisen johtamisen aihepiirissä paneudutaan syvemmin eettisyyteen ja hyvien johtamiskäytäntöjen varmistamiseen organisaatiossa. Teoreettisen osuuden jälkeen tulee empiirisen osuuden vuoro, jossa tutkimus käydään läpi eri vaiheineen haastatteluaineiston hankinnan, analysoinnin ja tulosten osalta. Tutkimus päättyy johtopäätöksiin, sekä oman oppimisen reflektointiin. (Puusa & Juuti 2020, 10–11; Vilkka 2021, 44.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin teorialähtöistä, eli deduktiivista lähestymistapaa. Opinnäytetyön perustana on teoria, ja aineistoa tulkitaan tutkimusteorian sisältämällä tiedolla. (Vilkka 2021, 44–46.) Teoria ohjaa tutkijaa löytämään uutta tietoa samalla kun se auttaa jäsentämään ja systematisoimaan kerättyä aineistoa. Teorian tunteminen auttaa tutkijaa aineiston analyysissä, sillä laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan usein taustateoria, jota vastaan aineistoa tarkastellaan. (Eskola & Suoranta 1998, 114–118.)

2 Toimeksiantajan esittely

Synsam Group on pohjoismaalainen Nasdaq Stockholmiin listattu pörssiyhtiö ja optikkoliikeketju, joka tarjoaa silmien terveyteen ja silmälasimuotiin liittyviä tuotteita sekä palveluja. Konsernilla on Pohjoismaissa noin 500 myymälää, jotka toimivat Synsam -brändin alla työllistäen noin 4000 työntekijää. Suomessa on tämän opinnäytetyön julkaisuvaiheessa 60 Synsam-myymlää. (Synsam s.a.b.) Synsam Groupiin viitataan tässä opinnäytetyössä lyhenteellä Synsam.

Synsam perustettiin Ruotsissa vuonna 1968 kymmenen itsenäisen optikkoliikkeen yhdistyessä. Perustamisen jälkeen ketju alkoi systemaattisesti laajentua Ruotsissa ketjun omien sekä franchise-liikkeiden avulla. Monen optikkoliikkeen liittyessä ketjuun Synsam on kasvanut paikallisesta optikkoliikeketjusta kansainväliseksi yhtiöksi: Norjaan ja Suomeen Synsam laajeni franchise-yrityssopimusten muodossa 1990-luvulla, mutta Tanskassa ketju on toiminut Profil Optik -brändin alla jo vuodesta 1971. Synsam keskittyy säilyttämään johtavan aseman Ruotsissa samalla vahvistaen asemaansa Norjassa, Tanskassa ja Suomessa myymäläkehityksen ja uusien toimipisteiden perustamisen kautta. (Synsam s.a.a.)

Halukkuus innovatiivisuuteen yhdistettynä kestävään organisaatiostrategiaan Synsam pyrkii ylläpitämään ja parantamaan asiakastyytyväisyyttään ja edistämään pitkän aikavälin kasvua. Synsamin strateginen uudistuminen alkoi, kun CVC Capital Partners osti Synsam Groupin vuonna 2014 ja konsernin toimitusjohtaja Håkan Lundstedt aloitti toimessaan vuonna 2015. Strategiamuutoksen tuloksena Synsam on palkittu esimerkiksi Evimetrixin Best Concept ja Best Optical Retail Chain -palkinnoin, ja se on valittu parhaaksi Omnichannel ja Retail brandiksi vuonna 2018. Sustainable Brand Indexin mukaan Synsam on nimetty kolme kertaa optisen alan vastuullisimmaksi brändiksi vuosina 2018–2020. (Synsam s.a.a.)

Synsam Groupin vuoden 2022 raportissa konserni kertoo keskittyvänsä työskentelemään kolmen vastuullisuusteeman parissa: asiakasvastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Synsam tukee YK:n kestävä kehityksen tavoitteita (Agenda 2030) ja on päättänyt, että konsernin pääpaino on tavoitteissa numero 3 (Hyvinvointi ja terveys) sekä numero 12 (Vastuullinen kulutus ja tuotanto). Näiden tavoitteiden lisäksi Synsam tukee YK:n Global Impactin periaatteita vastuullisesta liiketoiminnasta. (Synsam 2022, 30.)

Synsam Group asettaa sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteiksi motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät, osaamisen kehittämisen, turvallisen työpaikan, antikorruption, sekä Whistleblowing-kanavan. Mahdolliset väärinkäytökset tai epäilyt väärinkäytöksistä organisaatiossa raportoidaan, tutkitaan ja käsitellään mahdollisimman nopeasti. (Synsam 2022, 38–39.)

Vastuullisuuskysymysten hallinto tavoitteineen, toteutuksineen sekä seurannan osalta kuuluvat konsernin johdolle. Synsam arvot – asiakaslähtöisyys, vastuu ja innovaatio – yhdessä Code of Conductin kanssa asettavat raamit ja tarjoavat ohjeet päätöksentekoon ja toimiin koko konsernille. Code of Conduct koskee kaikkia työntekijöitä ja se on osana kaikkien uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaa. Käytännöt perustuvat YK:n ihmisoikeuksiin (Declaration of Human Rights) ja siihen liittyviin YK:n yleissopimuksiin, ILO:n ”Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work” sekä YK:n Global Compactiin. Synsam on jäsen Business Social Compliance Initiative (BSCI) -ohjelmassa, joka auttaa konsernia varmistamaan vastuullisuuden toteutumisen koko toimitusketjussa. BSCI-aktiivi perustuu 11 periaatteeseen, jotka sisältävät muun muassa lapsityön, pakkotyön ja korruption kiellon, sekä vaatimukset koskien turvallisuutta ja kohtuullista työaika. Jäsenyys BSCI:ssä tarkoittaa säännöllisiä tarkastuksia Synsam tuotantoyksiköissä vaatimusten noudattamisen varmistamiseksi. (Synsam 2022, 39.)

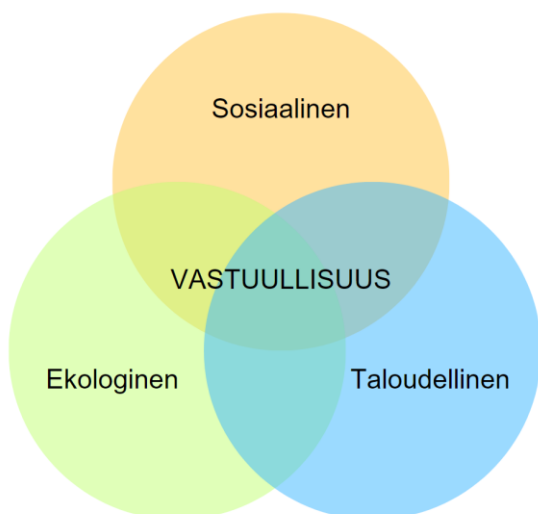
Synsam-liikkeissä työskentelee myyjiä ja optikoita. Vaikka Synsam työllistää Pohjoismaissa noin 900 optikkoa, heistä on silti jatkuva pula. Populaation ikääntyessä ja näyttötyöskentelyn kasvaessa näönhuollon tarpeet kasvavat kasvamistaan, ja optikoiden rooli tulee kasvamaan entistä tärkeämmäksi yhteiskunnalle. Synsam tarjoaa koulutuksia optikoille ja muille työntekijöille esimerkiksi sisäisen koulutusalan Synsam Academyn kautta, jonka koulutusvalikoimaan lanseerataan jatkuvasti uusia kursseja. (Synsam 2022, 38.)

Työntekijät ovat yksi Synsam tärkeimmistä voimavaroista, ja yksi merkittävimmistä menestystekijöistä on kyky houkutella, kehittää ja sitouttaa työntekijöitä. Motivoituneet työntekijät, joilla on oikeat pätevydet, osaaminen ja käsitys asiakkaiden tarpeista, ovat ratkaisevan tärkeitä Synsam jatkuvan kehittymisen kannalta. Synsam pyrkii olemaan optisen vähittäiskaupan alan houkuttelevin yritys tarjoamalla turvallisen, kannustavan ja osallistavan työympäristön. Synsam panostaa aktiiviseen lähestymistapaan hyvän työympäristön luomisessa asettamalla etusijalle taitojen kehittämisen, terveyden, monimuotoisuuden ja tasa-arvon. (Synsam 2022, 38.)

3 Vastuullisuus

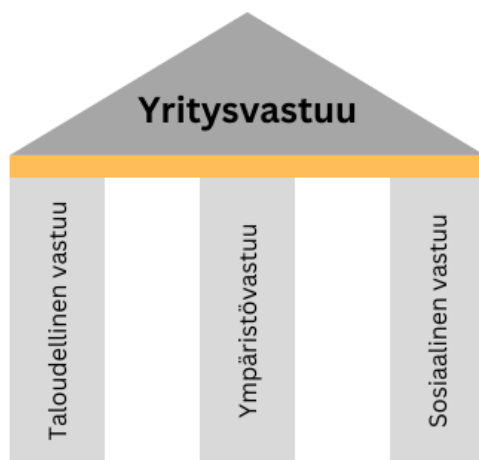
Yritykset kohtaavat jatkuvasti lisääntyviä ja kehittyviä odotuksia vastuulliseen toimintaan liittyen. Samalla yritys vastuusta on tulossa yritystoiminnan perusvaatimus ja edellytys kestäväälle, kannattavalle, ja jopa hyväksyttävälle liiketoiminnalle. Vastuullisuudella tarkoitetaan yritysten, julkisen hallinnon ja muiden organisaatioiden vastuuta toimintojensa vaikutuksista ekologisesta, sosiaalisesta, sekä taloudellisesta näkökulmasta. Yritysvastuu liittyy keskeisesti yrityksen strategiaan, johtamiseen ja viestintään. Sen perustana on yrityksen arvot ja yrityskulttuuri, ja niitä täsmentävät yrityksen kirjoitetut ja kirjoittamattomat toimintatavat sekä päätöksentekorakenteet. Yritys voi toteuttaa vapaaehtoisesti esimerkiksi erilaisia vastuullisuusprojekteja ja kampanjoita, tai integroida yritys vastuutoimia osaksi liiketoimintastrategiaansa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 57; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 8–11).

Yritysvastuun juuret pohjautuvat liiketoimintaetiikan kehittymiseen, yrityksen rooliin yhteiskunnassa, sekä kestävän kehityksen ajatuksesta. Kestävän kehityksen (*sustainable development*) käsite luotiin Brundtlandin komitean toimesta vuonna 1987 ja se on sittemmin levinnyt yhteiskunnalliseen ja talouselämän käyttöön. Alkuperäisen määritelmän mukaan *ihmiskunnan kehityksen tulee vastata nykyisten sukupolvien tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta omien tarpeidensa tyydyttämiseen*. Kestävä kehitys -käsite on saanut paljon kritiikkiä osakseen, sillä sen katsotaan korostavan liikaa taloudellista kehitystä tai sitä käytetään liian kevein perustein eri yhteyksissä. Kuvassa 1 esitetään kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kolme keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat taloudellinen, ekologinen (ympäristö), sekä sosiaalinen vastuu. Näillä kaikilla on keskinäinen riippuvuus ihmiskunnan hyvinvoinnin kehityksessä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 13–16; Verbin 2021 44–45.)



Kuva 1. Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta

Monet yritykset käyttävät paljon yritysvastuu-käsitettä suunnitellessaan, arvioidessaan, kehittäessään ja viestiessään vastuullisuustoimistaan. Suomessa Elinkeinoelämän Keskusliitossa on päädytty käyttämään käsitettä vastuullinen yritystoiminta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 16–17.) Laineen (2017, 14) mukaan vastuullinen liiketoiminta on käsitteenä yleistynyt vasta 2000-luvulla koskemaan organisaatioiden vastuuta omista työntekijöistään, kytkeytyen samalla myös hyvän henkilöstöpolitiikan ja hyvän johtamisen perinteisiin ihanteisiin. Kuvassa 2 esitetään kolmen pilarin malli, jossa taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu muodostavat perustan yritys vastuulle (Lehtipuu & Monni 2007, 6).



Kuva 2. Yritys vastuun kolme pilaria (mukaillen Lehtipuu & Monni 2007, 67)

Yhteiskuntavastuu (*CSR, corporate social responsibility*) on ensimmäisiä vastuullisen liiketoiminnan käsitteitä, ja se on sittemmin lyhentynyt muotoon yritys vastuun (*CR, corporate responsibility*). Sillä tarkoitetaan vapaaehtoisia toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuuta sidosryhmien odotusten mukaisesti. Yhteiskuntavastuun taustalla on ajatus, että yrityksillä on taloudellisen vastuun lisäksi vastuu vaikutuspiirissään olevien ihmisten sekä ympäristön hyvinvoinnista. Euroopan komission mukaan termi määritellään konseptina, jossa yritykset integroivat vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ympäristönäkökohdat liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 14–16; Laine 2017, 154–155.)

Korostettaessa liiketoiminnan etiikkaa yhteiskuntavastuun yhteydessä, on kysymys siitä, millaisia moraalisia velvollisuuksia yrityksillä on. Yritys vastuun keskeinen tarkoitus on osallistaa yrityksiä yhteiskunnalliseen vastuunkantoon eettisen velvollisuuden kautta, edistämällä yhteiskunnallisesti hyviä asioita riippumatta yrityksen maineelle tai riskille aiheutuvista vaikutuksista samalla varmistuen, ettei toiminta aiheuta negatiivisia vaikutuksia ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 2, 6.)

Taloudellisten ja toiminnallisten arvojen lisäksi yrityksellä voi olla eettisiä arvoja, joiden avulla pyritään yleiseen hyvään ja jotka toimivat kannustimina toimintaan. Eettisesti ajatteleva yritysjohto voi panostaa taloudellisen toiminnan tuloksia niin ihmisten, yhteiskunnan kuin luonnon hyvinvoinnin kehittämiseksi. Myös päämääräarvot voivat näkyä yrityksen julkilausutuissa arvoissa vastuullisuusodotusten kasvaessa. Näitä ovat esimerkiksi ihmisten välinen tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, luonnonsuojelun edistäminen tai eläinkokeiden vastustaminen. (Harmaala & Jallinoja 2021, 70–71.)

3.1 Sosiaalinen vastuullisuus

Kansainvälisen kaupan ja globalisaation lisääntyessä, sosiaaliset näkökohdat nousevat yhä tärkeämpään rooliin ympäristö- ja talousvastuun rinnalle. Harmaalan ja Jallinojan mukaan 2010-luvulla ja sen jälkeen yritysvastuu on laajentunut aikaisemmasta, sillä ympäristön huomioimisen ja taloudellisesti kestävänn toiminnan rinnalle on noussut sosiaalinen ulottuvuus, joka huomioi yrityksen henkilöstön, yhteisöt, sekä kaikki sidosryhmät. (Harmaala & Jallinoja 2021, 3, 24; Verbin 2021, 9–10.)

Yritysvastuun sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen vastuuta sen toiminnan vaikutuksista ihmisiin. Koska yritysvastuuseen kuuluu avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa sekä hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen, vastuullisesti toimiva yritys huolehtii, ettei sen toiminta tuota negatiivisia vaikutuksia sidosryhmiinsä, kuten työntekijöihin, asiakkaisiin ja lähialueen asukkaisiin. Käytännössä sosiaalinen vastuullisuus näkyy muun muassa henkilöstöpolitiikassa, koulutuspolitiikassa, laadunvalvonnassa, sopimuspolitiikassa, sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, sekä yrityksen johtamis- ja ohjauskeinoissa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 21; Lehtipuu & Monni 2007, 66; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 9, 128.)

Sosiaalisen vastuun ydin on ihmisten huomioimista, arvostamista, sekä hyvää kohtelua. Sen perusta muodostuu yrityksen ihmisoikeusvastuusta, mikä tarkoittaa ihmisoikeuksien avulla määrittävää yrityksen vastuuta ihmisistä. Ihmisoikeusvastuun avulla määrittävät sosiaalisen vastuun minimidotukset, sillä sidosryhmät arvioivat yrityksen sosiaalista vastuuta ihmisoikeusvastuun toteuttamisella. Ihmisoikeusvastuun päälle rakentuvat muut sosiaalisen vastuun elementit, kuten työhyvinvointi, ihmisten johtaminen, sekä asiakaspalvelu ja kaikki ne kysymykset, jotka liittyvät ihmisten kohteluun ja vaikuttavat työ- ja asiakastytytyväisyyteen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 9, 128).

Työhyvinvointivastuullisuuden käsitteellä tarkoitetaan eri osapuolten ja toimijoiden vastuita ja niiden kantamisesta syntyvää yhteisvastuullisuutta, joka sitoo eri toimijat työhyvinvoinnin kehittämiseen. Vastuullisuuden käsitettä voidaan tarkastella eri toimijatahojen vastuiden näkökulmasta, joita ovat johdon vastuullinen ajattelu, esihenkilön vastuullinen johtamisote, työyhteisön yhteisöllinen

vastuu, yksilön oma vastuu ja asiantuntijoiden asiantuntijavastuu. Jos onnistutaan luomaan tunne yhteisvastuullisuudesta ja psykologinen sopimus siitä, että jokainen taho hoitaa omat erityisvastuunsa, on oletuksena, että sitä myötä syntyy vastuullisia tekoja ja parantunutta työhyvinvointia. (Laine 2017, 116.)

Työhyvinvointivastuuta voi tarkastella juridisesta, moraalis-eettisestä sekä yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Lainsäädäntö edellyttää, että työnantaja huolehtii työntekijän työturvallisuudesta ja terveydestä työssä. Juridiset vastuut määritellään muun muassa työturvallisuuslaissa ja työterveyshuoltolaissa ja ne määrittävät työhyvinvoinnin hoitamisen ja kehittämisen operatiivista sisältöä. (Laine 2017, 116.)

Moraalis-eettinen näkökulma vastuullisuudesta liittyy vahvasti organisaation ja työntekijöiden välisen psykologiseen tai moraaliseen sopimukseen tarkastellen sitä, onko työnantajalla moraalista velvollisuutta huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista laajemmin kuin pelkästään lain minimivaatimusten mukaisesti. Hyvinvointivastuu liitetään kuitenkin kestävään kehitykseen sekä yhteiskunta- vastuun ja yritys vastuun käsitteisiin. Huolehtiminen henkilöstön hyvinvoinnista nähdään kestävä kehityksen periaatteiden soveltamisena yrityksen henkilöstöpolitiikkaan, ja organisaation kannalta on tarkoituksenmukaista ottaa vastuuta omasta henkilöstöstä. Näin voidaan saavuttaa pitkän aikavälin liiketaloudellista hyötyä. (Laine 116–117.)

Jokaisella on vastuu elämäntavoistaan, terveydestään ja hyvinvoinnistaan, mutta työelämältä odotetaan toimenpiteitä tämän vastuun tukemiseksi. Esihenkilöllä on vastuu työhyvinvoinnista, ja työyhteisöllä on sosiaalinen ja moraalinen vastuu yhteisöllisestä vastuusta. Yksilön vastuu, esihenkilön vastuu, yhteisön vastuu ja työnantajataso vastuu muodostavat yhteisvastuullisuuden käsitteen. (Laine 2017, 118–119.)

3.2 Vastuullisuuden strateginen perusta

Strategialla viitataan yleensä konkreettisiin toimenpiteisiin, joita tarvitaan yrityksen vision saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen on tietoista tavoitteellista toimintaa jonkin toiminnallisen yksikön, kuten yrityksen, aseman säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi kilpailutilanteessa. Strategisessa työskentelyssä valitaan kehityssuunta ja ne keinot, jotka turvaavat kilpailukykyä markkinoilla. (Laine 2017, 19–20.)

Perinteisesti strategia on johdon vastuulla. Strategian määrittelyvaiheessa vastuussa ovat ne, joilla on valtaa ja vastuuta, mutta strategian toimeenpanossa strategisesta vallasta osittain luovutaan. Tämä strategian tuottaminen ja toimeenpanon erillisyyks voi ilmetä ongelmallisena, kun siirrytään strategian toimeenpanoon – muualla ja muiden toimesta laadittu strategia saattaa tuntua vieraalta ja teoreettiselta. Strategian toimeenpanossa on keskeistä sisältö, prosessit, toiminta ja toimijat. On

myös tärkeää tunnistaa strategista hierarkiaa niin strategisen integraation kuin kokonaiskehittämisen näkökulmasta, sillä strategista toimintaa ilmenee organisaation eri osissa ja eri tasoilla. (Laine 2017, 23–29.)

Lakien ja säädösten noudattamista sekä verojen maksamista pidetään vastuullisen toiminnan vähimmäistasona. Euroopan unionissa toimivan yrityksen on seurattava oman maan säädösten lisäksi EU:n ja sen toimintaan liittyvien maiden lainsäädännön kehitystä. Sääntöjen noudattamatta jättäminen johtaa rangaistuksiin ja mahdollinen maineen menettäminen voi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 57, 72–73.) Esimerkiksi YK:n Global Compact ja kestävän kehityksen tavoitteet ovat kansainvälisiä viitekehyksiä, jotka on kehitetty muovaamaan yritysvastuun sisältöä sen muuttuneita odotuksia varten. Yritysvastuuta koskeva lainsäädäntö on kehittynyt ja EU:ssa suuret yritykset ovat velvollisia raportoimaan muitakin kuin pelkkiä taloudellisia tietojaan. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 20–21.)

Kansainvälisesti toimivalla yrityksellä saattaa olla eri maissa erilaisia lainsäädännön velvoitteita ja yhteiskunnallisia odotuksia sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Hyvinvointivaltiossa monet sosiaaliset velvollisuudet, kuten esimerkiksi ihmis- ja työoikeudet, työturvallisuus sekä työhyvinvointi ovat laissa säädeltyjä. Moni yritys huomioi sidosryhmiensä odotuksia vastuullisissa toimissaan, ja monet miettivät arvoja ja eettisiä kysymyksiä määrittäessään vastuullisuuden asemaa liiketoiminnassaan. Pohjoismaissa yritykset, julkinen valta sekä ammattiyhdistykset neuvottelevat ja sopivat monista työelämään liittyvistä säännöistä ja toteutustavoista, kun taas kehittyneissä maissa monet hyvinvointivaltion yrityksille määrittelemät velvollisuudet ovat yritysten vapaaehtoisen toiminnan piirissä, ja painopiste voi olla esimerkiksi työolojen kehittämisessä, peruspalkkatason määrittämisessä sekä lapsi- ja orjatyövoiman ehkäisyssä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20, 57–58.)

Vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan tuo oman haasteensa taloudellisen ja tuotannollisen toiminnan sykliisyys. Pitkällä tähtäimellä voi olla edullista pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään ammattitaitoista työvoimaa, josta voi olla jossain vaiheessa jopa kova pula ja siitä johtuvaa kilpailua, ja käyttää hiljaisempia aikoja muun muassa työntekijöiden koulutukseen. Toisaalta jossain kohtaa taloudellinen raskaus voi muodostua liian suureksi. Vastuullisuuteen liittyvät päätökset tehdään yrityksessä pääasiassa taloudellisten näkökulmien perusteella, sillä yrityksen toiminta perustuu taloudellisiin arvioihin ja päämääriin. Hyvä strateginen johtaminen ja strategisten kilpailuetujen miettiminen, sekä strateginen varautuminen toiminnan muutoksiin on parasta vastuullista liiketoimintaa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 58; Laine 2017, 157.)

Yritysvastuu nähdään yhä useammin osana kannattavaa ja kestävästä liiketoimintaa, sekä liiketoiminnan tuottoa lisäävänä mahdollisuutena. Yritysvastuu on yrityksen riskien hallintaa niin maineriskien, kuin taloudellisten ja juridisten riskien osalta. Hyvämaineinen yritys selviää kriiseistä

huonomaineista paremmin erityisesti, jos viestintä hoidetaan avoimesti ja rehellisesti. Tärkeintä on, että maine perustuu totuuteen ja sitä rakennetaan tekemällä vastuullisia tekoja ja kertomalla niistä, mutta myös ottamalla vastuu tehdyistä virheistä. Hyvä maine rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa ja tekee yrityksestä houkuttelevan työpaikan. Yritysvastuun näkökulmasta riskienhallinta edellyttää pitkän aikavälin tarkastelua yrityksen arvoketjussa, sekä yrityksen toiminnan vaikutuksista ja riskeistä sidosryhmille, ympäristölle ja yhteiskunnalle. Yritysvastuun korostaminen altistaa yrityksen maineriskille, mutta samalla se voi suurentaa liiketoiminnan tuotto-odotuksia. Maineriski toteutuu silloin, kun yrityksen toiminta on ristiriidassa sen julkilausutun yritysvastuun kanssa, ja sidosryhmien näkökulmasta yrityksen puheet ovat varsinaisia tekoja suurempia. (Kanniainen 2015, 59–60; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 3, 25–27; Ratsula 2019, 13.)

Yrityksen imago on tärkeä tekijä yrityksen menestyksen kannalta, sillä vastuullisen yrityksen maine voi lisätä palveluiden tai tuotteiden kysyntää, tehdä yrityksestä houkuttelevan työnantajan, sitouttaa henkilöstöä ja houkuttaa sijoittajia. Vastuullinen yritys voi turvata oman liiketoiminnan jatkuvuutta, sillä se saa parhaat ja motivoituneet työntekijät, sitoutuneet asiakkaat, sijoittajien kiinnostuksen, edullisen pääoman markkinoilta, ja yleisesti hyväksynnän yhteiskunnalta. Moni yritys pyrkii kehittämään yritys- ja tuotekuvaansa ja toimintaansa sidosryhmien odotusten mukaisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 71; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 25.)

Vastuullinen yritys pitää huolta ihmisistä, ympäristöstä, yrityksen kannattavuudesta ja varallisuudesta. Eettisyyteen ja oikein toimimiseen keskittymisellä yritys ohjaa ihmisiä pohtimaan onko toiminta yhdenmukaista sen kanssa, mitä ihmiset haluavat olla ja mitä he haluavat saavuttaa. Kun kaikissa eteen tulevissa tilanteissa on halu toimia oikein ja se lähtee yhteisistä arvoista sekä oikein toimimisen kulttuurista, ei organisaation tai ihmisen energiaa kulu kiinni jäämisen pelkoon tai sotkujen selvittämiseen. Kaiken huomion voi kiinnittää sen sijaan liiketoimintaan, henkilöstöstä huolehtimiseen ja asiakkaiden laadukkaaseen palvelemiseen. (Ratsula 2019, 13.)

Vastuullisuus luo hyvää työnantajamielikuvaa ja saattaa olla ratkaiseva tekijä onnistuneen rekrytoinnin ja työntekijöiden työpaikkauskollisuuden kannalta. Millenniaalit ja vielä nuoremmat z-sukupolven edustajat arvostavat työntekijöiden kohteluun liittyvää vastuullisuutta aivan toisella tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Suomalaisen Työn Liiton tammikuussa 2019 julkaiseman tutkimuksen mukaan nuoret (15–24-vuotiaat) pitävät tärkeänä sitä, miten yritys jakaa voittonsa ja pitää huolta työntekijöistään. Valinta kahden työpaikan välillä voidaan ratkaista sillä, kumpi työpaikka vakuuttaa vastuullisuudellaan. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 28, 34.) Eettinen kulttuuri luo mainetta, joka houkuttelee ja sitouttaa osaajia (Leigh 2013, 28).

Yritysvastuun ollessa osana yrityksen strategiaa, se turvaa menestystä myös tulevaisuudessa, sillä yritys ei voi nykypäivänä menestyä kiinnittämättä huomiota yritysvastuun eri osa-alueisiin ja

kestävän kehityksen tavoitteisiin. Yrityksiltä odotetaan yhä enemmän ympäröivän yhteiskunnan ja sidosryhmien huomioivaa vastuullista toimintaa. Maailmassa, jossa odotetaan yritystoiminnan perustuvan ihmisten hyvään kohteluun, ympäristön suojelemiseen ja myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia tuottavaan toimintaan, pärjäävät vain vastuullisesti toimivat yritykset. Vastuullisesti toimivilla yrityksillä on mahdollisuus toimia edelläkävijöinä ja tulevaisuuden suunnannäyttäjinä, sillä puhe vastuullisuudesta vahvistuu ja yleistyy jatkuvasti. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 1–3.)

3.3 Vaikutukset henkilöstöön

Yrityksen sidosryhmiä ovat ne tahot, joihin yritys voi vaikuttaa toiminnallaan, sekä tahot, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan suoraan tai epäsuorasti. Yrityksen näkökulmasta sidosryhmät voi jakaa sisäisiin-, taloudellisiin-, ja yhteiskunnallisiin sidosryhmiin. Sidosryhmien asema suhteessa organisaatioon, sekä yksilön ja ryhmän arvot vaikuttavat sidosryhmien odotuksiin liiketoiminnan vastuullisuudesta. Työntekijöihin ja muihin ihmisiin liittyvät sosiaalisen vastuullisuuden odotukset ovat nousseet 2000-luvulta lähtien. (Harmaala & Jallinoja 2012, 65–66.)

Yritys voi tuottaa positiivisia vaikutuksia ihmisiin tuotteiden ja toimintakulttuurin kautta, mutta sen on huolehdittava, ettei toiminta aiheuta yrityksen sidosryhmiin kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia. Yleensä yrityksen sosiaalinen vastuullisuus kohdistuu ensisijaisesti yrityksen henkilöstöön, joka on yrityksen tärkein sidosryhmä ja voimavara. Yrityksen henkilöstöön liittyvää sosiaalista vastuuta on panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkykyyn, työturvallisuuteen, hyvään työilmapiiriin, ihmisiä arvostavaan yrityskulttuuriin, osaamisen kehittämiseen, työehtosopimusten velvoitteiden noudattamiseen, sekä epäasiallisen käytöksen kuten kiusaamisen ja häirinnän poistamiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 59; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 129.)

Hyvään johtamiseen kuuluu työntekijöiden osallistaminen, aito kuunteleminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen. Työssä osoitettu hyvä ja kannustava työilmapiiri, sekä arvostus ja luottamus vaikuttavat työntekoon ja työmotivaatioon positiivisesti. Henkilöstön hyvinvointi nostaa tutkitusti yrityksen tuottavuutta. Kustannuksissa säästetään, kun työntekijät eivät esimerkiksi huonon työilmapiirin takia vaihda työpaikkaa tai jää sairauslomalle. Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet tuovat työnantajalle aina lisäkustannuksia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20, 65–66; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 128–133.)

Työyhteisön moninaisuus kuuluu myös osaksi yrityksen sosiaalista vastuullisuutta. Erilaisuus on aito voimavara työyhteisössä ja yhteiskunnassa. Ammatillisesti eri taustoista ja kulttuureista tulevat, eri kieliä puhuvat, eri sukupuolia edustavat ja eri-ikäiset ihmiset tuovat mukanaan osaamista ja ymmärrystä, joka vahvistaa yrityksen innovaatiopotentiaalia ja asiakasymmärrystä markkinoilla. On otettava huomioon, että yritysten asiakaskuntakin on moninaista. Liika samanmielisyyys ja samalla

tavalla ajattelu voi olla pahimmillaan riski liiketoiminnalle. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 133–134.)

Yrityksen tavoitteiden saavuttaminen vaatii luottamuksen, arvojen, organisaatiokulttuurin, tiedottamisen, sekä hyvien sidosryhmäsuhteiden lisäksi, että eettiset näkökohdat otetaan huomioon johtamisessa ja päätöksenteossa. Vastuullisella johtamisella on yhteys työhyvinvointiin, ja se ilmenee henkilöstön kohtelussa ja arvostuksessa, sekä hyvinvoinnin turvaamisessa. Yhteiskuntavastuun näkökulmasta yksilön ja organisaation etujen yhdistäminen luo kilpailuetua. (Laine 2017, 156.)

4 Eettinen johtaminen

Yritystoimintaan liittyy tänä päivänä jatkuva keskustelu yritystoiminnan etiikasta ja yrityksessä toimivien ihmisten moraalista (Harmaala & Jallinoja 2012, 13). Liiketoiminnan etiikka ja yhteiskuntavastuu ovat keskeisiä teemoja päivittäisen liiketoiminnan lisäksi myös julkisessa keskustelussa. Yritysten odotetaan käyttävän resurssejaan yhteisen hyvän edistämiseen, eikä pelkästään voiton tavoitteluun ja omistajien varallisuuden maksimointiin. Yrityksiltä odotetaan laajempaa sosiaalista vastuuta, joka ilmenee hyvinä tekoina. (Kanniainen 2015, 9; Blowfield & Murray 2014, 21.)

Sana etiikka pohjautuu kreikan kielen sanasta *ethos*, joka tarkoittaa käyttäytymistä, luonnetta, sekä kollektiivisesti sisäistettyjä käytäntöjä. Etiikka liittyy moraaliseen velvollisuuteen, sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen sekä yhteiseen hyvään – kyse on käyttäytymistämme ohjaavista arvoista, säännöistä ja periaatteista. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 13; Kurt, Peters, Locke & Mlambo 2010, 165; Sydänmaanlakka 2004, 57.) Etiikka on ajattelutapa, jossa moraalisia kysymyksiä tarkastellaan inhimillisen toiminnan, oikean ja väärän, sekä hyvän elämän näkökulmista. Etiikka tarkastelee arvojen ja eettisten periaatteiden suhdetta, ohjaa ja auttaa arvioimaan ihmisten toimintaa, tekemään eettisiä valintoja, ja tarkastelemaan eri tekijöitä toimintamme takana. (Virtanen & Stenvall 2019, 94; Salminen 2010, 2; Verbin 2021, 131.)

Etiikka liittyy hyvään johtamiseen, sillä käsite *hyvästä* rakentuu eettisyyden pohjalle. Muihin ihmisiin vaikuttaminen liittyy olennaisesti arvovalintoihin sekä vallan käyttöön. Johtamista tulisi pystyä arvioimaan oikean ja väärän, sekä oikeudenmukaisuuden kannalta. (Lämsä & Päivike, 2013, 237–238.) Johtamisen etiikka perustuu velvollisuusetiikkaan, seurausetiikkaan ja hyve-etiikkaan. Velvollisuusetiikassa korostuu velvollisuuksien noudattaminen, seurausetiikassa toiminnan seuraukset ja hyve-etiikassa johtajan ominaisuudet, valinnat ja eettiset arvot. (Juujärvi ym. 2007, 63, 69; Salminen 2011, 10; Hyyryläinen 2011, 15.)

Moraali tarkoittaa peruskäsitystä oikeasta ja väärästä. Moraalikoodistoa eli normeja ja arvoja tunnustetaan, hyväksytään ja sovelletaan omaan käyttäytymiseen eri tavoin. Hyvän moraalin omaava ihminen välttää loukkaamasta toisten oikeuksia, ja etiikka ohjaa tekemään tekoja, jotka eivät vain täytä lain vaatimuksia vaan ovat oikeudenmukaisia ja hyveellisiä. (Audi 2009, 21–22; Leigh 2013, 38–40.) Kun yrityksen päätökset ovat perusteltavissa yleisen moraalikäsitteen mukaisesti, ne ovat yleensä myös helpommin hyväksyttävissä henkilöstön toimesta. Tätä voidaan pitää eettisen johtamisen lähtökohtana. Eettisesti toimimalla voidaan välttää turhat ongelmatilanteet, joista saatetaan aiheutua lisäkustannuksia. Vastuullisuutta lisää se, että työntekijät ovat tietoisia organisaation tehokkuuden mittareista ja niiden merkityksestä. (Ikola-Norrbacka 2010.)

Integriteetti eettisenä periaatteena ja eettisen johtamisen perustana kuvaa johdonmukaista, korrek-tia käyttäytymistä ja rehellisyyttä. Rehellisyyden lisäksi integriteetin perusarvoja ovat oikeudenmu-kaisuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus. Johtamisen yhteydessä integriteetillä viitataan johta-jan moraaliin, sekä johdonmukaiseen eettisten periaatteiden noudattamiseen. Eettinen päättely tar-koittaa kykyä nähdä ja arvostaa eettisten näkökulmien moninaisuutta. Yrityksen toiminnan pohjana ja integriteetin perustana ovat yrityksen julkiset arvot. Lähtökohtaisesti eettisen ajattelun sekä joh-tamiskäytäntöjen kannattaa olla mahdollisimman lähellä muuta organisaation johtamista. (Heiska-nen & Salo 2007, 43–46, 139–141, 152–155; Salminen 2010, 21; Lawton & Páez 2015, 639–649.)

Salmisen (2010, 41) mukaan eettisen johtamisen määritelmä on seuraava: *"Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eetti-syyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa."*

Brownin, Trevinon ja Harrisonin (2005, 120) määritelmä eettisestä johtamisesta on: *"normatiivisesti asianmukaisen käyttäytymisen osoittaminen henkilökohtaisilla teoilla, ja vuorovaikutussuhteissa sekä työntekijöiden kannustaminen vastaavaan käyttäytymiseen kaksisuuntaisen viestinnän, vah-vistamisen ja päätöksenteon avulla."* Northousen (2019, 346–347) mukaan eettinen johtaminen taas perustuu toisten osapuolien kunnioittamiseen ja palvelemiseen, oikeudenmukaisuuteen, re-hellisyyteen ja eettisen yhteisön rakentamiseen.

Eettiseen käyttäytymiseen liittyy aina ihmisen luonne ja henkilökohtaiset taipumukset. Eettiset joh-tajat varmistavat eettisten normien noudattamista asettamalla eettisiä standardeja ja toimimalla esimerkkinä. He ovat rehellisiä, huolehtivia, noudattavat eettisiä periaatteitaan, harkitsevat teke-miensä päätösten seurauksia, ja haluavat tehdä oikeudenmukaisia valintoja. Eettiseltä johtajalta odotetaan johdonmukaista, riippumatonta ja vastuullista toimintaa, eikä hän toimi epäeettisesti esi-merkiksi tavoittelemalla omaa etuaan. Vanhojen johtamisteorioiden mukaan pelko ja ankara kuri on tehokasta johtamista, mutta tosiasiasa pelolla motivointi on epäeettistä ja voi heikentää työn te-hoa ja tuloksia. Eettinen johtaja motivoi ja tukee alaisiaan ja näin saadaan aikaan haluttuja tulok-sia. (Brown & Treviño 2006 117–120; Laine 2017, 158; Salminen 2011, 106.)

Eettinen johtaminen luo vastuullista yrityskulttuuria ja se perustuu oikeudenmukaiseen ja samanlai-seen johtamistapaan henkilöstä riippumatta. Sen keskiössä ovat tasapuolisuus, sanojen ja tekojen keskinäinen vastaavuus, henkilöstön yhdenvertaiset osallistumismahdollisuudet sekä kokonaisval-tainen osaamisen kehittäminen. Eettinen johtaminen on siis hyvää, oikeudenmukaista, reilua ja tu-loksellista johtamista, jossa huomioidaan niin inhimillinen kuin tuloksellinen toiminta. Eriarvoinen suhtautuminen työntekijöihin heikentää heidän työmotivaatiotansa ja tuottavuutta. Luottamusta tu-lee rakentaa aktiivisesti esimerkiksi toimimalla luottamusta herättävästi ja olemalla luottamuksen arvoinen. Keskeinen ajatus on, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla ja eettisessä

johtamisessa on tärkeää kunnioittaa ja palvella muita tasavertaisesti, oikeudenmukaisesti ja rehellisesti. (Heiskanen & Salo 2007 39, 47, 186; Laine 2017, 158; Mihelic, Lipicnik & Tekavčić 2010; Salminen 2010, 42–43; Sydänmaanlakka 2004, 56–58.)

Käytännön johtaminen vaatii usein nopeita päätöksiä ja toimenpiteitä, kun taas eettinen johtaminen vaatii ajatustyötä sekä laajojen kokonaisuuksien hahmottamista. Kun eettisen johtamisen perusperiaatteet ovat tutut, voi johtaja hyödyntää niitä myös nopeissa tilanteissa ja päätöksissä. Tietoisesti eettisiä valintoja ei voi tehdä, jos ei näe eri vaihtoehtojen arvoja ja mahdollisuuksia – uusien näkökulmien ja ajatustapojen esteenä ovat usein omat tottumukset, tavat, rutiinit, arvomaailma ja uskomukset. Nämä voivat asettaa rajoitteita uusille ajattelutavoille. (Heiskanen & Salo 2007, 55–58.)

Yritysvastuun toteuttaminen on eettisen johtamisen kulmakivi, sillä työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa eettistä johtamista. Eettisen johtamisen painotus voi siirtyä asioiden ja ajanjaksojen välillä, mutta siinä on tärkeää huomioida myös tulevaisuus ja sen mukanaan tuomat muutokset. (Sydänmaanlakka 2004, 56–57.)

4.1 Liiketoimintaetiikka

Eettinen liikkeenjohto (*ethical business management*) pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa suunnitellusta toteutukseen, seurantaan ja toiminnan korjaamiseen eettisiä periaatteita noudattaen. Eettisen johtajuuden (*ethical leadership*) tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa toimitaan odotetulla ja eettisesti kestäväällä tavalla. (Harmaala & Jallinoja 2012, 13–14; Blowfield & Murray 2014, 14–15.)

Arvot ovat vastuullisen toiminnan perusta. Yrityskulttuuri perustuu arvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan ja joiden pohjalta toimitaan. Eettisen vastuun kantaminen vaatii yrityksen toimintaa ohjaavat eettiset arvot. Yrityksen arvot ovat Rohwederin (2004, 79) mukaan olemassa aina, vaikkei niitä olisi selkeästi viestitty tai kirjattu ylös, ja niihin vaikuttaa yrityksessä työskentelevien henkilöiden moraali ja etiikka. Vaikka arvot on kirjattu ja virallistettu, eivät ne välttämättä ole samat kuin yrityksen todelliset arvot. Todelliset arvot vaikuttavat yrityksen suhtautumiseen vastuulliseen liiketoimintaan, ja ne ohjaavat yksilön toimintaa sellaisissa tilanteissa, joissa ei ole selkeitä toimintaohjeita. (Rohweder 2004, 79, 87–88.)

Eettisen vastuun kantaminen on sitä, että eettinen ajattelu vaikuttaa kaikkeen päätöksentekoon ja yrityksen vastuullisuuden kannustimiin. Jos yrityksessä on aito motivaatio vastuullisuuteen, ei julki-lausuttujen arvojen ja toimien välillä ole ristiriitaa. Eettisesti toimivat ja eettisiä arvojaan ajavat yritykset käyvät usein aktiivista keskustelua sidosryhmiensä kanssa, ja pyrkivät vaikuttamaan yhteisönsä sekä sidosryhmiensä suhtautumiseen. (Harmaala & Jallinoja 2021, 71.)

Usein otsikoihin ja sosiaaliseen mediaan päätyy skandaalitarinoita yrityksistä, joissa eettisten arvojen tai yhteiskunnan odotusten mukaisesti toimiminen on epäonnistunut. Sosiaalinen media levittää tiedon globaalisti yhä nopeammin ja yritysten tekemät virheet aiheuttavat näin ollen entistä vakavampia seuraamuksia yritysten maineeseen ja jopa elinkaareen. Valtaosa väärinkäytöksistä ja kyseenalaisista toimintatavoista syntyy sellaisessa kontekstissa, jossa yrityskulttuuri auttaa niiden syntymistä tai jopa ehkäisee niiden paljastumista. Terveellä yrityskulttuurilla on mahdollista ehkäistä ja havaita eettisiä ongelmia, jotka voivat aiheuttaa merkittäviä negatiivisia vaikutuksia. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 19; Ratsula 2019, 2.)

Huono vastuullisuusmaine voi vaikuttaa asiakaskadon lisäksi esimerkiksi rahoituksen saantiin, yhteistyökumppanuuksiin, tai toimittaja- ja viranomaissuhteisiin. Maineriskien hallinta on keskeisesti monen yrityksen vastuullisuustoiminnan taustalla. Yritysvastuun kautta yrityksellä on mahdollisuus tunnistaa hiljaisia signaaleja ja riskejä, jotka voisivat muuten jäädä huomaamatta ja toteutuessaan voisivat vaikuttaa yrityksen toimintaan merkittävästi. (Harmaala & Jallinoja 2012, 60.) O

Paras tapa ratkaista yritysvastuun ongelmia on tehdä siitä yrityksen kilpailuetu. Tämä edellyttää keskittymistä siihen, miten yritysvastuun osa-alueita ja menetelmiä voidaan hyödyntää yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi ja uusien markkina-alueiden valloittamiseksi. (Joutsenvirta Halme, Jallas & Mäkinen 2011, 10.)

4.2 Vaikutukset organisaatiokulttuuriin

Johtaminen on kaiken lähtökohta. Ylimmän johdon asennetta ja muiden käyttäytymiselle asetettuja odotuksia kutsutaan usein ”ääneksi huipulla” (*tone at the top*) ja näistä kommunikoidaan sanojen ja toiminnan kautta. Eettisyydestä puhumisen lisäksi johtamistyötä tekevän täytyy ymmärtää oman toimintansa vaikutukset työyhteisöön ja tunnistaa ne tilanteet, joissa on riski altistua eettiselle sokeutumiselle. Johtaja vaikuttaa siihen, miten joukkue näkee oikean ja väärän. Jos johto luo liikaa painetta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, sääntöjä voidaan ajautua taivuttamaan. Yleensä suurin syy epäeettiselle toiminnalle on se, ettei osata tunnistaa tilanteita, joissa eettistä kompassia kaivataan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 103; Ratsula 2019, 12.)

Yrityksen toiminnan tulee nojata terveisiin ja kestäviin toimintaperiaatteisiin, jotka juontavat juurensa yrityksen arvoista ja yhteisistä käsityksistä siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Jos halutaan johtaa eettisillä arvoilla, tulee varmistaa niiden eläminen yrityksen arjessa. Organisaatiokulttuuri kertoo ihmisille todellisen toiminnan pelisäännöt – kulttuuri ohjaa ihmisten arkea kirjallisia ohjeita ja sääntöjä voimakkaammin. On hyvä ymmärtää ja tunnistaa väärinkäytöksille, ja muulle ei-toivotulle käytökselle altistavat tekijät, sekä se, kuinka näitä riskejä vastaan voidaan toimia ja suojautua. säännöt yleensä valuvat ylhäältä alas. Esimerkin voima on yksi keskeisimmistä kulttuurin

rakennuspalikoista, jonka vuoksi johdolla ja esihenkilöillä on suuri merkitys eettisen kulttuurin rakentamisessa. Jos johdon käsitys on, että tuloksen tekeminen ja tehokkuus ovat tärkeämpiä kuin inhimillisuus, tämä ajatus siirtyy nopeasti eteenpäin ensin johdolta työntekijöille ja lopulta työntekijöiden kautta asiakkaille. (Ratsula 2019, 3–4; Leigh 2013, 14–15.)

Toiminnan tulee olla eettisen tarkastelun kestävä, sillä vastuullinen toimija ei hae ohjeita ainoastaan lakipykälästä. Epäeettinen toiminta voi asettaa maineen, työnantajabrändin ja kumppanuussuhteet vaakalaudalle, sillä kriisien selvittely vie huomiota ydinliiketoiminnasta ja syö luottamusta. Yksi ongelma on, että johdolla on yleensä agendallaan useita asioita, eikä aina ole aikaa pysähtyä erikseen miettimään toiminnan eettisyyttä. Tämän vuoksi on tärkeää, että oikein toimimisen kulttuuri on vahva osa päivittäistä työskentelyä. (Ratsula 2019, 4.)

Vastuullinen liiketoiminta ja eettinen johtaminen vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen, ja sillä on monia organisaation kannalta myönteisiä vaikutuksia. Luottamus - sen tunne ja kokemus - on keskeinen vastuulliseen toimintaan liittyvä tekijä. Luottamuksen kokemus voi myös toimia vastuullisuuden operationaalistajana: vastuullisuutta voidaan mitata luottamuksen kokemuksen kautta, joka heijastelee kaikkia vastuullisuuden osa-alueita (esimerkiksi taloudellinen ja juridinen) ja on siinä mielessä laaja-alainen vastuullisuuden mittari. Luottamusta luo kokemus vastuullisesta liiketoiminnasta ja johtamisesta, ja se sitouttaa ihmisiä organisaatioon kehittämällä lojaliteettia, työntekijöiden moraalialia, sekä osallisuuden kokemusta. (Laine 2017, 157–158.)

Luottamuspääoma heijastaa sosiaalista sopimusta siitä, miten ihmisten odotetaan toimivan eli mitä normeja meidän odotetaan kunnioittavan. Normien kunnioittaminen vahvistaa sosiaalista pääomaa, kun taas niistä poikkeaminen tuhoaa sitä. Vaikka sosiaalinen sopimus ei ole kirjallinen, sen sisältämä sosiaalinen normisto on yleisesti organisaatiossa tiedostettua. Yleensä organisaatiossa on hyödyllistä kunnioittaa sosiaalista sopimusta ja näin ylläpitää luottamuspääomaa. (Kanniainen 2015, 15–16, 75–76.)

Oikein toimimisen kulttuuri perustuu johtamisen lisäksi psykologisesti turvalliseen työkuulttuuriin, missä kannustetaan työntekijöitä pohtimaan sekä tuomaan esiin omia eettisiä huolenaiheita. Merkki terveestä kulttuurista on se, kun työntekijät tuntevat ympäristönsä turvalliseksi ja he voivat pohtia asioita ääneen. Hämmennystä, epävarmuutta tai vaivaantumista aiheuttavat tilanteet kannattaa purkaa työyhteisössä auki. Eettisten kysymysten ennakoiva pohdiskelu on yhteinen etu. On kannattavaa, että saatavilla olisi useita eri kanavia epäkohtien esiintuomiseen. (Ratsula 2019, 13.)

Yrityksen eettinen vahvuus näkyy siinä, millä lailla se kohtelee työntekijöitään, asiakkaitaan ja rahoittajiaan, minkä arvoista informaatiota se tarjoaa itsestään omistajilleen, sijoittajille ja verottajalle

ja miten se pitää kiinni sopimuksistaan. Organisaation etiikka elää organisaatiossa toimivissa ihmisissä - se vahvistuu tai heikkenee heidän mukanaan. (Kanniainen 2015, 23–24.)

Mikäli yritys ei huomioi toiminnassaan myös eettisiä ja moraalisia arvoja, se voi kokea suuriakin taloudellisia menetyksiä. Kaikista sidosryhmistä erityisesti kuluttajat voivat valinnoillaan tukea ja edistää yritysten vastuullisia toimintatapoja. Tulevaisuudessa yrityksen maine vastuullisena toimijana ohjaa yhä merkittävämmiin ja todennäköisimpiin ihmisten hakeutumista sen palvelukseen. (Laine 2017, 158; Leigh 2013, 27.)

4.3 Toiminnan asianmukaisuuden varmistaminen

Yrityksellä voi olla sisäisiä eettisiä ohjeita siitä, kuinka henkilöstön tulee toimia tilanteessa, joihin ei ole selkeää ratkaisua. Niillä toimialoilla, joilla on mahdollisuus ja suuri houkutus toimia säädösten vastaisesti, on usein käytössä nimettömiä viestintäkanavia, joiden avulla voi ilmoittaa havaituista väärinkäytöksistä. Näin vastuulliset yritykset pyrkivät lainsäädännön velvoitteiden lisäksi omavolontaan ja väärinkäytösten kitkemiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 73.)

Epäasiallisen toiminnan ehkäisemiseksi on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää relevantit riskit. Yrityksen koosta, toimialasta, maantieteellisestä sijainnista ja muista tekijöistä riippuen merkittävimmät riskit voivat liittyä esimerkiksi kilpailuoikeudellisiin rikkomuksiin, lahjontaan, korruptioon, tietosuojarikkeisiin, työpaikkahäirintään, intressiristiriitoihin, työturvallisuuteen tai yrityskulttuuriin. Kun riskit tunnistetaan, voidaan määrittää riskinhallinnan keinot. Yrityksen arvojen ja eettisten periaatteiden (*Code of Conduct*) laatiminen kertoo vastuullisuudesta ja eettisyydestä, mutta pelkkä verkkosivuilla näkyminen ja pakollisiin koulutuksiin ohjaaminen ei riitä siihen, että ne olisivat todella omaksuttuja henkilöstön toimesta. On huomioitava, ettei osallistuminen esimerkiksi koulutukseen takaa, että ihminen osaisi tai edes haluaisi toimia oikein todellisessa päätöksentekotilanteessa. (Ratsula 2019, 4–8.)

Eettisten periaatteiden lisäksi tarvitaan yleensä yksityiskohtaisempia ohjeistuksia ja sääntöjä tukemaan toimintaa. On tärkeää, että säännöt integroidaan osaksi olemassa olevia prosesseja ja työtapoja, ja että niihin liittyvää tukea ja neuvontaa on saatavilla helposti. Viestinnän ja koulutusten avulla säännöistä tulee osa arkea, ja on tärkeää, että henkilöstön on helppo samaistua niihin. Ylös kirjoitettujen eettisten arvojen lisäksi yrityskulttuuri tulee sitoa eettisyyteen ja yritykset, jotka onnistuvat tässä, ehkäisevät merkittävästi väärinkäytösten ja negatiivisuuden julkisuuden riskiä. Vastuullinen liiketoiminta ei ole enää pelkästään pakollisten velvoitteiden täyttämistä, vaan kannattava liiketoimintamalli ja yritysten on mahdollista saavuttaa huomattavaa kilpailuetua eettisesti kestävällä toiminnalla. (Ratsula 2019, 17.)

Johtamistyyli ja organisaation kirjoittamattomat pelisäännöt ovat yrityskulttuurin peruselementtejä, ja niitä on haastava muuttaa pelkästään eettisen ohjeistuksen luomisella. Tärkeintä on luoda ympäristö, joka tukee ihmisiä tekemään päivittäin oikeita valintoja. Kirjoittamattomien sääntöjen tulee olla linjassa kirjoitettujen kanssa. Mikäli on helpompaa kiertää sääntöjä kuin toimia oikein, ei voida odottaa ihmisten toimivan eettisten pelisääntöjen mukaan. Tärkeintä on luoda ympäristö, joka tukee ihmisiä tekemään päivittäin oikeita valintoja. Oikein toimimisen tulisi olla helppoa olemassa olevin keinoin ja kannustimin. (Ratsula 2019, 8–9).

Compliance-termillä viitataan usein ulkoisten vaatimusten – yleensä lainsäädäntö – noudattamiseen, mutta yrityksen eettisyydessä kyse on kuitenkin sisäisistä valinnoista. Yrityksen eettisyys muodostuu ihmisten tekemistä päätöksistä, valinnoista ja käyttäytymisestä. Jotta voidaan varmistaa se, että jokaisella yritystä edustavalla henkilöllä on yhteneväinen käsitys siitä, mikä on oikein, tarvitaan yhteiset arvot, missio, sekä eettiset standardit. Eettinen liiketoiminta alkaa siitä, mihin lain noudattaminen päättyy. Tarvitaan siis tekoja, jotka ovat lainsäädännön noudattamisen lisäksi myös eettisesti oikein. (Ratsula 2019, 5–6.)

Ethics & Compliance -ohjelmalla pyritään edistämään oikein toimimisen kulttuuria, ja sillä tarkoitetaan yhtiön sisäisiä toimintatapoja, joilla varmistetaan sen toiminnan asianmukaisuus niin lainsäädännön kuin eettisten toimintatapojen kannalta. Ohjelmien tavoitteena on välttää yhtiön ja sen henkilöstön syyllistymistä lainvastaiseen tai yrityksen omien sääntöjen vastaiseen toimintaan. Compliance-ohjelma koostuu tyypillisesti ei-toivottavien toimien ehkäisemisestä ja ennakoinnista, havaitsemisesta ja väärinkäyttöihin reagoimisesta, mutta se ennaltaehkäisee väärinkäytöksiä vain, jos kaikki yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat valmiita toimimaan sen mukaan joka päivä. (Ratsula 2019, 16–17.)

Epäkohtien tehokkaan havainnoinnin kannalta ihmisten tulisi uskaltaa kertoa epäilyttävästä ja epäeettisestä toiminnasta. Yrityksessä voi olla useita eri ilmoituskanavia, mutta tärkeintä on, että kertominen on turvallista ja vaivatonta. Kanavana voi toimia esimerkiksi oma esihenkilö, Compliance-yksikkö, HR, lakiosasto, sisäinen tarkastus, tai erillinen ilmoituskanava (*whistleblowing channel*). Ilmoitusprosessin tulee olla luotettava, puolueeton ja oikeudet huomioiva niin ilmoituksen jättäjän kuin kohteena olevan tahon osalta. (Ratsula 2019, 18.)

Toimivassa Ethics & Compliance -ohjelmassa reagoidaan viivytyksettä havaittuihin ongelmakohtiin. Säännöillä ei ole merkitystä, mikäli sääntöjen rikkomisesta ei seuraa sanktiota. Seuraamus voi olla esimerkiksi vakava keskustelu esihenkilön kanssa tai suullinen tai kirjallinen huomautus. Pahimmissa tapauksissa työsuhde päättyy tai tulee rikosoikeudellisia seuraamuksia. On oleellista arvioida, johtuiko rikkomus koulutuksen, käytäntöjen vai sisäisen valvonnan puutteesta ja tarvittaessa tulee ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. (Ratsula 2019, 18.)

5 Laadullisen tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö alkoi alkuvuodesta 2023 aiheen valinnalla ja opinnäytetyösuunnitelman laatimisella. Päättökysymykseksi muodostui ”Miten eettinen johtaminen sosiaalisen vastuullisuuden keinona toteutuu Synsamilla?”. Aiheen valinnan jälkeen alkoi teoriaan tutustuminen ja teoriaosuuden laatiminen, sekä haastattelurungon rakentaminen. Tutkimus toteutettiin keväällä 2024.

Organisaation etiikkaa voidaan tutkia tarkastelemalla yksilön näkökulmasta, minkälaista yksilön eettinen tietoisuus ja toiminta ovat, sekä miten yksilö toteuttaa eettisesti oikeina pitämiään periaatteita työtehtävissään. Organisaation näkökulmasta tulisi tarkastella toimintaan liittyviä eettisiä kysymyksiä suhteessa sidosryhmiin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 13–14.) Koska aihetta ei ollut tutkittu toimeksiantajaorganisaatiossa aiemmin, päätin tutkia yksilön näkökulmaa luodakseni pohjaa mahdollisille tulevaisuudessa tehtäville tutkimuksille. Tästä syystä valitsin tutkimustyyppiksi kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen, enkä kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen myötä minun oli tutkijana mahdollista syventyä yksilöllisiin, henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, sekä kerätä haastateltavien asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Lisäksi haastattelut tarjosivat mahdollisuuden avoimeen vuoropuheluun, mikä rikasti aineistoa.

Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä, eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta huomattavasti. Määrällisessä tutkimuksessa määritellään ensin hypoteesi, jonka jälkeen tapausta argumentoidaan lukujen sekä niiden välisten tilastollisten yhteyksien avulla. Aineisto on yleensä taulukkomuodossa ja kullakin tutkimusyksiköllä on annettu arvoja eri muuttujilla, ja itse analyysi on näiden muuttujien välisten tilastollisten yhteyksien etsimistä. Kaiken lähtökohtana on tutkimusyksiköiden välisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kaikille tutkimusyksikölle yhteiset tekijät eivät anna johtolankoja selitettävänä olevalle ilmiölle, vaan se rajautuu määritelmällisesti metodologisten keinojen ulkopuolelle. Tilastollinen analyysi perustuu tutkimusyksiköiden välisten erojen selittämiseen muilla muuttujilla, ja muuttujien tulee olla erottelukykyisiä. (Alasuutari 1995, 34–37.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Silloinkaan, kun aineisto koostuu erillisistä tutkimusyksiköistä, kuten esimerkiksi yksilöistä yksilöhaastatteluissa, ei argumentaatiota voi rakentaa yksilöiden eroihin eri muuttujien suhteen, ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin suhteessa muihin muuttujiin. Kvalitatiivinen analyysi vaatii erilaista lähestymistapaa kuin tilastollinen tutkimus – kaikki oleelliset ja selvitystä vaativat näkökohdat on käsiteltävä niin, etteivät ne ole ristiriidassa tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1995, 38.)

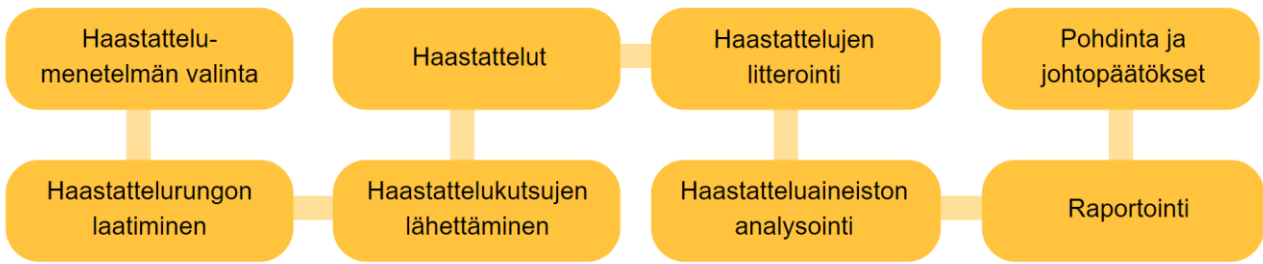
Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi,

hypoteesittomuus, tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa, sekä tutkijan asema ja narratiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa, ettei tutkijalla ole ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tuloksista. Mahdolliset ennako-oletukset tulee tiedostaa ja ottaa huomioon. Jos käytetään työhypoteesia, tarkoittaa se arvausta siitä, mitä asioita analyysistä nousee esiin. Laadullisen tutkimuksen tehtävä ei ole todistaa hypoteesia oikeaksi tai vääräksi, vaan tarkoitus on löytää uusia näkökulmia ja tarkastella tutkittavaa aihetta useasta eri näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 1998, 15–18, 24–29.) Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1995, 83–84).

5.1 Teemahaastattelu

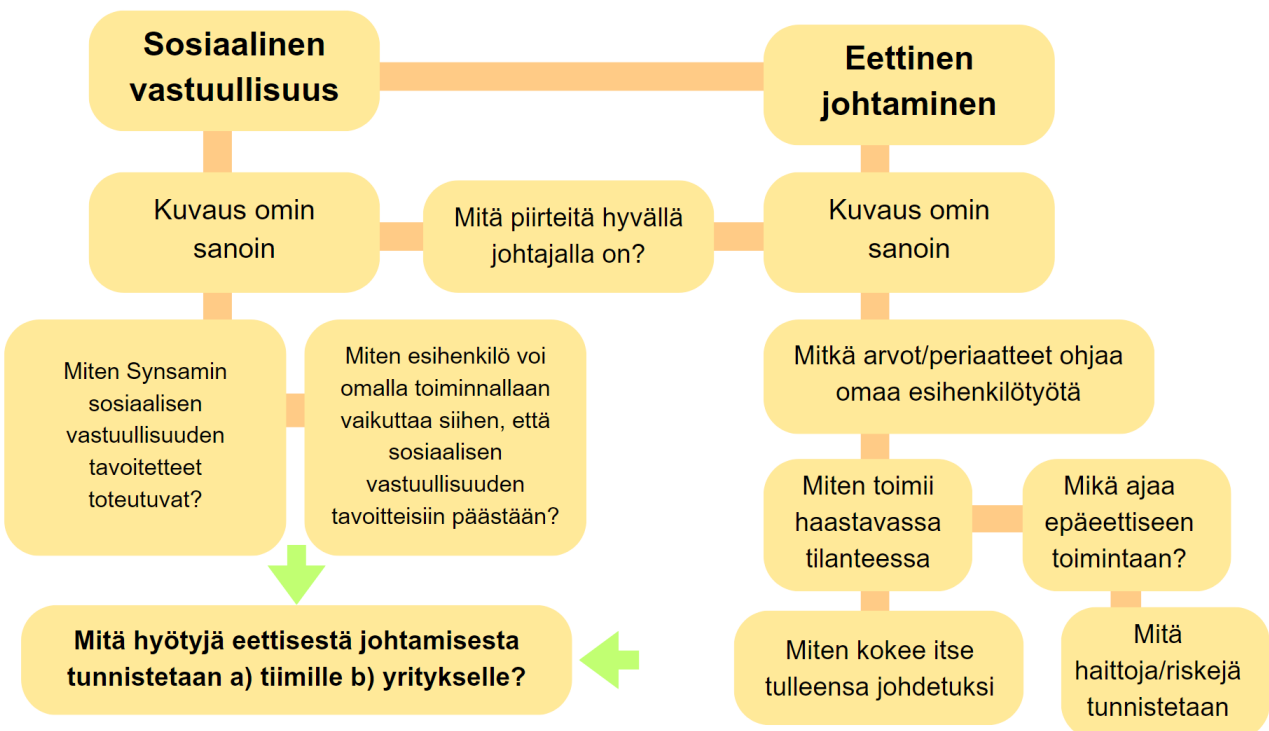
Aineisto koostettiin kohdeorganisaatiossa toteutetuista teemahaastatteluista, joka on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineiston keräystavoista. Haastattelutilanteessa tutkija on haastattelija ja hän esittää kysymyksiä haastateltavalle keskustelunomaisesti. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on ennalta määrätty, mutta verrattuna strukturoituun ja puolistrukturoituun haastatteluun, kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Koska teemahaastattelu on muodoltaan avoin, pääsee haastateltava puhumaan vapaamuotoisesti ja haastattelija saattaa joutua hyvinkin erilaisiin keskusteluihin. Haastattelijalta vaaditaan johdonmukaisuutta, sillä on hänen vastuullaan varmistaa, että kaikki teemat käydään haastattelussa läpi. Hyvä, myötäelävä haastattelija voi saada haastateltavasta irti asioita, joita hän ei ehkä olisi uskonut kertovansa. Dialogisessa, symmetrisessä vuoropuhelussa tapahtuu yhdessä ajattelua, toisen kuuntelemista sekä ajatusten vaihtoa ja niihin vastaamista. (Aaltola & Valli 2010, 26–29; Eskola & Suoranta 1998, 18, 46, 122–128, 134; Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 27–28; Vilkkä 2021, 197.)

Haastatteluprosessi alkoi haastattelumenetelmän valinnalla ja haastattelurungon laatimisella. Kun haastattelurunko oli valmis, lähetin haastattelukutsut ja sovin haastatteluajankohdat. Haastatteluiden jälkeen äänitteet litteroitiin tekstimuotoon ja samalla alkoi aineistoon tutustuminen. Litteroinnin jälkeen alkoi haastatteluaineiston analysointi, joka eteni raportointiin ja lopulta johtopäätöksiin sekä pohdintaan. (Kuva 3.) Haastateltavina olivat Synsamin neljä aluejohtajaa sekä neljä liikevastaavaa, eli myymäläpäällikköä. Haastattelut toteutettiin keväällä 2024 Microsoft Teamsin ja puhelimen välityksellä, sillä haastateltavat henkilöt asuivat eri puolilla Suomea.



Kuva 3. Haastatteluprosessin työvaiheet

Haastattelussa käsiteltävät teemat voi etsiä kirjallisuudesta tai teoriasta. Operationalisoinnilla tarkoitetaan, että teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon, eli tässä tapauksessa haastatteluteemoiksi. Mindmapin laatiminen on yksi teemoittelun keino. Olennaista on muistaa tutkimusongelma, johon vastausta etsitään. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 41–43.) Haastatteluteemat on esitelty kuvassa 4. Haastattelurunko (liite 2) syntyi teorian ja haastatteluteemojen pohjalta. Ensiajatuksena oli, että sosiaalinen vastuullisuus ja eettinen johtaminen saattavat olla haastateltaville käsitteinä vieraita siitäkin huolimatta, että he toimisivat niiden toimintaperiaatteiden mukaisesti omassa työssään.



Kuva 4. Mindmap tutkimuksen teema-alueuettelosta

Johdattelun välttämiseksi, haastateltavien kannattaa antaa puhua alussa mahdollisimman vapaasti siitä, mitä heille tulee teema-alueista mieleen, sekä miten he määrittelevät aihepiiriä (Eskola, Lätti

& Vastamäki 2018, 45). Haastattelussa pyrittiin välttämään johdattelevia, sekä sellaisia kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei. Kysymysten tuli olla sellaisia, että haastateltavat kertovat käsiteltävästä aiheesta omin sanoin.

Tutkimushaastatteluihin kuuluu myös kysymys haastattelijan objektiivisuudesta ja subjektiivisuudesta. Objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuuden tunnistamisesta ja tiedostamisesta, ja sillä usein tarkoitetaan puolueettomuutta tai asian tarkastelua ulkopuolisin silmin. Tutkijan tulee tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa, ja pyrkiä olemaan sekoittamatta omia uskomuksiaan ja asenteitaan tutkimuskohteeseen. (Eskola & Suoranta 1998, 21–22.) Pysin olemaan mahdollisimman objektiivinen kaikissa haastatteluissa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 22) mukaan yksi yleisimpiä kysymyksiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun yhteydessä on se, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu aineistoa kootessaan pohtimaan aineiston määrän lisäksi aineiston yleistyttävyyttä ja teoreettista merkitystä tutkimusongelmaan. Aineiston koon määrittämiseksi ei ole olemassa sääntöjä, eikä aineiston koolla ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen eikä yleensä mahdollinen. (Alasuutari 1995, 38–39; Eskola & Suoranta 1998, 22–23.)

Kylläntyminen eli saturaatio tarkoittaa, että aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät tuo uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Harkinnanvaraisessa otannassa pientä määrää tapauksia pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti, eikä aineiston tieteellisyyden kriteeri ole määrä vaan laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. Tutkija pyrkii yhdistämään tutkittavan ilmiön yhteiskunnallisesti ja antamaan siitä mahdollisimman yksityiskohtaisen kuvan. Vahva teoreettinen perusta ohjaa myös aineiston hankintaa. (Alasuutari 1995, 82; Eskola & Suoranta 1998, 22–23, 85–89.) Haastatteluista saadun informaation saturaatiopiste saavutettiin.

5.2 Aineiston käsittely- ja analysointimenetelmät

Henkilötietolain mukaan tunnisteellisia aineistoja voi kerätä ja käyttää tutkimuksessa silloin, kun se on tarkoituksenmukaista, suunniteltua sekä asiallisesti perusteltua. Tunnistetietoja ovat haastateltavan nimi, syntymäaika, koulutus, ja ammatti. Tunnisteita voi sisältyä myös itse haastatteluun. Haastateltava voi antaa pätevän suostumuksen tietojen käsittelyyn vain, jos se on vapaaehtoista, yksilöityä, ja perustuu riittävään tietoon. Haastateltavalle kerrotaan tutkimuksesta selkeästi ja yksiselitteisesti, ja hän suostuu haastatteluun sen tiedon varassa, mitä hänelle kerrotaan. Annettujen tietojen tulisi kattaa ainakin tutkimuksen aihe ja tavoite, tutkijan yhteystiedot, haastattelun toteutus,

osallistumisen vapaaehtoisuus, sekä haastattelun käsittelyn luottamuksellisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 134; Ranta & Kuula-Luumi 2017, 415–418.)

Haastattelutallenteiden tietoturvallisen käsittelyn suunnittelu on tärkeää henkilötietolain soveltamisen sekä aineistonhallinnan näkökulmasta, esimerkiksi luomalla henkilökohtaiset luku- ja kirjoitusoikeudet tai laatia allekirjoitettava vaitiolositoumus. Suorat tunnisteet ovat sellaisia tietoja, jotka riittävät haastateltavan tai haastatteluaineistossa esiintyvän henkilön tunnistamiseen. Myös äänitalenne ja videokuva ovat suoria tunnisteita, vaikka haastateltava ei mainitsisi tallenteella omaa nimeään. Haastattelu on anonyymi, eli tunnisteeton silloin, jos haastateltavan tunnusomaiset piirteet ovat useammalla henkilöllä samanlaiset ja jos katsotaan, ettei henkilöä voi tunnistaa toteutettavissa olevilla toimenpiteillä. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 417–419.) Tässä tutkimuksessa kuusi videohaastattelua sekä kaksi puhelinhaastattelua ovat suoria tunnisteita. Nauhoitukset tallennettiin tutkijan tietokoneelle salasanaalla suojattuun kansioon ja vaitiolositoumus sovittiin haastateltavan kanssa suullisesti.

Anonymisoinnin tekniikoista haastattelututkimukseen soveltuu muuttaminen, poistaminen, sekä kategorisointi. Muuttaminen tarkoittaa, että haastateltavaa koskeva tunnistetieto muutetaan esimerkiksi keksimällä haastateltavan nimen kohdalle pseudonimi. Poistaminen tarkoittaa tunnistetiedon hävittämistä, ja se voidaan tehdä esimerkiksi osoitetietojen osalta. Ääni- ja videotallenteet voidaan myös hävittää, mikäli tutkimuksen päätyttyä päädytään arkistoimaan vain litteraatit. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419.) Kun kaikki haastattelut oli pidetty ja nauhoitettu, litteroin ne ymmärrettävään tekstimuotoon. Tässä tutkimuksessa anonymisoitiin litterointiosuudessa kaikkien haastatteluissa ilmenneiden henkilöiden nimet pseudonimellä *Kollega* ja paikkakuntien nimet yksinkertaistettiin *Paikkakunnaksi*, sillä sisällön kannalta tieto lokaatiosta ei ollut oleellinen.

Haastatteluaineiston litteroinnilla tarkoitetaan ääni- tai kuvatallenteen muuttamista tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuuden määrittää tutkimuskysymys sekä analyysitapa. Aineiston litterointi on materiaaliin tutustumista, koodauskeemojen rakentelua sekä ensitulkintojen koettelua ja sitä lukiessa tutkija pääsee tutustumaan aineistoon syvällisesti. Litteroinnilla aineisto on lukijan tulkintojen ja arvioinnin kohteena, ja kun se näytetään yleisölle, tehdään laadullinen tutkimus läpinäkyväksi ja sen validiteetti varteenotettavaksi. Litteraatio auttaa huomaamaan yksityiskohtia ja toimii haastattelun jäsentämisen välineenä. (Eskola & Suoranta 1998, 219–220; Ruusuvuori & Nikander 2017, 427–431, 438.) Pelkistin tekstiä ymmärrettävämpään muotoon poistamalla toistuvia täytesanoja, joita olivat esimerkiksi *niinku*, *tota*, ja *että*. Litterointityökaluna käytin Microsoft Wordia ja sen sanelutoiminnon puheentunnistusta. Sanelutoiminto tunnistaa Wordiin ladatun videon tai äänitallenteen ääniraidan, ja muuttaa sen tekstimuotoon. Ohjelman tekemä litterointi oli kuitenkin varsin

puutteellinen ja vaati huomattavan määrän editointia. Litterointivaiheessa alkoi aineistoon tutustuminen, ja kun sain litteroinnin valmiiksi, siirryin aineiston analysointivaiheeseen.

Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa, kun ratkaistaan jotain käytännöllistä ongelmaa ja aineistosta voi poimia tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, ja näin tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa voidaan vertailla. Aineiston teemoittelussa voidaan käyttää jäsentämisen apuna koodaamista tai indeksointia liittämällä tulkintoja aineiston tekstijaksoihin. Tämän jälkeen aineistosta voi etsiä tiettyjä kohtia tai tehdä uudelleenryhmittelyä. Aineisto kannattaa järjestää esimerkiksi numeroimalla haastattelut. Aineistosta voidaan poimia keskeiset aiheet, mutta tämä edellyttää sitä, että tekstistä löydetään ja erotellaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998, 226–229, 238, 254–262.) Valitsin analysointitavaksi teemoittelun, koska sen avulla aineistosta on mahdollista löytää tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa ja tehdä tulkintoja. Jo ennen haastatteluja olin jakanut kysymykset (liite 2) järjestykseen eri teemojen avulla (kuva 3) ja hyödynsin samaa teemarunkoa myös tulosten analysoinnissa.

Analysoinnin aloitin tulostamalla haastatteluaineiston paperille ja järjestin aineiston numeroimalla haastattelut ja erittelemällä ne omiksi nipuihiksi. Luin aineistoa läpi useaan kertaan ja samalla jaottelin aineistossa ilmenneitä asioita eri luokkiin eri värisillä merkinnöillä ja muistiinpanoilla. Keskityin peilaamaan haastatteluista saatua informaatiota kunkin teeman osalta tietoperustaan sekä tutkimuskysymykseen, ja pyrin tunnistamaan haastateltavien vastauksista tunnistettavia eettisen johtamisen toteutumisen keinoja.

Erot ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä, sillä ne selittävät mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Jokainen yksilö on ainutkertainen, joten eroja on helppo löytää – toisaalta loputtomaan moninaisuuteen ei pidä keskittyä liikaa, sillä muuten tutkittavasta ilmiöstä ei saa lopulta mitään otetta. Laadullista aineistoa tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista, vaikka aineistoa voidaankin tarkastella monesta näkökulmasta samassa tutkimuksessa. Pelkistämällä, eli yhdistämällä havaintoja, saadaan karsittua havaintojen määrää. Havaintojen yhdistämisen lähtökohdaksi on ajatus siitä, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. Erilaisuudet ja poikkeavuudet suhteutetaan kokonaisuuteen, joka on varsinaisena tutkimuksen kohteena. (Alasuutari 1995, 39–43.) Yhdistelin analyysissä havaintoja, kun huomasin saman ilmiön toistuvan useampaan kertaan. Tämä auttoi aineiston teemoittelua.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset. Tutkimustulokset on jaettu kolmeen osaan; liikevastaavien haastattelut, aluejohtajien haastattelut, sekä tulosten yhteenveto. Haastatteluihin osallistui eri puolilta Suomea satunnaisesti valitut neljä liikevastaavaa, sekä kaikki neljä aluejohtajaa.

Kaikki haastattelut alkoivat haastattelijan sekä käsiteltävän aiheen esittelyllä, sekä taustatietojen kartoituksella. Taustatietoina ovat haastateltavan työvuodet Synsamilla, sekä se, kuinka monta vuotta henkilö on työskennellyt koko työuransa aikana esihenkilötehtävissä (Taulukko 1). Haastateltavista henkilöistä oli seitsemän naista ja yksi mies. Muut tunnistetiedot rajattiin pois, sillä tutkimuksessa ei etsitty yhteyttä taustatietojen ja haastatteluaineiston välillä. Lisäksi tällä pyrittiin vahvistamaan jokaisen haastateltavan anonymiteettia, sillä oletuksena oli, että näin toimimalla haastateltava saattaa uskaltaa kertoa enemmän ajatuksiaan. Tutkimuksen tuloksia raportoidessa pidettiin erityisesti huolta, ettei yksittäisiä liikevastaavia pysty tunnistamaan tutkimuksesta eikä aluejohtajien antamia vastauksia voi yhdistää heihin suoraan.

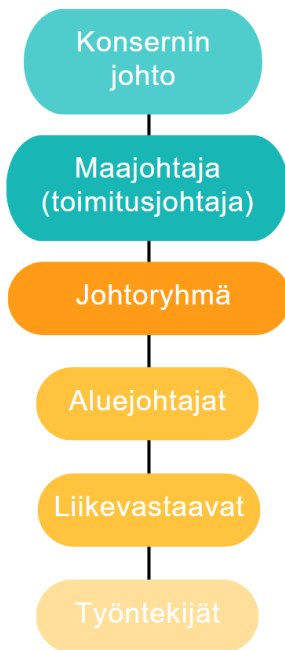
Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneiden taustatiedot (AJ = aluejohtaja, LV = liikevastaava)

	LV 1	LV 2	LV 3	LV 4	AJ 1	AJ 2	AJ 3	AJ 4
Vuodet Synsamilla	8	3	2	2	5	9	3	2
Vuodet esihenkilönä	6	3	9	2	20	16	20	12

Haastateltavien liikevastaavien keskiarvo työvuosista Synsamilla oli 3,75 ja mediaani 2,5 ja vuodet esihenkilönä keskiarvo oli 5 ja mediaani 4,5. Haastateltavien aluejohtajien osalta keskiarvo työvuosista Synsamilla oli 4,75 ja mediaani 4, kun taas esihenkilönä toimittujen vuosien keskiarvo oli 17 ja mediaani 18. Näiden lukujen perusteella voi todeta, että aluejohtajilla on liikevastaaviin verrattuna keskimäärin enemmän kokemusvuosia esihenkilötyöstä. Tämä voi viitata siihen, että heillä olisi enemmän kertynyttä osaamista ja tietoa esihenkilönä toimimiseen, sekä syvällisempi ymmärrys yrityksen toiminnasta ja johtamisesta yleisesti.

Haastateltavat autoivat muodostamaan pelkistetyn organisaatiokaavion, joka on esiteltynä kuvassa 5. Ylimpänä on Ruotsissa toimiva konsernin johto, sitten siitä alaspäin seuraa Suomen maa-johtaja eli toimitusjohtaja, johtoryhmän jäsenet, aluejohtajat, liikevastaavat eli myymäläpäälliköt, ja

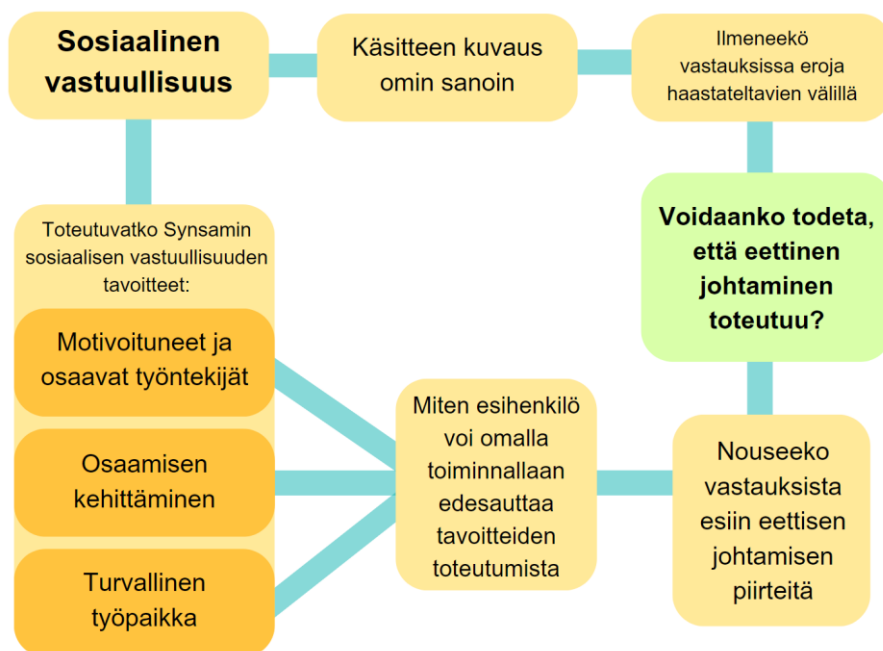
alimpana työntekijät eli optikot ja myyjät. Kaaviosta on poistettu tukitoiminnot, kuten talous, markkinointi sekä henkilöstöhallinto.



Kuva 5. Pelkistetty Symsam Group Finland Oy:n organisaatiokaavio

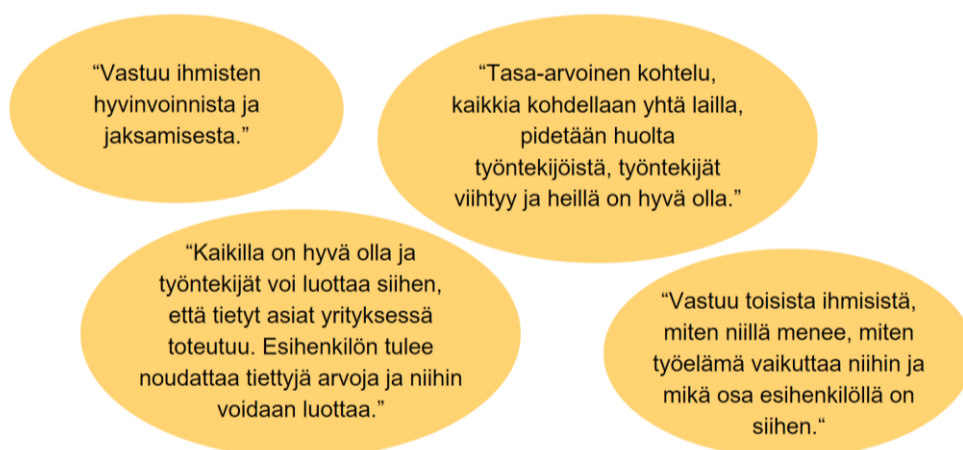
Tämän tutkimuksen keskiössä ja kohderyhmänä ovat aluejohtajat ja liikevastaavat. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaalisen vastuullisuuden ja eettisen johtamisen toteutumista näiden keskeisten toimijoiden arjessa. Muu henkilöstö on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

6.1 Liikevastaavien haastattelut



Kuva 6. Sosiaalisen vastuullisuuden käsitteen alla olevat teemat, joiden avulla tarkasteltiin eettisen johtamisen toteutumista

Kuvassa 6 on esitelty sosiaalisen vastuullisuuden käsitteen alla olevat teemat, joiden avulla tarkasteltiin eettisen johtamisen toteutumista. Sosiaalisen vastuullisuuden käsite oli haastateltaville liikevastaaville jokseenkin vieras. He saivat kuvailla sosiaalista vastuullisuutta omin sanoin, ja vastauksissa oli samankaltaisuuksia; sosiaalinen vastuullisuus kulkee käsi kädessä eettisen toiminnan ja tekemisen kanssa, johtaminen on avointa, läpinäkyvää, rehellistä, ja erilaisuutta arvostetaan ja sitä kohtaan ollaan avoimia. Keskeisin yhdistävä ajatus oli sosiaalisen vastuullisuuden yhteys ihmisiin ja työntekijöihin (kuva 7).



Kuva 7. Liikevastaavien ajatuksia kysymykseen, mitä sosiaalinen vastuullisuus on

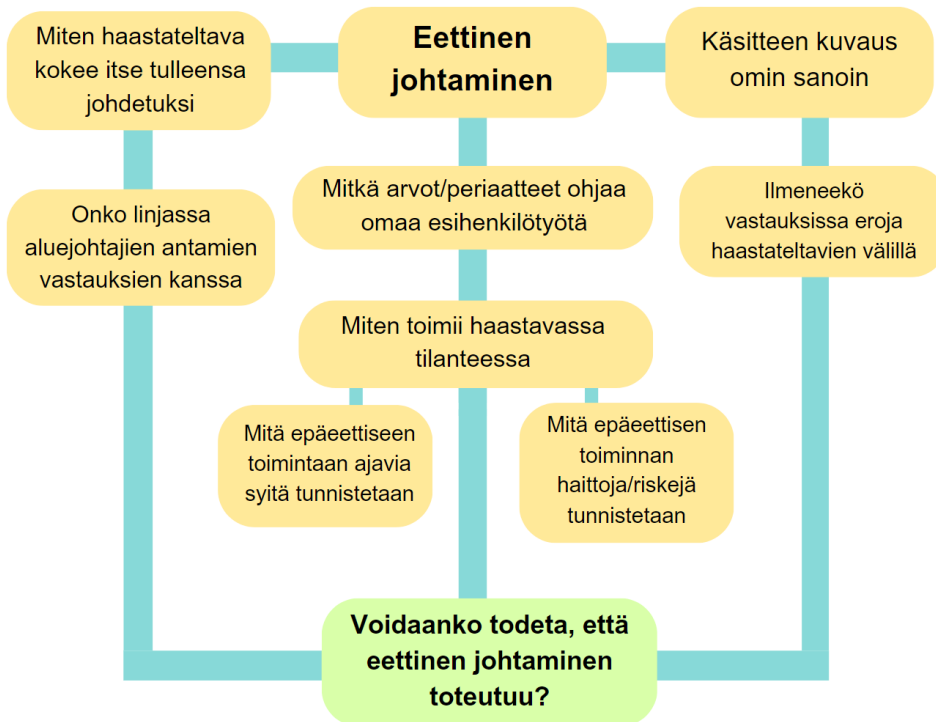
Synsamın sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteita olivat motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät, osaamisen kehittäminen, turvallinen työpaikka, antikorrupatio sekä Whistleblowing-kanava. Näistä tarkemmassa tarkastelussa ovat edellä mainituista kolme ensimmäistä, sillä kaikki liikevastaavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei korrupatiota ilmene. Whistleblowing-kanavan rakentaminen on tällä hetkellä työn alla, joten sekin jätettiin tarkastelun ulkopuolelle.

Ensimmäinen kolmesta tarkasteltavasta Synsamın sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteista oli motivoituneet ja osaavat työntekijät. Kaikkien haastateltavien liikevastaavien mielestä tämä tavoite toteutuu. Vastauksissa korostui tarjolla olevat mahdollisuudet kouluttautumiseen ja ammattitaidon ylläpitämiseen. Liikevastaavien mukaan työntekijöiden motivaatiota lisää avoin keskustelu, palaute, kehuminen ja hyvän fiiliksen ylläpitäminen. Haastateltavien mielestä esihenkilöllä on suuri vaikutus motivaatioon kannustamalla, viestimällä tavoitteista selkeästi ja näyttämällä omaa esimerkkiä. Nämä kaikki tekijät mukailevat eettistä johtajuutta.

Haastateltavien liikevastaavien mielestä osaamisen kehittämisen eteen on tehty paljon toimenpiteitä ja esimerkiksi optikoiden täydennyskoulutuspisteiden kertymisestä huolehditaan hyvin. Sisäinen koulutusala Synsam Academy on käytössä, mutta usein työntekijöiden oma-aloitteisuuden suhteen on vähäistä tai kiireen takia se jää vähäiselle huomiolle – tässä jää paljon potentiaalia hyödyntämättä. Osaamisen kehittämiseen panostaminen, ja sen mahdollistaminen on eettisen johtamistavan mukaista ja haastattelujen perusteella se toteutuu. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin myös salliva ilmapiiri virheitä kohtaan, josta eräs haastateltava kertoi näin:

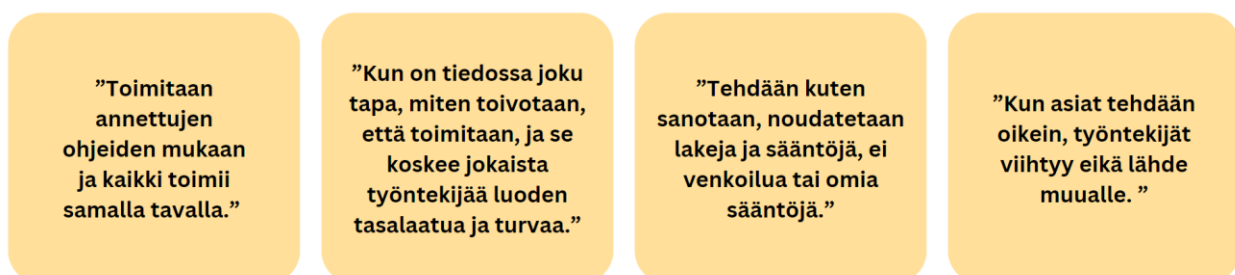
”Se on mun mielestä kans osaamisen opettamista, tai ohjaamista, et sallii ne virheet, ja kun saa semmosen avoimen ilmapiirin et kukaan ei pelkää tulla niitten ongelmien kanssa, niin sit ne on helppo käsitellä yhdessä.”

Salliva ilmapiiri virheitä kohtaan yhdistettiin turvalliseen työpaikkaan, joka toteutuu haastateltavien liikevastaavien mielestä Synsamilla hyvin. Moni Synsam-liike sijaitsee kauppakeskuksessa, mutta turvallisuusohjeita käydään yhdessä läpi ja näin luodaan fyysistä turvallisuutta. Yhteiset pelisäännöt ennaltaehkäisevät väärinkäytöksiä ja luovat turvaa. Esihenkilö voi haastateltavien mukaan vaikuttaa psyykkiseen turvallisuuteen pitämällä huolta avoimesta ilmapiiristä, niin että työntekijät uskaltavat kertoa huoliaan tai ärsytyksiään. Konfliktien ilmetessä ne otetaan käsittelyyn välittömästi ja kaikkia kohdellaan tasavertaisesti, eettisen johtamistavan mukaisesti.



Kuva 8. Eettisen johtamisen käsitteen alla olevat teemat, joiden avulla tarkasteltiin eettisen johtamisen toteutumista

Kuvassa 8 esitellään eettisen johtamisen käsitteen alla olevat teemat, joiden avulla tarkasteltiin eettisen johtamisen toteutumista. Liikevastaavat saivat kuvailla eettistä johtamista omin sanoin. Eettinen johtaminen miellettiin toimintana (kuva 8), joka on oikeudenmukaista, kaikkia kunnioittavaa, tasapuolista, ja reilua. Taustatekijät, kuten elämäkatsomus, ei saa vaikuttaa johtamiseen. Vaikka liikevastaavat kertoivat termin olevan heille jokseenkin vieras, nousi esiin kuitenkin paljon eettisen johtamisen peruseriaatteita.



”Toimitaan annettujen ohjeiden mukaan ja kaikki toimii samalla tavalla.”

”Kun on tiedossa joku tapa, miten toivotaan, että toimitaan, ja se koskee jokaista työntekijää luoden tasalaatua ja turvaa.”

”Tehdään kuten sanotaan, noudatetaan lakeja ja sääntöjä, ei venkoilua tai omia sääntöjä.”

”Kun asiat tehdään oikein, työntekijät viihtyy eikä lähde muualle.”

Kuva 9. Liikevastaavien ajatuksia, kun heiltä kysyttiin mitä eettisestä johtamisesta tulee mieleen

Kun liikevastaavilta kysyttiin, minkälaiset ominaisuudet heidän mielestään hyvältä johtajalta löytyy, oli näistä moni yhdistettävissä sosiaalisesti vastuullisen ja eettiseen johtamisen piirteisiin. Kuvassa 10 on esiteltyä liikevastaavien ajatuksia hyvän johtajan ominaisuuksista. Vastauksissa korostui muun muassa kunnioitus, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, empatiakyky, taito

kuunnella ja ottaa huomioon, osallistaminen ja oikeaan suuntaan ohjaaminen sekä kehittymisen tukeminen. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus harkita eri vaihtoehtoja ja toimintamalleja itse, hän saa kokea osallistuvansa päätöksentekoon ja vaikuttavansa oman työnsä jälkeen, mikä puolestaan lisää työssä viihtyvyyttä. Hyvän johtajan piirteissä korostui eettisen johtajan piirteitä.

”Kunnioitus, luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys. Mä tykkään, että voi olla napakka, mutta pitää olla sillä tavalla pehmeä, että löytyy empatiakyky.”

“Hyvä johtaja on empaattinen, ohjaa oikeaan suuntaan, kuuntelee, keskustelee ja osallistaa. Haastaa henkilökuntaa ajattelemaan ja toimimaan itse, ei anna kaikkea valmiina.”

“Hyvä johtaja kuuntelee ja ottaa huomioon.”

“Hyvä johtaja osaa löytää jokaisen tiimiläisensä vahvuudet ja auttaa kasvussa ja kehittämisessä. Jos on mahdollista, että joku voisi edetä, niin antaa siihen mahikset ja auttaa. Pitää olla läpinäkyvä ja kohdella ihmisiä reilusti ja samalla tavalla. “

Kuva 10. Liikevastaavien ajatuksia hyvän johtajan ominaisuuksista

Liikevastaavia pyydettiin kertomaan heille itselleen tärkeitä johtamisen arvoja ja periaatteita. Keskeisiksi arvoiksi ja johtamisen periaatteiksi nousi oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, luottamus, kannustaminen sekä oman esimerkin ja tekojen voima – kaikki ovat eettisen johtajuuden ominaispiirteitä. Liikevastaavat toivat esiin, että esihenkilön tulee vaatia kaikilta rehellisyyttä ja toimia itsekin niin, ettei voisi tehdä jotain sellaista, mitä muutkaan eivät voi. Kun on ohjeita, sääntöjä ja sovittuja toimintamalleja, niiden noudattamisesta tulee huolehtia. Jos joku toimii vastoin yhteisiä pelisääntöjä, on esihenkilön tehtävä puuttua siihen välittömästi:

”Jos tietää, että tapahtuu jotain väärää niin pitää vaan puuttua ja sanoa, että hei tiedätkö, että tää ei nyt ole niinku OK tehdä näin meidän yrityksen kannalta tai työyhteisön kannalta tai asiakkaan kannalta.”

Haastateltavien mielestä epäeettisyyteen saattaa ajaa rahallinen hyöty, jos oma asema on uhattuna, tai häpeä siitä, että on tehnyt virheen ja yrittää peitellä sitä. Joskus myös työn kuormitus voi purkautua työkavereille ja asiakkaille epäasiallisena käytöksenä. Eettisyyttä voi ylläpitää oman esimerkin lisäksi sillä, että työyhteisössä on avoin keskustelukulttuuri ja esihenkilö pitää oman tiimin ajan tasalla kaikesta sellaisesta, mistä vain asemansa ja luottamuksellisuuden puolesta voi.

Haastateltavien mukaan epäeettisyys voi vaikuttaa työnantajamielikuvaan negatiivisesti ja se voi johtaa esimerkiksi mainehaittaan. Ei ole järkevää sanoa toista ja tehdä toista – optisen alan ollessa pieni, mutta kilpailultaan kova, on oltava tarkkana siitä, miten itse toimii. Jos asioita ei tehdä

kunnolla, eikä epäkohtiin koskaan puututa, voi joku kyseenalaistaa, miksi itsekään toimisi oikein. Eettisyyttä ja oikein toimimista pidettiin tyytyväisyyden ytimenä.

Liikevastaavat tiedostivat, että eettinen johtaminen tuo mukanaan paljon hyötyjä ja vaikuttaa siihen, minkälaista yrityskuvaa luodaan. Kun toimitaan hyvin ja työntekijöitä osallistetaan, kasvavat luottamus ja avoimuus ja sitä myöten myös työssä viihtyminen. Päätöksiä on helpompi omaksua ja ottaa osaksi arkea, kun kulttuuri on keskustelevaa ja päätökset voidaan perustella järkevästi. Esiintulleita eettisen johtamisen hyötyjä ovat henkilökunnan tyytyväisyys ja sitoutuminen omaan työhönsä. Parhaimmillaan myös sairauspoissaolot ja negatiivinen puhe vähenee. Tätä kautta saavutetaan tavoitteita ja tehdään hyvää tulosta.

Perinteisesti esihenkilötyötä mitataan luvuissa, mutta eettisen johtamisen suhteen nämä luvut eivät ole välttämättä kovinkaan yksiselitteisiä. Oman eettisen johtamisen seuraamista oli haastateltujen liikevastaavien mielestä haastavaa mitata ja asian ratkaisemiseksi tuli muutamia hieman toisistaan eriäviä keinoja aina sairaspöissaolujen vähenemisestä nouseviin myyntilukuihin.

Kysyttäessä, kuinka haastateltavat kokevat tällä hetkellä tulleen johdetuksi, nousi esiin selkeästi lähinnä se, että kaikki kokivat oman esihenkilönsä (aluejohtaja) olevan kovin kiireinen. Kaikilla haastateltavilla liikevastaavilla oli haastatteluajankohtana stabiili tilanne omassa liikkeessään, eikä sen hetkisiä haasteita ollut, mihin olisi tarvinnut välitöntä aluejohtajan apua. Apua on helppo saada tarvittaessa – jos ei kiireen vuoksi omalta esihenkilöltä, niin sitten muilta liikevastaavilta.

”Mähän toimin hyvin itsenäisesti. Osaksi on mennyt sen piikkiin, että kasvetaan vaan niin kovaa ja sitten kun tää liike on toiminut niin hyvin, ja täällä ei ole ollut mitään ongelmia, niin sitten esihenkilön ei tarvitse tähän keskittyäkään sinänsä.”

Liikevastaavat kertoivat, että tavoitteet ja odotukset ovat selkeitä, ja toiminnalle on selvät ohjeet ja raamit. Haastateltavat liikevastaavat kokivat, että he ovat hyvin ajan tasalla asioista. Haastateltavien joukossa ilmeni kuitenkin pelkoa siitä, että kasvun myötä hämärtyy se, ettei ylhäällä todella tiedetä ja tunneta mitä liikkeiden arjessa tapahtuu.

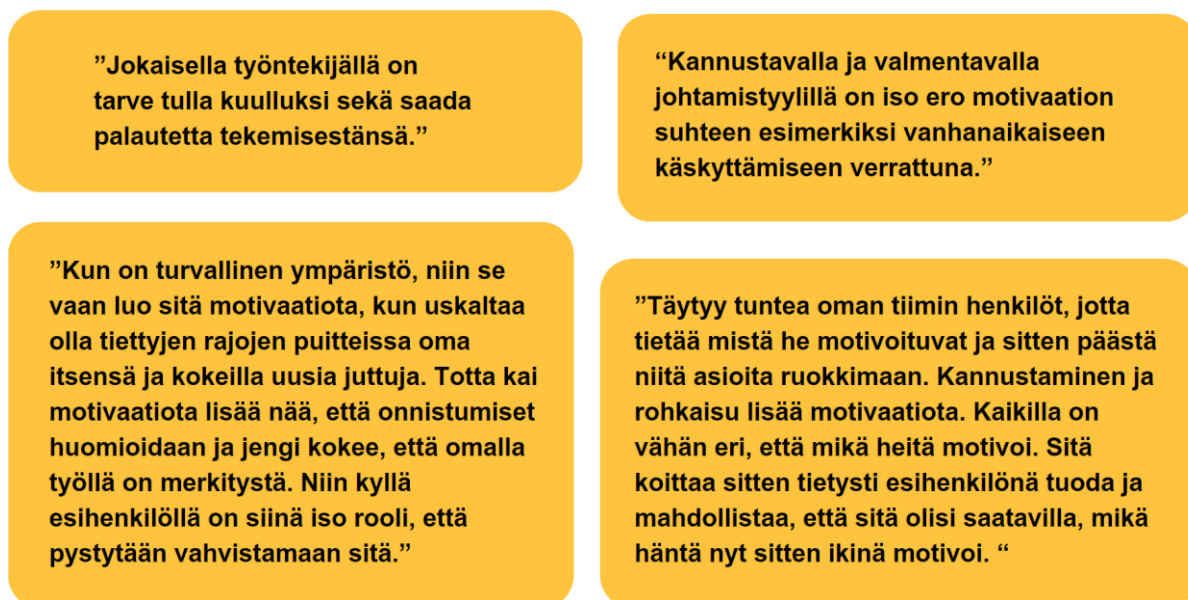
6.2 Aluejohtajien haastattelut

Myös aluejohtajien haastatteluissa eettisen johtamisen toteutumista tarkasteltiin sosiaalisen vastuullisuuden käsitteen alla olevien teemojen avulla (kuva 5). Sosiaalisen vastuullisuuden käsite oli kaikkien haastateltavien aluejohtajien mielestä haastava selittää, mutta tästä huolimatta vastauksissa oli kuitenkin yhteneväisyyksiä. Sosiaalisen vastuullisuuden ajateltiin tarkoittavan sitä, että työntekijöistä pidetään huolta, tekeminen ja johtaminen on rehellistä, toiminta on avointa, läpinäkyvää, tasapuolista ja erilaisuutta arvostavaa, ja kaikki kulkee käsi kädessä eettisen toiminnan kanssa.

”Me ollaan yrityksenä vastuussa meidän työntekijöistä. Se on aika iso vastuu, kun miettii, että mitä kaikkea siihen itse asiassa sisältyykin.”

Liikevastaavien tavoin kaikki aluejohtajat olivat yhtä mieltä siitä, ettei korruptiota ilmene. Myös Whistleblowing-kanava jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Kaikki aluejohtajat olivat sitä mieltä, että Synsamilla toteutuu tällä hetkellä hyvin se, että työntekijät ovat motivoituneita ja ammattitaitoisia, osaamista kehitetään, ja työpaikka on turvallinen. Vastauksissa korostui se, että koulutusta ja kehittämistä koskien on tehty iso parannus verrattuna aiempaan, mutta jatkossa tulee tehdä vielä enemmänkin töitä, sillä työntekijöiden välillä on osaamisen suhteen ajoittain suuriakin eroja. Sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteisiin liittyvien kysymysten osalta on tulkittavissa, että eettinen johtaminen toteutuu.

Aluejohtajat olivat yhtä mieltä siinä, että esihenkilöllä on iso ja ratkaiseva rooli työntekijän motivaatiossa joko niin, että sitä voi parantaa, mutta myös vähentää. Motivaatioon vaikuttaa muun muassa kuinka esihenkilö kannustaa, tukee, ja on arjessa läsnä. Aidolla kiinnostuksella työntekijän kuulumisia ja osaamista kohtaan on merkittävä vaikutus motivaatioon. Esihenkilön kannustaminen voi olla esimerkiksi rohkaisemista uusien asioiden kokeiluun. Epämotivoituneen työntekijän voi tunnistaa käytöksen tai työtason muutoksesta, ja näissä tilanteissa oman tiiminsä tunteminen ja jatkuva keskustelu on tärkeää. Kuvassa 11 on koottuna aluejohtajien ajatuksia motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

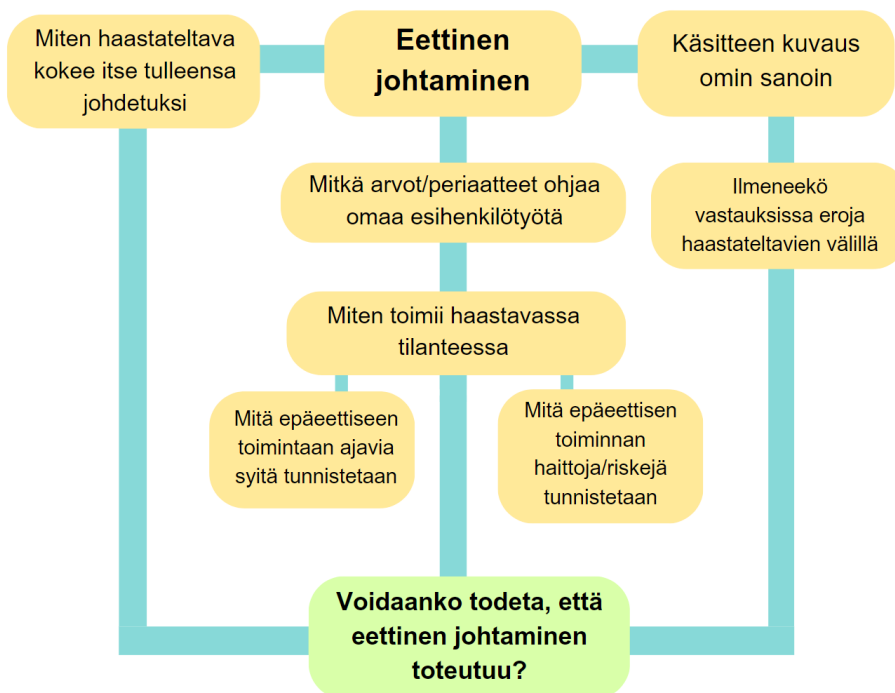


Kuva 11. Aluejohtajien ajatuksia työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä

Haastatteluissa nousi esiin se, että kasvun myötä tekeminen ketjuuntuu ja muuttuu systemaattisemmaksi, kun pyritään yhä yhdenmukaisempaan tekemiseen. Osaamisen kehittämisen suhteen

vaikutti olevan vielä kehitettävää erityisesti johtamistaidoissa. Haastatteluista tuli ilmi, että esihenkilötehtävissä toimii erilaisista taustoista tulevia henkilöitä, mikä sinällään on hyvä piirre, mutta osaamistasossa on isoja eroja, joka taas aiheuttaa tasoeroja eri tiimien johtamisen välille. Esihenkilön kannalta on ratkaisevaa se, että hän tuntee tiiminsä ja osaa tunnistaa kehityskohteita. Usean haastateltavan mielestä esimerkiksi sisäinen oppimisalusta Synsam Academy jää usein hyödyntämättä kiireen vuoksi. Epäselväksi jäi, miten eettinen johtaminen osaamisen kehittämisen osalta toteutuu.

Haastattelujen pohjalta aluejohtajien mukaan Synsam on turvallinen työpaikka niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Turvallisuutta voidaan luoda ja ylläpitää tiimin ja työpaikan pelisäännöillä, mutta on esihenkilön tehtävä taata, että turvallisuuden peruseriaatteet täyttyvät – tähän kuuluu muun muassa raportointi tapauksissa, joissa turvallisuus on uhattuna, näyttää huteralta, tai ei toteudu. Psyykkisesti turvallista työpaikkaa kuvaillaan niin, että kaikki saa olla omia itsejään, toisia kunnioitetaan, työpaikalla on avoin ja keskustelevala puhumisen kulttuuri, turvallinen olo, ja omia ajatuksia ja mielipiteitä voi tuoda esille. Asioita ei tarvitse pelätä eikä peitellä, eikä ilmene pelolla johtamista. Virheitäkin uskalletaan tehdä, eikä tarvitse pelätä sitä, miten niihin reagoidaan. Turvallisuuden suhteen eettinen johtamiskulttuuri tulee ilmi.



Kuva 12. Eettisen johtamisen käsitteen alla olevat teemat, joiden pohjalta tarkasteltiin eettisen johtamisen toteutumista

Eettisen johtamisen toteutumista tarkasteltiin eettisen johtamisen käsitteen alla olevien teemojen avulla (kuva 12). Kuten sosiaalisen vastuullisuuden, myös eettisen johtamisen termin sanoittaminen oli haastavaa. Pääosin aluejohtajien vastauksista nousi esiin, että eettinen johtaminen

tarkoittaa heille tasa-arvoa, arvostusta, kunnioitusta ja reiluuutta, toisen huomioimista sekä sitä, ettei kenenkään henkilökohtaiset ominaisuudet saisi vaikuttaa siihen, miten johdetaan. Vastauksissa korostui hyvin samanlaiset eettisen johtamisen piirteet, kuin teoriaosuudessa.

Haastateltavilta kysyttiin, miten he itse johtavat ja mitä peruseriaatteita tai arvoja he omassa johtamisessaan haluavat korostaa ja vastauksissa tuli jälleen esiin muutamia eettisen johtamisen tunnuspiirteitä. Luottamuksen rakentaminen koettiin tärkeäksi ja rehellisyys yhteistyön kannalta kaiken perustaksi. Asioita lähestytään positiivisuuden ja mahdollisuuksien kautta. Keskustelu on tärkeää, ei voi vain antaa vaatimuksia yhteen suuntaan. Esihenkilön tulee pyrkiä olemaan apuna ja tukena siinä, että tiimiläiset pystyvät onnistumaan omassa tehtävässään.

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka he toimivat silloin, kun vastaan tulee haasteita. Keskustelu, luottamuksellisuus ja maltillisuus korostuivat vastauksissa. Kaikki haastateltavat suosittelevat ja rohkaisevat johdettaviaan nostamaan ikävät asiat ja konfliktit käsittelyyn mahdollisimman pian. Lähtökohteisesti kenenkään ei voida sallia toimivan eri tavalla, kuin mitä on yhdessä sovittu, ja näissä tilanteissa esihenkilön täytyy aina puuttua.

Epäeettisen toiminnan riskeiksi aluejohtajat mainitsivat työnantajamielikuvan heikkenemisen, joka vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen ja voi näkyä myös asiakkaille. Epäeettiseen toimintaan ajaviksi tekijöiksi mainittiin ajattelemattomuus, tietämättömyys, vastaan tullut mahdollisuus tai tarpeeksi houkutteleva tilanne, josta olisi hyötyä itselle. Myös ennakkoluulot joitain ihmisryhmiä kohtaan mainittiin epäeettisenä toimintana. Mikäli näitä ei huomata, eikä niihin puututa, voi pahimmillaan tämän kaltainen toiminta johtaa negatiivisiin vaikutuksiin työyhteisössä ja väärin käyttäytymisen kulttuurin leviämiseen, ja yhä edelleen tuloksellisiin haittoihin sekä mainehaittaan.

Kuvassa 13 on aluejohtajien ajatuksia epäeettisen toiminnan ennaltaehkäisyyn liittyen. Suurin osa aluejohtajien vastauksista käsitteli sitä, että tiimin kanssa tulee käydä läpi työpaikan säännöt ja toimintatavat niin, että ne ovat kaikille selvät eikä tulkinnanvaraa jää. Eettisen johtamiskulttuurin ylläpitäminen koetaan haastateltavien mielestä tärkeäksi ja sen tuomia hyötyjä tunnustetaan. Yksi merkittävimmistä tunnistettavista hyödyistä on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen.

“Eettisyyteen voi kannustaa oman esimerkin voimalla. Esimerkki on yksi vahvimpia vaikuttimia, millä voi vaikuttaa omaan tiimiin. Jos huomaa riskin, että joku olisi toimimassa väärin, tulee ohjata ja reagoida välittömästi. On tärkeää, että asiasta keskustellaan ja ymmärretään miksi jokin asia ei ole sallittavaa.”

“Täytyy välttää tulkinnanvaraisia asioita keskustelemalla asioista ja käymällä erilaisia asioita läpi. Jos nousee esiin jotain harmaalta alueelta, tulee ne käydä tiimin kanssa läpi ja keskustella yhteiset toimintatavat niihin, niin ettei tulkinnalle jää juurikaan varaa. Yhtä lailla täytyy muistaa se, ettei kenenkään sallita toimivan eri tavalla kuin muut, ja tähän esihenkilö voi vaikuttaa niin että ainakin jatkossa sitten toimitaan eettisesti oikein.”

“Käymällä yhdessä läpi työpaikan säännöt ja kertaamalla, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti, eikä ketään höykytetä, eikä kenellekään huudeta tai käyttäydytä muuten epäasiallisesti. Avoin keskustelukulttuuri ja varhainen välittäminen ennaltaehkäisevät väärille ratseille joutumista.”

“Epäeettistä toimintaa ennaltaehkäistään niin, että on olemassa pelisäännöt toiminnalle. Esihenkilön täytyy ilmaista pelisäännöt kaikille. Joskus jos johtajuus ei ole kovin vahvaa, niin saattaa ilmestyä epämääräistä käytöstä, kun se sallitaan eikä siihen puututa. Tärkeää on tiedostaa mikä on Synsammin toimintamalli ja miten toimitaan eri tilanteissa.”

Kuva 13. Aluejohtajien ajatuksia siitä, miten epäeettistä toimintaa voidaan ennaltaehkäistä

Aluejohtajat eivät tienneet tarkalleen, miten eettisen johtamisen onnistumista kannattaisi mitata omassa tekemisessään. Moni haastateltavista kertoi, että hyvät välit liikevastaavien kanssa auttavat sujuvassa kommunikoinnissa ja työntekijöiltä saatu palaute kertoo paljon, sillä sen avulla tiedetään, missä onnistutaan ja missä ei.

Aluejohtajia pyydettiin pohtimaan myös sitä, miten he kokevat itse tulleen johdetuksi. Kaikkien aluejohtajien vastauksissa korostui yhteneväisesti se, että heille on selvää mitä heiltä odotetaan ja esimerkiksi numeeriset tavoitteet ovat selkeitä. Kaikki kokevat saavansa apua silloin, kun he itse sitä pyytävät – on kuitenkin asia erikseen, pyytävätkö. Kaikki aluejohtajat mainitsivat, että he toivoisivat saavansa enemmän kannustusta osakseen. Moni haastateltavista epäili, että positiivinen sparraus ja kannustaminen jää nopeassa kasvuvauhdissa isojen tavoitteiden ja kiireen taa.

”Mä oon sellaisessa positiossa tässä firmassa, missä skipataan tietyt asiat miten me itse asiassa muuten toimitaan, ehkä niinku motivoivasti ja niin innostavasti ja positiivisen lähestymistavan kautta, niin nää ei itseasiassa kyllä toteudu mun kohdalla. Enemmänkin tässä sitten kuuluu niitä asioita mitkä ei onnistu ja sillä lailla.”

”Mua ylempänä olevia johtajia, niin ei välttämättä tule hirveästi sellaista kannustavaa johtamista. Yritän kuitenkin pitää siitä kiinni, että jaksan sitä tehdä kuitenkin eteenpäin liikevastaaville.”

Jokaisen aluejohtajan haastattelusta tuli ilmi kova kiire. Aluejohtajat halusivat käyttää enemmänkin aikaa oman tiimin tuntemiseen ja kehittämiseen, henkilöstön määrä alkaa olla niin suuri, ettei esimerkiksi liikevastaavalle varattu palaveriaika usein tahdo riittää käytännön asioiden läpikäyntiin. Samalla kovat tavoitteet puskevat päälle, ja on paljon tulipaloja sammuteltavana. Sellaisiin

liikkeisiin, joissa tapahtuu paljon, ollaan enemmän yhteydessä kuin niihin, jotka ovat hyvin tasaisessa tilanteessa. Täältä osin eettisen johtajuuden tasapuolisuus ei toteudu.

”Tietyllä tapaa suurin haaste johtamiseen on se, että mä pystyisin antaa tasapuolisesti aikaa mun tiimiläisille. Aikaa joutuu priorisoimaan niihin, joissa on sitten haasteita erinäisten asioiden kanssa. Periaatteessa ne liikkeet joilla menee hyvin, niin ne saa vähemmän mun aikaa – missä on haasteita, oli ne sitten myyntiä tai henkilöstön kanssa tai mitä ikinä.”

Kiireestä seuraa myös riittämättömyyden tunnetta, jolla voi olla pitkällä aikavälillä vaikutusta aluejohtajan itsensä työhyvinvointiin:

”Tällä hetkellä mä vähän kärsin siitä, että mä juoksen sinne missä palaa. Aika usein on semmonen olo, että mä oon niinku pikkaisen jäljessä siitä missä mun pitäis jo olla.”

Haastateltavilta kysyttiin lopuksi vielä eettisen johtamistyylin hyötyjä. Kaikissa vastauksissa nousi esiin positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, viihtyvyys ja sitoutuminen, ja sitä kautta positiivinen heijastuminen tulokseen, maineeseen, houkuttelevuuteen, työnantajamielikuvaan ja Synsamin kasvuun. Kun johtaminen on innostavaa ja kannustavaa, se nostattaa motivaatiota ja työvihtyvyyttä, ja parantaa sitä kautta sitoutumista ja yrityksen tuloksia.

”Eettisellä johtamisella saadaan hyvinvoivia työntekijöitä ja hyvinvoivat työntekijät tekevät parhaimmat tulokset ja kehittyvät, pärjäävät työssään ja kukoistavat. Myyntityö on hyvin paljon itsetuntolaji. Jos sulla on huono fiilis tai olet epävarma, niin aika harva tekee hyvää myyntityötä semmoisessa fiiliksessä. Jos me pystytään luomaan positiivinen, turvallinen, hyvä ilma-piiri ja semmoinen työpaikka ja työyhteisö, niin kyllä sieltä ne parhaat tulokset tulee.”

”Kun me eettisesti pystytään toimimaan ja johtamaan, niin on se veto voima niin työntekijöiden keskuudessa kuin asiakkaidenkin keskuudessa. Tietyllä tapaa mä nään, että kaikki meidän tapa johtaa, välittyy myös asiakasrajapintaan, että voiko meidän työntekijät hyvin. Kyllähän sillä on iso merkitys.”

Nopean kasvun myötä on myös aluejohtajille noussut esiin pelkoa siitä, että arvostus liikkeitä ja liikkeiden henkilökuntaa kohtaan hämärtyy samalla kun liikemäärät ja tiimikoot kasvaa. Tämän kaltaiset asiat saattavat nousta esiin esimerkiksi silloin, kun asetettuihin tavoitteisiin ei olla päästy ja tällöin tulisi syyllistämisen sijasta tarkastella ensin sitä, onko resurssit olleet kunnossa ja onko johtamisen laatu ollut hyvää. Aluejohtajat toivovat, ettei etäisyys liikkeen arkeen kasva liian suureksi, vaan jatkossakin ylemmältä tasolta lähtien pysytään kiinni liikkeen arjessa, ja vastuu henkilöstöstä pysyisi tärkeässä roolissa.

6.3 Tulosten yhteenveto

Eettisen johtamisen piirteitä tulee esiin Synsamin sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteiden käsitteilyn kautta niin liikevastaavien kuin aluejohtajien haastatteluiden pohjalta. Haastatteluissa oli paljon yhtäläisyyksiä. Kaikki haastateltavat kokivat, että tarkastelussa olleet kolme Synsamin sosiaalisen vastuullisuuden tavoitetta (*motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät, osaamisen kehittäminen, turvallinen työpaikka*) toteutuvat hyvin. Haastattelujen perusteella liikevastaavilla ja aluejohtajilla on

myös hyvin tiedossa ne eettisen johtamistavan mukaiset keinot, millä esihenkilö voi vaikuttaa tavoitteisiin pääsemiseksi, ja he toteuttavat pitkälti näitä keinoja omassa esihenkilötyössään.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksessä on isoja tasoeroja osaamisen suhteen, ja siihen tulisi kiinnittää jatkossa erityistä huomiota. Jonkin verran tuli myös esiin, että sisäinen oppimisalusta Synsam Academy jää monesti hyödyntämättä, lähinnä kiireen vuoksi, ja työntekijät harvoin selaavat sitä omatoimisesti vaan esihenkilön tulee kannustaa siihen.

Yksikään haastateltavista ei tuonut esiin toiminnan asianmukaisuuden varmistamisen, eli eettisen johtamisen edistämisen ja epäeettisyyden kitkemisen yhteydessä Code of Conductia tai Ethics & Compliance -ohjelmaa. Sen sijaan yhteiset pelisäännöt ja niiden läpikäyminen tuli esiin yhtenä tärkeimmistä epäeettisen toiminnan ennaltaehkäisemisen keinoista. Mikäli epäeettistä ja epäasiallista käytöstä ilmenee, paras keino sen taltuttamiseen on puuttuminen asiaan mahdollisimman pian. Avoin, kannustava keskustelukulttuuri tukee turvallista ilmapiiriä, ja osaltaan myös vähentää epäasiallista käytöstä. Tämän teeman tarkastelun kautta eettinen johtaminen toteutuu niin liikevastaavien kuin aluejohtajien osalta.

Yksi keskeinen ero liikevastaavien ja aluejohtajien välillä oli kokemus siitä, miten he kokevat tulleet johdetuiksi. Vaikka tavoitteet ovat kaikille selkeät, on johtamisen tyyliä iso ero. Haastateltavat liikevastaavat työskentelevät kovin itsenäisesti, mutta he kokevat tulleet eettisesti ja hyvin johdetuiksi, ja jopa mukailevat samoja johtamisen periaatteita myös omassa esihenkilötyössään. Aluejohtajat toteuttavat eettistä johtamista, mutta he kokevat tulleet johdetuiksi kovin erilaisella tyyllillä. Osa epäilee, että johtamisen tyyli ja sävy muuttuu tiukemmaksi siinä vaiheessa, kun vastuuta on paljon ja ollaan tietyssä positiossa tai tietyssä kohdassa organisaatiokaaviota.

Kaikki liikevastaavat kertoivat heidän esihenkilönsä, eli aluejohtajan, olevan kiireinen. Aluejohtajat itsekin toivat kiireen esiin, ja he kertoivat joutuvansa priorisoimaan asioita, ja tuntevansa riittämättömyyden tunnetta siitä, ettei aikaa riitä tasapuolisesti kaikille. Moni toivoisi pystyvänsä tekemään työnsä vielä paremmin. Ne liikkeet, joissa menee hyvin ja tasaisesti, jäävät usein vähemmälle huomiolle ja tämä nousi esiin myös liikevastaavien haastatteluissa. Näiltä osin eettisen johtajuuden tasapuolisuus ei toteudu. Kaikki haastateltavat, niin liikevastaavat kuin aluejohtajatkin, jakavat myös yhteisen huolen siitä, että nopean kasvun myötä arvostus liikkeitä ja liikkeiden henkilökuntaa kohtaan hämärtyy samalla, kun liikemäärät ja tiimikoot kasvavat. Tämä on uhka ihmisten tasa-arvoiselle kohtelulle ja sitä myötä eettiselle ja sosiaalisesti vastuulliselle toiminnalle.

7 Pohdinta

Tutkimuksen päätutkimusongelma oli ”Miten eettinen johtaminen sosiaalisen vastuullisuuden keinona toteutuu Synsamilla?”. Tavoitteena oli ymmärtää eettisen johtamisen toteutumista sosiaalisen vastuullisuuden viitekehyksessä – miten esihenkilöt voivat omilla toimillaan edistää yrityksen omia sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteita ja miten eettinen johtaminen näkyy heidän arjessaan. Tarkoituksena oli myös selvittää esihenkilötehtävissä toimivien ajatuksia ja kokemuksia sosiaaliseen vastuullisuuteen ja eettiseen johtamiseen liittyen, sekä tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksessa käsiteltiin myös sitä, miksi sosiaalinen vastuullisuus ja eettinen johtaminen on kannattavaa ja miten esihenkilötyötä tekevät huomioivat sen omassa johtamistyössään.

Haastateltujen liikevastaavien ja aluejohtamien mukaan eettinen johtaminen sosiaalisen vastuullisuuden keinona toteutuu Synsamilla tämän tutkimuksen pohjalta hyvin. Eettisen johtamisen ominaispiirteet, kuten työntekijöiden osallistaminen, kuunteleminen, keskusteleminen ja kannustava työilmapiiri, arvostus, luottamus, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen toiminta, sekä esimerkiksi toimiminen korostuivat haastatteluissa haastateltavien kuvaillessa omia toimintatapojaan eri tilanteissa.

Haastateltavat tunnistivat, että henkilöstö on yrityksen tärkein sidosryhmä, eikä vastuullisesti toteutulla johtamisella aiheuteta henkilöstöön haittavaikutuksia. Myös yritysvastuun mukainen ihmisten välinen tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus tulivat esiin haastateltavien kuvaillessa omia toimintaperiaatteitaan. Eettisen johtamisen ja sosiaalisesti vastuullisen toiminnan strateginen merkitys ymmärrettiin ja tiedostettiin hyvin, niin eettisen johtamisen tuomien hyötyjen, kuin epäeettisestä toiminnasta seuraavien haittojen osalta. Positiivinen työnantajamielikuva, työntekijöiden sitoutuminen, työssä viihtyminen ja asiantuntijoiden houkuttelu tuli esiin lähes jokaisessa haastattelussa.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää koko yritykseen, mutta se antaa kuitenkin pienen näkymän siihen, miten eettinen johtaminen ilmenee tietyillä organisaation tasoilla (aluejohtajat ja liikevastaavat). Koska ylintä johtoa ei haastateltu, heillä jäi käytännössä tilaisuus puolustella omia johtamiskäytäntöjään. Samalla tavoin tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin liikevastaavien alaisuudessa työskentelevä henkilöstö, minkä vuoksi heidän kokemuksensa johdetuksi tulemisesta eivät tulleet esille tässä tutkimuksessa. Tämä tutkimuksen rajausta estää sen laajentamisen liian laajaksi tällä tutkimusmenetelmällä, mutta samalla se muodostaa osaltaan tutkimuksen heikkouden.

7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Sosiaalinen vastuullisuus ja eettinen johtaminen olivat haastateltaville pääasiassa vieraita käsitteitä. Vaikka haastateltavien näkemykset niiden osalta olivat jossain määrin samankaltaisia, havaittiin vastauksissa myös eroja. Jokaiselle nämä käsitteet merkitsivät hieman eri asioita tai herättivät

erilaisia ajatuksia. Tämä huomio on tärkeä, koska se osoittaa tarpeen lisätä keskustelua ja koulutusta sosiaalisesta vastuullisuudesta ja eettisestä johtamisesta Synsamilla. Näin varmistetaan, että ne ovat varmasti osana yrityksen arkea ja Synsamin toimintakulttuuria, edistäen henkilöstötyytyväisyyttä ja liiketoiminnan tuloksia pitkällä aikavälillä.

Liikevastaavien ja aluejohtajien kokemukset johdetuksi tulemisesta erosivat tuloksissa merkittävästi. On tärkeää muistaa, että myös ne, joilla on vastuuta, kaipaavat yhtä lailla kannustusta, positiivista palautetta ja avointa, keskustelevaa kulttuuria. Kehitysehdotus olisi kiinnittää huomiota kannustavaan, eettisesti kestävään johtamiskulttuuriin myös organisaation ylemmällä tasolla.

Haastateltavilla oli myös yhteinen huoli siitä, että nopean kasvun myötä arvostus liikkeitä ja liikkeiden henkilökuntaa kohtaan hämärtyy samalla, kun liikemäärät ja tiimikoot kasvavat. Tulevaisuudessa on siksi tärkeää säilyttää tiivis yhteys ylemmän johdon ja liikkeiden välillä ja muistaa, että yrityksen merkittävin voimavara on sen henkilökunta. Työntekijöiden tarpeita ja huolia tulee jatkossakin kuunnella ja heidän arkeensa tulee paneutua huolellisesti. Jos he tuovat esiin haasteita, on tärkeää ottaa ne vakavasti ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Synsamilla eettisen johtamisen toteutuminen sosiaalisen vastuullisuuden keinona vaikuttaa monesta eri näkökulmasta katsottuna olevan hyvällä mallilla. Kerätystä aineistosta tuli ilmi paljon samoja piirteitä käsiteltävästä aiheesta, kuin mitä teoriaosuudessa käsiteltiin.

7.2 Tulosten laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tuloksia eettisen johtamisen toteutumisesta sosiaalisesti vastuullisena keinona voidaan hyödyntää laajemmalla mittakaavalla yhteiskunnallisesti monin eri tavoin. Tutkimuksen havainnot voivat toimia lähtökohtana yritysten kehittäessä eettistä johtamistaan ja työtään sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi. Opinnäytetyön tulokset voivat rohkaista edistämään vastuullista liiketoimintaa, sillä sen hyödyt – ja haitat – on tunnistettavissa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös jatkotutkimuksissa, jotka syventävät ymmärrystä eettisen johtamisen ja sosiaalisen vastuun toteutumisesta.

Tutkimuksessa esiin nousseita onnistumisia voidaan hyödyntää Synsamin työnantajamielikuvan ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin esimerkiksi osaamisen ja johtamistaitojen kehittämiseen liittyviä asioita, joita voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen osaamisen kehittämisen ja koulutuksien suunnittelussa. Eettisen johtamisen opas tai kurssi esihenkilölle voisi olla hyvä opinnäytetyön aihe, ja sen voisi toteuttaa toiminnallisena opinnäytetyönä.

Haastateltavien mielestä eettisen johtamisen toteutumista on haastava mitata, ja kaikilla oli siihen hieman eri keinoja. Yksi jatkotutkimusehdotus on, että yritykselle voisi kehittää selkeät keinot ja toimintatavat siihen, miten eettisen johtamisen toteutumista voisi mitata.

Koska tämä tutkimus käsitteli eettisen johtamisen toteutumista yrityksessä vain pienen otoksen osalta, olisi toinen jatkotutkimusehdotus laajempi sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen tutkiminen koko yrityksessä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin, esimerkiksi henkilöstötutkimuksen kautta. Tutkimuksen keskiössä olisi koko henkilöstön kokemukset ja sen avulla nousisi konkreettisesti esiin ne asiat, missä henkilöstön mielestä on onnistuttu ja missä olisi vielä varaa parantaa ja kehittyä.

7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkimukseen liittyvät eettiset periaatteet on tarkoitettu turvaamaan hyvät tieteelliset käytännöt, ja niitä ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Itsemääräämisoikeudella tarkoitetaan osallistumisen vapaaehtoisuutta, sekä sitä, että haastateltava voi halutessaan olla vastaamatta kaikkiin tutkijan kysymyksiin. Jokaisella tutkittavalla tulee olla riittävä informaatio tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta, sekä heille on korostettava vastaamisen vapaaehtoisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 80, 85; Ranta & Kuula-Luumi 2017, 414–415, 424; Vilkka 2021, 122–123). Tähän tutkimukseen osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista. Tietoturvakäytännöistä ja luottamuksellisuudesta kerrottiin kaikille haastateluun osallistuneille.

Aineiston laatuun vaikuttaa heikentävästi luottamuksen puute, joka näkyy varauksellisuutena, sailailuna, sekä varovaisuutena. Liian läheinen suhde tutkittavaan voi toisaalta vaikuttaa kykyyn erottaa yksityiskohtia ja liiallinen kaverillisuus on tutkijan oman vallan lisäämistä, ja voi vaikuttaa tutkimustulosten puolueettomuuteen. (Vilkka 2021, 199–201, 123.) Eettiseen tutkimustapaan kuuluu myös se, ettei tutkittavia petkuteta tai johdateta harhaan (Eskola & Suoranta 1998, 84). Olin hyvin tarkka siitä, että olen haastateltavien luottamuksen arvoinen. Pyrin olemaan haastattelutilanteessa mahdollisimman puolueeton ja objektiivinen, vaikkakin keskusteleva. Keskusteleva tyyli oli tärkeää siksi, että mikäli haastateltavat eivät osanneet itse sanoittaa joitain asioita, pystyi keskustelulla herättelemään ajatuksia – haastateltavia haastettiin ajattelemaan itse ja tuomaan ajatuksiaan ilmi.

Tietojen käsittelyssä keskeisiä käsitteitä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tietojen julkaisussa luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteettisuojasta tulee pitää huolta. Kun nimetömyys on luvattu tietoja hankittaessa, on pidettävä huolta, ettei tutkittavien tai heidän mainitsemiensa henkilöiden henkilöllisyys paljastu. (Eskola & Suoranta 1998, 80–81.) Henkilötiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, jotka liittyvät tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen

henkilöön, ja joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa. Tässä opinnäytetyössä henkilötietoja ovat haastattelutallenteet. Kaikki nimitunnistetiedot anonymisoitiin litteroinnissa, eivätkä nämä tiedot tule ilmi tutkimustuloksien käsittelyssäkään. Tutkimuksessa noudatettiin EU:n tietosuojasetuksen (GDPR) mukaista henkilötietojen käsittelyä. Henkilötietojen käsittelystä keskusteltiin toimeksiantajan kanssa ja tutkimuksessa hyödynnettiin tietosuojaselostetta, jossa kerrotaan, miten henkilötietoja kerätään, käytetään, säilytetään ja suojellaan. Opinnäytetyön prosessin jälkeen tutkimuksesta muodostunut rekisteri hävitetään toimeksiantajan kanssa sovitulla tavalla.

Siteeraus, eli sanatarkka lainaaminen sekä toisen teoksen referointi, eli selostaminen kuuluvat eettisiin tutkimusperiaatteisiin. Tekijänoikeuslain mukaan opinnäytetyöhön tulee merkitä viitteet tekstiin, kuviin, sekä lähde- ja kuvaluetteloihin. Lähdekritiikissä tarvitaan kriittisyyttä informaation laadun ja luotettavuuden arviointiin, sekä tulosten ja päätelmien suhteuttamiseen. Kriittisyys kulkee opinnäytetyön läpi asenteena, joka ilmenee johdonmukaisuutena, eettisenä, harkitsevana ja tarkkana ajatteluna. (Vilka 2021, 46–47, 201–202.) Huolehdin, että kaikki siteeraukset ja viittaukset ovat Haaga-Helian ohjeistuksien mukaiset ja että aineiston analysointi on tehty eettisesti oikein niin, ettei tuloksia ole vääristelty. Kiinnitin huomiota lähteiden laatuun, ja pyrin arvioimaan tekemiäni ratkaisuja kriittisesti.

Kriittisyyttä tarvitaan lähdekritiikissä informaation laadun ja luotettavuuden arviointiin, sekä tulosten ja päätelmien suhteuttamiseen. Kriittisyys kulkee opinnäytetyön läpi asenteena, joka ilmenee johdonmukaisuutena, eettisenä, harkitsevana ja tarkkana ajatteluna. Opinnäytetyön tavoitteena on päästä ilmeisten asioiden taakse, ja siinä korostuu kriittisen asenteen lisäksi myös se, kuinka tutkittavaan maailmaan suhtaudutaan. Kriittisyyttä tarvitaan erityisesti siksi, koska tutkimuksessa ei aina tule tavoiteltua tietoa. (Vilka 2021, 46–47.)

Tämä tutkimus ei vaatinut eettistä ennakoarviointia, sillä tutkimuksessa ei ollut riskiä loukata haastateltavan itsemääräämisoikeutta tai tunnistettavia haitan aiheuttajia. Haastatteluissa ei puututtu tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen, he eivät olleet alle 15-vuotiaita, heitä ei altistettu poikkeuksellisen voimakkaille ärsykkeille, tutkimuksesta ei aiheutunut haastateltaville normaaliin arkielämään kuulumatonta pitkäaikaista henkistä kuormitusta, eikä tutkimus vaarantanut haastateltavien turvallisuutta. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 416–417.) Tutkimusta ei julkaista muualla, eikä tutkimuksen yhteistyökumppani pyytänyt eettistä lausuntoa.

Laadullisen tutkimuksen perusta on tutkijan subjektiivisuuden avoin tunnustaminen ja ymmärtäminen siitä, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen työkalu. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan pääasiassa tutkijan itsensä perusteella, mikä tekee laadullisista tutkimusraporteista yleensä henkilökohtaisempia ja tutkijan pohdintaa sisältävämpiä verrattuna kvantitatiivisiin tutkimuksiin, jossa luotettavuutta arvioidaan pääasiassa mittauksen tarkkuutena eikä tutkijan muita toimenpiteitä

yleensä arvioida samalla tavalla. (Eskola & Suoranta 1998, 309; Viikka 2021, 185–186.) Arvioin jatkuvasti aineiston luotettavuutta ja epäilin itseäni ja sitä, rajaanko tai unohdanko jotain oleellista tutkimuksesta pois. Toisaalta tiesin tutkimusprosessiin tutustuessani, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan suurin ja haastavin työ on itsensä ja tehtyjen valintojen epäily, ja jos tätä ei tee, ei tutkimusta voi pitää luotettavana. Luotettavuutta lisäsi järjestelmällinen ja johdonmukainen eteneminen, sekä teorian tunteminen.

Validiteetti eli pätevyys on yksi yleisimpiä luotettavuuden arviointikeinoja. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua, joka osoittaa tutkijan tieteellisen otteen hallintaa. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten, sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä ja nämä ovat yhteydessä enemmän tutkijaan kuin tutkittaviin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan johdonmukaisuutta ja toistettavuutta, eikä esimerkiksi aineiston tulkinnassa ole ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 310–313.) Validiteetin otin huomioon tarkastelemalla tutkimusmenetelmiä huolellisesti ja varmistamalla niiden kyvyn mitata haluttuja asioita. Pyrin reliabiliteettiin varmistamalla, että käytän laadukkaita ja luotettavia lähteitä, ja että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Pyrin myös kuvailemaan käytettyä analysointimenetelmää mahdollisimman tarkasti.

Koska laadullisessa tutkimuksessa on vaikeaa ennakoida riittävän aineiston kokoa, on saturaatio eräs keino pohtia aineiston riittävyttä ja analyysin kattavuutta. Analyysin kattavuudella tarkoitetaan, ettei tulkintoja ja tuloksia tehdä vain satunnaisten aineistosta poimittujen tietojen pohjalta. Aineisto voi toimia tutkijalle kuitenkin idealähteenä ja pohdinnan katalysaattorina, jolloin sen tehtävä ei olekaan todistaa hypoteeseja todeksi, vaan ennemmin kehittää niitä. (Eskola & Suoranta 1998, 315–316.) Aineiston saturaatio saavutettiin, ja sillä arvioitiin aineiston riittävyttä.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen valinnan jälkeen vaikeinta oli aiheen rajaaminen, sillä mielenkiintoisia vaihtoehtoja ja näkökulmia tutkimukseen oli paljon. Myöhemmin huomasin, että tuon päätöksen tekeminen oli itselleni vaikeaa, sillä keskityin niin vahvasti siihen, että saisin kiitettävän arvosanan jatko-opintounelmieni vuoksi. Koin vahvasti, että kiitettävän saavuttamiseksi ja oman mielenkiintoni ylläpitämiseksi opinnäytetyön aiheen tulee olla tarpeeksi merkittävä. Ymmärsin prosessin edetessä, että lopulta tärkeintä on se, mitä minulle itselleni jää käteen tästä prosessista. Oli arvosana lopulta mikä vain, minulle on kertynyt suuri määrä uutta tietoa, joka on kasvattanut henkistä pääomaani.

Haaga-Helian laatimat opinnäytetyön ohjeet yhdistettynä erittäin osaavaan ja kannustavaan opinnäytetyön ohjaajaan, sekä selkeästi esitetyt opinnäytetyön arviointikriteerit auttoivat minua eteenpäin työssäni koko opinnäytetyöprosessin ajan. Yksi suurimmista opeista tässä prosessissa oli

se, että liiallinen täydellisyyden tavoittelu ja epäonnistumisen pelko voi pahimmillaan lamauttaa, eikä se vie työtä eteenpäin. Näistä ajatusmalleista pois opettelu vaati keskeneräisyyden ja epätäydellisyyden sietämistä, sekä ennen kaikkea armollisuutta itseään kohtaan.

Opinnäytetyöprosessi opetti myös sen, että on tärkeää seurata tehtyä suunnitelmaa matkalle sattuneista yllätyksistä huolimatta, sillä muuten työ ei etene järkevästi. Suunnitelmallisuus jaksottaa ja rytmittää opinnäytetyöprosessia. Aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta yksityiselämän vastatuulien vuoksi, mutta pysyttelin muilta osin laatimassani suunnitelmassa. Prosessissa oli taukovaihe, jolloin minulle oli tärkeää huolehtia omasta henkisestä jaksamisesta. Pysin osallistumaan silti mahdollisimman moniin opinnäytetyöohjaajani järjestämiin tapaamisiin, ja hiljalleen tuli sopiva hetki työn loppuun saattamiseksi. Koin, että ohjaajani järjestämät tapaamiset tarjosivat paljon tukea opinnäytetyön tekoon niin informaation kuin muiden opiskelijoiden vertaistuen kautta. Oman haasteensa opinnäytetyön tekemiseen toi kokopäivätyö – opiskelun ja työnteon aikatauluttaminen oma jaksaminen huomioon ottaen osoittautui melkoiseksi tasapainotteluksi.

Kun haastattelut oli toteutettu, iski minuun pieni *haastattelujen jälkeinen masennus* aivan kuten Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2018, 48–49) mukaan saattaisi käydä. Epätoivo siitä, osasinko kysyä haastattelussa asioita oikein, puhuinko aivan hölmöjä, ja se miten ihmeessä saan mitään järkevää irti koko aineistosta, oli aika uuvuttavaa. Vaikka tiedostin työmäärän olevan suuri, ymmärsin myös sen, ettei työ tekemättä etene. Minun täytyi luottaa suunnitelmaan, omiin taitoihini ja kaikkeen opiskelemaani, sekä siihen, että työ tulee kyllä valmiiksi lopulta. Päättävöitteeni oli kuitenkin haastaa itseäni oppimaan uutta ja asettumaan mukavuusalueeni ulkopuolelle, ja se toteutui. Oppien vieminen työelämään ja omaan arkeen motivoivat opinnäytetyön loppuun saattamisessa.

Aineiston analyysivaihe osoittautui lopulta opinnäytetyöprosessin vaikeimmaksi osuudeksi. Vaikka olin tutustunut teoriassa eri analysointitapoihin, oli tutkimustulosten sanoittaminen ja tekstiksi muodostaminen minulle vaikeaa, sillä aineistoa oli melko paljon ja siitä nousi esiin todella paljon mielekiintoisia asioita. Oli vaikeaa rajata jotain asioita tarkkailun ulkopuolelle. Epäilen, että tämä johtuu osittain myös siitä, että tekemästäni aiheajauksesta huolimatta tutkimuksen aihe oli edelleen hieman laaja. Jatkossa keskittyisin erityisesti tutkimusaiheen huolelliseen ja hyvin tarkkaan rajaamiseen. Tämä auttaisi varmasti myös siinä, ettei aineistokaan paisu turhan laajaksi.

Minulle tämä oppimisprosessi on ollut todella hyödyllinen. Itselleni tärkeän aiheen opiskelu ja aiheen tutkiminen oli äärimmäisen palkitseva kokemus, joka tarjosi huomattavaa merkityksellisuuden tunnetta. Oli hienoa päästä juttelemaan esihenkilötyötä tekevien kanssa haastatteluiden merkeissä. Kaikkien haastateltavien kokemusvuodet yhteen laskettuina oli lähes 90 vuotta - yhden ihmiselämän verran. Niihin vuosiin sisältyy paljon oppeja ja ajatuksia, joita on kaikkia vaikea mitata,

mutta minulla oli tämän tutkimuksen myötä mahdollisuus sukeltaa heidän avullaan aiheeseen hieman teoriakirjoja syvällisemmin.

Moni haastateltava oli kiitollinen kutsusta haastatteluun ja saadessaan osallistua tutkimukseen. Saatu positiivinen palaute siitä, että he pysähtyvät miettimään etiikkaa omassa päätöksenteossaan ja heillä heräsi haastattelun jälkeen paljon ajatuksia oman esihenkilötyönsä reflektointiksi, oli kannustavaa. Yrityksen nopean kasvun mukanaan tuoma kiire ja sen vaikutukset esihenkilötyöhön erityisesti aluejohtajien osalta huomioitiin ja otettiin vakavasti Synsamilla. Tämän opinnäytetyön valmistumisen aikoihin käynnistettiin viidennen aluejohtajan rekrytointi.

Haluan lopuksi esittää kiitokset opinnäytetyöni ohjaajalle, opinnäytetyön toimeksiantajalle Synsam Group Finland Oy:lle, sekä omalle esihenkilölleni, joka on tukenut minua läpi prosessin ja sparrailut kanssani vastuullisuudesta ja eettisestä johtamisesta. Lisäksi haluan kiittää kannustavaa poikaystäväni ja perhettäni, joita ilman tämän työn loppuun saattaminen olisi voinut olla huomattavasti raskaampaa. Viimeiset kiitokset haluan omistaa äidilleni – susilaumamme johtajalle, elämäni vaikuttavimmalle opettajalle oikean ja väärän suhteen.

Lähteet

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Audi, R. 2009. Business Ethics and Ethical Business. Oxford University Press.
- Blowfield, M. & Murray A. 2014. Corporate Responsibility. Oxford University Press.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>. Luettu: 22.1.2024.
- European commission s.a. Corporate sustainability reporting. Luettavissa: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en. Luettu: 3.6.2023.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Vastapaino. Tampere.
- Harmaala, M.-H. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtaminen terveydenhuollon eettisenä kysymyksenä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo98948>). Luettu 21.2.2024.
- Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä ympäristössä. Gaudeamus Helsinki University Press Oy. Helsinki.
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pesso, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Tammi.
- Kanniainen, V. 2015. Yritysten yhteiskuntavastuun taloustiede. Books on Demand. Helsinki.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.
- Kurt, A., Peters, K., Locke, K. & Mlambo, C. 2010. Teoksessa *Ethical Leadership: Global Challenges and Perspectives*. Toim. Millar, C. & Poole, E. Palgrave Macmillan UK.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu C:21. Painosalama Oy. Turku.
- Lawton, A. & Páez, I. 2015. Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. Luettavissa: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2244-2>. Luettu: 15.1.2024.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Talentum. Helsinki.

Leigh, A. 2013. Ethical leadership. Creating and sustaining an ethical business culture. Kogan-Page.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Northouse, P. G. 2019. Leadership: theory and practice. 8. painos. SAGE Publications.

Peterdy, K. 30.6.2022. ESG (Environmental, Social, & Governance). CFI. Luettavissa: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>. Luettu: 3.6.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Vastapaino. Tampere.

Ratsula, N. 2019. Oikein toimimisen kulttuuri. Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Vastapaino. Tampere.

Salminen, A. 2010. Julkisen johtamisen etiikka. 3. uudistettu painos. Opetusjulkaisuja 60. Vaasa: Vaasan yliopisto. Luettavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf. Luettu 13.1.2024.

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

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

Synsam Group 2022. Annual and Sustainability Report. Luettavissa: <https://www.synsam-group.com/wp-content/uploads/2023/03/Synsam-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2022.pdf>. Luettu: 28.10.2023.

Synsam s.a.a. More than 50 years of experience. Luettavissa: <https://www.synsam-group.com/en/about-synsam-group/our-history/>. Luettu: 28.10.2023.

Synsam s.a.b. Synsamilta tyyliä, laatua ja palvelua. Luettavissa: <https://www.synsam.fi/synsam-ketju>. Luettu: 28.10.2023.

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Ikäkuonoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Valli, R. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Verbin, I. 2021. Corporate Responsibility in the Digital Age. Routledge.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. Keuruu.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu painos. Tietosanoma.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Teen parhaillaan opinnäytetyötäni sosiaalisesta vastuullisuudesta, ja aiheeni liittyy eettiseen johtamiseen.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja haastattelen sitä varten muutamia Synsammin liikevastaavia ja esihenkilötyössä toimivia. Arvostan kovasti, mikäli sinulta löytyy aikaa ja halua osallistua haastatteluun! Haastattelu kestää noin 45–60 min, eikä siihen tarvitse valmistautua ennakoon.

Haastattelut toteutetaan ensisijaisesti Teams-haastatteluina, tai vaihtoehtoisesti puhelimitse, ja ne nauhoitetaan. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja nauhoitteita käsittelee hyvän tutkimusetiikan mukaan ainoastaan allekirjoittanut.

Mikäli ehdottamani aika ei sovi, ja haluat osallistua haastatteluun, ehdotathan rohkeasti toista ajankohtaa! Jos heräsi kysyttävää, vastaan mielelläni kysymyksiin.

Terveisin,

Pinja

Liite 2. Haastattelurunko

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt Synsamilla?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt esihenkilönä?
3. Synsamin tahtotila on olla optisen alan vastuullisin toimija. Vastuullisuuteen kuuluu kolme näkökulmaa (ympäristö, talous, sosiaalinen) joista keskityimme tässä haastattelussa sosiaaliseseen vastuullisuuteen. Onko sosiaalisen vastuullisuuden termi sinulle tuttu? Mitä ensiajatuksia sinulla on sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen?
4. Näkökö sosiaalinen vastuullisuus mielestäsi Synsamilla ja Synsamin johtamiskulttuurissa? Miten?
5. Tarkastellaan Synsam-konsernin sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteita ja niiden toteutumista. Tavoitteiksi on asetettu motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät, osaamisen kehittäminen, turvallinen työpaikka, antikorruptio, sekä Whistleblowing-kanava.
 - a. Toteutuvatko nämä tavoitteet mielestäsi?
 - b. Miten esihenkilö voi parantaa työntekijöiden motivaatiota?
 - c. Miten esihenkilö voi kehittää tiimensä osaamista?
 - d. Miten luodaan ja ylläpidetään turvallista työpaikkaa?
6. Onko eettinen johtaminen sinulle tuttu termi? Miten määrittelisit eettisen johtamisen?
 - a. Mitä sinulle tulee mieleen termistä eettinen johtaminen?
 - Miksi eettinen johtaminen on tärkeää Synsamilla?
 - Miten esihenkilö voi edistää eettistä kulttuuria?
 - Mitkä johtamismallit edistävät luomaan eettistä kulttuuria?
 - b. Minkälaisia riskejä tunnistat tilanteessa, jossa eettistä johtamista ei toteuteta?
 - Mitä epäeettisen toiminnan riskejä tunnistat? Mikä ajaa epäeettistä käytöstä?
7. Mitä ominaisuuksia hyvällä johtajalla on sinun mielestäsi?
 - a. Samaistutko näihin piirteisiin?
 - b. Missä ominaisuuksissa voisit vielä itse kehittyä?
8. Miten koet, että itse johdat tiimiäsi?
 - a. Miten määrittelisit eettisen johtamisen omassa roolissasi?
 - b. Miten ylläpidät (eettistä) johtamista?
 - c. Mitä eettisiä periaatteita tai arvoja korostat omassa työssä?

Minkälaisia arvoja ja periaatteita pidät tärkeinä omassa johtamistyössäsi?

 - Miten integroit näitä päätöksentekoon?
 - d. Mitä haasteita koet (eettiseen) johtamiseen liittyen?
 - e. Mikä ohjaa toimintaasi (eettisesti) haastavassa tilanteessa? → Miten toimit?
 - f. Kuinka huomioit eettisen näkökulman ongelmanratkaisussa / päätöksenteossa?

- g. Millä keinoilla ohjaat tiimiäsi toimimaan moraalisesti ja eettisesti oikein?
 - h. Miten arvioit ja seuraat oman (eettisen) johtamisesi onnistumista?
9. Miten koet, että sinua johdetaan?
- a. Onko johtamiseen liittyvät tavoitteet selkeät?
 - b. Minkälaista tukea saat?
 - c. Millaisia toimia tai käytäntöjä Synsamilla voidaan kehittää eettisen johtamisen kehittämiseksi?
10. Mitä hyötyä eettisestä johtamistyylistä voisi olla:
- a. Omalle tiimille?
 - b. Yritykselle?