

Jessika Seppänen

# YKSILÖKESKEISESTÄ RELATIONAALISEEN EETTISEEN JOHTAJUUTEEN: DISKURSSI- ANALYYTTINEN NÄKÖKULMA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Anna Heikkinen ja Arja Ropo

Marraskuu 2019

# TIIVISTELMÄ

SEPPÄNEN JESSIKA: Yksilökeskeisestä relationaaliseen eettiseen johtajuuteen:  
diskurssianalyttinen näkökulma

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen

Marraskuu 2019

---

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten eettinen johtajuus rakentuu diskursiivisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Teoreettisessa viitekehyksessä muodostettiin kokonaiskuva siitä, mitä eettisestä johtajuudesta tiedetään aikaisempien tutkimusten perusteella, ja kuvailtiin eettisen johtajuuden kolme ulottuvuutta. Nämä kolme ulottuvuutta olivat yksilön piirteet, tilannetekijät ja relationaaliset käytännöt.

Tutkielman empiirinen aineisto koostuu vuonna 2012 kerätyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, jotka kuuluvat myös Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Organisaation Vastuullinen Innovaatiokyvykkyys (OVI) -hankkeeseen ja Elina Riivarin (2016) väitöstutkimukseen. Laajasta aineistosta rajattiin tähän tutkimukseen 11 esimiesasemassa olevien henkilöiden haastattelua, jotka analysoitiin diskurssianalyttisesti reflektoiden eettisen johtajuuden aiempaan tutkimukseen.

Analyysin tuloksena tunnistettiin kolme diskurssia, jotka kuvaavat merkitysten kokonaisuuksia ja ohjaavat tulkintaa eettisestä johtajuudesta. Nämä diskurssit ovat individualistinen, relationaalinen ja organisaatiokulttuurin diskurssi. Individualistisessa diskurssissa eettinen johtajuus muodostuu yksilön toiminnan ja ominaisuuksien kautta. Relationaalisessa diskurssissa eettinen johtajuus tuodaan näkyväksi yksilöiden välisessä suhteessa. Organisaatiokulttuurin diskurssin mukaan eettinen johtajuus näkyy kulttuurin arvoissa ja normeissa. Tässä diskurssissa eettinen johtajuus sisältyy organisaatiokulttuuriin.

Tämän tutkimuksen teoreettisena päätelmänä esitetään kolme diskursseista nostettua teemaa. Ensiksi eettisyys miellettiin käsitteenä abstraktiksi ja vaikeaksi ymmärtää. Toiseksi eettisyyden ajateltiin sisältyvän organisaation sääntöihin, eikä sitä sen takia pidetty tärkeänä nostaa esille erikseen. Kolmanneksi vuorovaikutuksen ja suhteen roolia eettisen johtajuuden toteutumisessa ei ole korostettu, vaikka asiantuntijat pitävät sitä merkittävänä eettistä johtajuutta edesauttavana asiana.

Käytännöllisestä näkökulmasta voidaan todeta, että eettistä johtajuutta voidaan kehittää organisaatiossa pyrkimällä ymmärtämään eri diskursseja, ja rakentamalla tietoisuutta eettisyydestä ja käymällä avointa keskustelua siitä. Avoimella ja arvostavalla vuorovaikutuksella voidaan jakaa ymmärrystä eettisistä kysymyksistä, ja samalla rakentaa moniäänistä eettistä johtajuutta. Jatkossa voisi tutkia, miten eettinen johtajuus ilmenee johtajattomissa organisaatioissa, joissa hierarkiat ovat matalampia. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, kuinka kulttuurisidonnainen ilmiö eettinen johtajuus on.

Avainsanat: johtajuus, eettinen johtajuus, diskurssianalyysi, relationaalinen johtajuus, organisaatioetiikka

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# Sisällys

<b>1 JOHDANTO</b> .....	6
1.1 Aiheen valinnan tausta ja merkitys.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3 Tutkimuksen rajoitukset .....	10
1.4 Tutkimusprosessin kokonaiskuvaus ja tutkimuksen rakenne .....	11
<b>2 EETTISEN JOHTAJUUDEN YKSILÖKESKEISYYDESTÄ RELATIONAALISUUTEEN</b> .....	13
2.1 Eettinen johtajuus osana organisaatioetiikkaa .....	13
2.1.1 Organisaatioetiikan määritelmä ja merkitys .....	13
2.1.2 Organisaatioetiikan teoriat.....	15
2.2 Eettisen johtajuuden ulottuvuudet .....	18
2.3 Eettinen johtajuus yksilön piirteinä .....	23
2.4 Eettistä johtajuutta rakentavat tilannetekijät.....	27
2.4.1 Eettisenä roolimallina oleminen .....	27
2.4.2 Eettinen organisaatiokulttuuri.....	30
2.4.3 Moraalinen intensiteetti kohdatuissa asioissa .....	31
2.5 Eettinen johtajuus relationaalisena ilmiönä .....	32
2.5.1 Vuorovaikutus eettisen johtajuuden ylläpitäjänä.....	32
2.5.2 Johtajan ja johdettavien väliset suhteet.....	33
2.5.3 Yhteisölliset käytännöt .....	35
2.6 Eettisen johtajuuden ja relationaalisuuden kytkös.....	37
<b>3 DISKURSSIANALYYSI EETTISEN JOHTAJUUDEN TULKITSIJANA</b> .....	42
3.1 Laadullinen tutkimus .....	42
3.2 Sosiaalinen konstruktionismi.....	43
3.3 Diskurssianalyysi.....	44
3.4 Tutkimuksen empiirinen konteksti: asiantuntijaorganisaatiot .....	46
3.5 Aineiston hankinta.....	46
<b>4 EETTISEN JOHTAJUUDEN KOLME DISKURSSIA</b> .....	51
4.1 Diskurssien esiintyminen.....	51
4.1 Individualistinen diskurssi.....	52
4.1.1 Johtajan omat arvot.....	52
4.1.2 Esimerkillä johtaminen.....	53
4.1.3 Hierarkkisuus.....	54
4.1.3 Yhteenvedo individualistisesta diskurssista .....	56

4.2 Relationaalinen diskurssi.....	57
4.2.1 Avoin keskusteluyhteys.....	57
4.2.2 Mahdollistaminen.....	59
4.2.3 Vaikuttaminen .....	60
4.2.4 Vastuu.....	61
4.2.5 Yhteenveto diskurssista .....	63
4.3 Organisaatiokulttuuri.....	64
4.3.1 Olettaminen .....	64
4.3.2 Sisäänkirjoitettu.....	65
4.3.3 Tietämättömyys .....	67
4.3.4 Yhteenveto diskurssista .....	68
4.4 Yhteenveto empiirisistä tuloksista.....	69
<b>5 KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>74</b>
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	74
5.2 Tieteellinen kontribuutio ja tulosten suhde aiempaan tutkimukseen.....	75
5.3 Kontribuutio liike-elämän näkökulmasta .....	78
5.4 Tutkimuksen arviointi .....	80
5.5 Jatkotutkimusaiheet .....	81
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>83</b>

## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Teorioita yrityksen yhteiskuntavastuusta (Garriga ja Melé, 2004) .....	14
Taulukko 2 Etiikan teorioita (Kujala ja Kuvaja, 2002) .....	16
Taulukko 3 Eettisen johtajuuden määrittelyä .....	20
Taulukko 4 Eettisen johtajuuden ulottuvuudet .....	41
Taulukko 5 Haastattelut .....	47
Taulukko 6 Analyysi .....	50
Taulukko 7 Diskurssien teemojen esiintyminen aineistossa .....	51
Taulukko 8 Individualistinen diskurssi .....	56
Taulukko 9 Relationaalinen diskurssi .....	63
Taulukko 10 Organisaatiokulttuurin diskurssi .....	68
Taulukko 11 Diskurssien yhteenvedot .....	69

## LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Tutkimusprosessin kulku .....	12
Kuvio 2 Yrityksen yhteiskuntavastuun tasot (Carroll, 1991, 42) .....	15
Kuvio 3 Eettiseen johtajuuteen vaikuttavat tekijät ja seuraukset (Brown ja Treviño, 2006, 596) .....	22
Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen valinnan tausta ja merkitys

Johtajuudessa keskeistä on vaikuttaminen, mutta vaikuttamisen suunta ja roolit ovat muuttuneet. Kilpimaan (2013) mukaan johtajuutta ei ymmärretä enää ainoastaan niin, että johtaja on subjekti, joka vaikuttaa yksisuuntaisesti objektiinsa eli johdettavaan, vaan johtajuus rakentuu toimijoiden välillä olevassa suhteessa ilmenevinä eli relationaalisina käytäntöinä. Brown, Treviño ja Harrison (2015) korostavat, että suhteessa keskeiseksi tulee kysymys siitä, millainen vaikuttaminen on oikein tai väärin toisia kohtaan. Vuorovaikutussuhteessa molemmille osapuolille lankeaa vastuu vaikuttamisesta. Johtajuudessa myös vastuu vaikuttamisesta on keskeisessä asemassa. Ladkin (2006, 96) määrittelee johtajan henkilöksi, joka etsii jatkuvasti tietoa, joka auttaa häntä ymmärtämään tilanteita paremmin, ja hän viestii käytöksellään haluavansa tulla vaikutetuksi muiden elämäntilanteilla ja ymmärryksillä.

Eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelua on pitkään hallinnut yksilökeskeinen lähestymistapa, jossa keskeisenä on ollut johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet eettisen johtajuuden rakentajina (Johnson, 2012; Van Wart, 2013; Yukl, 2013). Eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelua on vienyt relationaalisempaan suuntaan johtajuustutkimuksessa tapahtunut käänne yksilökeskeisyydestä relationaaliseen johtajuuteen. Käänne relationaalisuuteen on tarkoittanut sitä, että organisaation jäsenten välisissä suhteissa muodostuu yhteisöllisesti yksilöiden käytännöt ja toimintatavat (Carroll, Levy & Richmond, 2008).

Eettisen johtajuuden laadullinen tutkimus on ollut suhteellisen vähäistä, ja vuorovaikutuksen tutkimisen tarvetta on korostettu. Laadullisen tutkimuksen keskittyminen käsitteellisiin tutkimuksiin on rajannut mahdollisuuksia nähdä eettisen johtajuuden sovelluksia käytäntöön. (Ko, Ma, Bartnik, Haney & Kang, 2017.) Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan eettisen johtajuuden laadullisen tutkimuksen aukkoon yhdistämällä relationaalisen johtajuuden ja eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelua. Relationaalisen johtajuuden yhdistämisen kautta pyritään lisäämään ymmärrystä suhteen merkityksestä eettisen johtajuuden rakentajana.

Eettinen johtajuus tieteenalana tarjoaa heijasteltavan peilin, jonka edessä voidaan tunnustella etiikkaa eli Yrjönsuuren (2008, 14) mukaan tarkastella perustelua, joita ihminen

antaa omalle toiminnalleen. Etiikka sanana tulee kreikankielestä ja tarkoittaa tapaa tai tottumusta. Brown, Treviño ja Harrison (2005, 120) määrittelevät eettisen johtajuuden yleisesti hyväksytyjen sääntöjen mukaisen käyttäytymisen toteuttamiseksi henkilökohtaisen ja muiden kanssa toimimisen kautta, sekä sen edistämiseksi alaisten keskuudessa kaksisuuntaisella viestinnällä, lujittamisella ja päätöksenteolla. Eettisen johtajuuden teoreettisessa keskustelussa aiheita ovat olleet eettisen johtajuuden lisäksi eettinen organisaatiokulttuuri, organisaation arvot, eettisesti kriittiset tilanteet ja organisaatioiden eettiset säännöt ja koodit.

Huomion kiinnittyminen eettiseen johtajuuteen on lisääntynyt maailmanlaajuisesti eettisten ohjeiden laiminlyönneistä seuranneiden skandaalien myötä (Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan & Peng, 2011, 435), klassikkoesimerkkinä Enronin tapaus, jossa kirjanpito- ja johtajien petokset johtivat konkurssiin. Johtajat ovat asemassa, jossa heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, jotka vaikuttavat johdettaviin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi strategiat, tavoitteiden asettaminen, ylennykset, arviointi ja resurssit (Brown & Mitchell, 2010, 583). Johdettavat luottavat johtajiinsa myös eettisten kysymysten kohdalla (Treviño, 1986).

Organisaation tuloksen kannalta ei ole samantekevää, onko johtajuus eettistä vai epäeettistä. Mayerin, Kuenzin, Greenbaumin, Bardesin ja Salvadorin (2009, 11) mukaan eettisellä johtajuudella on vaikutusta myös organisaation tulokseen. Eettisen johtajuuden seurauksena työntekijät kokevat tulevansa oikeudenmukaisesti kohdelluiksi, mikä motivoi heitä antamaan täyden panoksensa organisaation käyttöön. Tämä vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin saada parempaa tulosta. Mayer ym. (2009, 11) ja Brown ja Treviño (2006) huomauttavat myös käänteisestä vaikutuksesta, jonka mukaan epäeettisissä johtajien vaikutus organisaatioon on tulosta heikentävä. Tuloksellisuutta mitataan yleensä arvioitaessa organisaation kykyä menestyä, mutta Ciulla ja Forsyth (2011, 229) korostavat, että johtajuutta ei voi arvioida ainoastaan oikeaksi tai vääräksi tehokkuuden tai pätevyyden kannalta, vaan siinä täytyy ottaa huomioon myös eettinen ulottuvuus, onko johtajuus oikeudenmukaista. Epäeettinen johtajuus nostaa kysymyksen siitä, mikä on käyttäytymisen motiivi, tarkoitus ja rationaalinen perustelu, ja tämän takia Ciulla ja Forsyth (2011, 229) korostavatkin, että johtajuuden eettisen arvioinnin tulee olla erottamaton osa johtajuuden arviointia.

Eettistä arviointia vaativat tilanteet ovat kuitenkin usein haastavia tunnistaa, koska Ciullan ja Forsythin (2011, 229) mukaan eettisyys on upotettuna johtajuuden käsitteeseen, mikä näkyy johtajien käyttäytymisessä, heidän suhteessaan johdettaviin ja tekojensa seurauksissa. Johtajien käyttäytymistä, alaissuhdetta ja seurauksia tutkittaessa päästään näkemään, että juuri näihin osiin liittyy paljon tilanteita, joissa eettistä arviointia tulee tehdä. Tärkeintä on tunnistaa tilanteeseen liittyvän eettistä arviointia vaativaa sisältöä, mitä kutsutaan eettisen johtajuuden tutkimuksessa moraaliseksi tietoisuudeksi.

Eettisen johtajuuden empiirisissä tutkimuksissa on usein käytetty menetelmänä määrällistä kyselytutkimusta (esim. Hassan, Wright & Yukl, 2014; Kalshoven, Den Hartog & De Hoog, 2011; Brown, Treviño & Harrison, 2005.). Laadullisia tutkimuksia on tehty jonkin verran haastattelemalla (esim. Treviño, Hartman & Brown, 2000; Treviño, Brown & Hartman, 2003.). Myös novellianalyysiä (Jurkiewicz, 2006), elämäkertatutkimusta (Pops, 2006) ja Q-metodia (Pitkänen, 2017) on käytetty eettisen johtajuuden tutkimuksessa. Tämä tutkimus on valittu tehtäväksi laadullisesti, koska eettisen johtajuuden tutkimuksessa laadullisten tutkimusten vähäisyys on tunnistettu puutteeksi, ja ilmiön abstraktiuden takia laadullisesti uskotaan päästävän syvemmälle tasolle.

Tässä tutkimuksessa menetelmäksi on valittu diskurssianalyysi, jonka määritelmästä Alvessonin ja Kärremanin (2000, 1126) mukaan ei ole yksiselitteistä käsitystä. Van Dijk (1997) mukaan tyypillisimmät diskurssianalyysin määritelmät nojautuvat kielen rakenteen ja muodon tutkimukseen sekä kieleen sosiaalisena vuorovaikutuksena. Phillipsin ja Hardyn (2002) mukaan jotkut tutkimussuunnat keskittyvät enemmän lingvistiikkaan ja muihin laajempiin konteksteihin, joissa diskursseja tuotetaan. Yleisesti diskurssianalyysi keskittyy kielen lisäksi kulttuurisiin merkityksiin, jotka liittyvät ihmisiin, artefakteihin, tapahtumiin tai kokemuksiin ja, kuinka nämä merkitykset välittyvät kielenkäytäntöjen kautta (Boje, Oswick, & Ford, 2004; Chia, 2000; Eriksson ja Kovalainen, 2008, 227; Fairclough, 1995; Phillips & Hardy, 2002). Tässä tutkimuksessa diskurssianalyysin avulla päästään tulkitsemaan eettiseen johtajuuteen liitettyjä merkityksiä niistä käytetyn kielen kautta.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä eettisestä johtajuudesta asiantuntijaorganisaatioissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaisia eettisen johtajuuden diskursseja asiantuntijaorganisaatioiden johtajat rakentavat ja millaisia eettisen johtajuuden



merkityksiä syntyy diskursseissa. Tutkimuksen empiirisenä kontekstina on asiantuntijaorganisaatiot. Kielen tuottamien merkityksien tutkimisessa käytän diskurssianalyysiä, koska sen avulla voin tutkia merkityksiä systemaattisesti.

Tutkimuksessa tavoitteenani on tunnistaa diskursseja, joita asiantuntijaorganisaatioiden johtajat muodostavat, uusintavat ja rakentavat puheessaan. Vallitsevien diskurssien ohella huomioon myös vaiennetut diskurssit eli ne diskurssit, jotka jäävät tarkastelun ulkopuolella

Tutkimuskysymys on:

Millaisia eettisen johtajuuden diskursseja rakentuu asiantuntijaorganisaatioissa?

Tässä tutkimuksessa kuvaan ja analysoin eettistä johtajuutta käsitteenä teoreettisesti, ja muodostan ymmärryksen organisaatioetiikasta, yrityksen yhteiskuntavastuusta, etiikan teorioista ja eettisen johtajuuden ulottuvuuksista. Suunta aiemmassa tutkimuksessa on yleisestä erityiseen, joka auttaa muodostamaan käsityksen, millaisesta laajemmasta etiikan ja organisaatioiden kytköksestä eettisen johtajuuden tutkimus on syntynyt. Teoreettisesti tässä tutkimuksessa kuvaan myös diskurssianalyysiä, ja sen pohjalla olevaa sosiaalista konstruktionismia, koska todellisuuden muodostuminen sosiaalisissa suhteissa rakennetuissa merkityksissä on tutkimuksen keskeinen oletus. Asiantuntijaorganisaatioiden johtajien puheessaan muodostamia merkityksiä tutkin diskurssianalyttisesti.

Tämän tutkimuksen empiirisenä aineistona käytän Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Organisaation Vastuullinen Innovaatiokyvykyys (OVI) -hankkeen ja Elina Riiharin (2016) väitöstutkimuksen yhteydessä kerätystä aineistosta rajattua osaa. Aineiston avulla jäsenyi käsitys siitä, millaista eettinen johtajuus on johtajien puheessa. Aineistoa on käytetty aikaisemmin myös muiden Jyväskylän yliopiston pro gradu -tutkielmien empiirisenä aineistona (esim. Kuula, 2015; Horttana, 2016).

Ciullan (2005, 324) mukaan eettisen johtajuuden tutkimuksessa haastavaa on se, että tutkimus on kontekstiinsa sitoutunutta. Eettisestä johtajuudesta tehdyistä tutkimuksista osa on selkeästi enemmän liiketoiminnan etiikkaan suuntautuvia, kun taas toiset selvästi johtajuustutkimuksia. Osittain tieteelliset julkaisut ottavat kontekstikseen sellaisia ammattialoja, joihin liittyy myös ammattietiikkaa, kuten esimerkiksi terveydenhuolto. Ammattietiikan yhdistäminen eettiseen johtajuuteen monimutkaistaa eettisen johtajuuden käsitettä. Tämän tutkimuksen empiirisen kontekstin muodostavat asiantuntijaorganisaatiot,

joissa ilmenevän johtajuuden eettisyyttä tutkitaan. Asiantuntijoiden ammattietiikkaa ei tässä tutkimuksessa käsitellä laajasti, vaan suppeasti tutkielman rajoituksissa, koska halutaan selvittää johtajuudessa ilmenevää eettisyyttä, eikä ammattietiikkaa.

### 1.3 Tutkimuksen rajauksia

Airaksisen (1991, 11) mukaan johtajan ammattia ei pidetä perinteisessä mielessä professiona, ja siksi sille ei ole olemassa eettistä koodistoa, kuten esimerkiksi lääkäreille, opettajilla tai lakimiehille. Hänen mukaansa johtajat toimivat kuitenkin myös ”ammattissa”, mutta sosiaalisen palvelutehtävän puuttuessa työn etiikka on muodostettava varsinaisesta ammattietiikasta erillään. Hän kuitenkin korostaa, että ammatissa ollessaan ihmiset eivät toimi eettisestä kontekstista irrallaan, koska se on erottamaton osa ihmisten toimintaa muillakin elämän osa-alueilla. Pitäisikö esimiestyölle olla oma eettinen koodistonsa helpottamassa johtajien eettisen päätöksenteon kysymyksiä vai onko riittävää, että eettinen ajattelu on taustalla, mutta ei konkreettisesti näkyvänä ja ilmaistuna? Johtaja on kuitenkin vastuussa alaisistaan, mikä tekee eettisestä pohdinnasta hyvin olennaisen organisaatioiden johtamisessa. Johtajien ammattietiikkaa koskeviin kysymyksiin tämä tutkimus ei pyri vastaamaan, mutta ammattietiikka ja sen tarpeellisuus johtajan ammatissa tarjoaa jatkossa tutkittavia aiheita.

Ammattietiikan tutkiminen tarjoaa johtajan työhön näkökulmia, mutta tämän tutkimuksen laajuudesta ammattietiikka kuitenkin rajataan pois, koska halutaan keskittyä enemmänkin siihen, miten johtajat kuvailevat puheessaan johtajuuden eettisyyttä toiminnassaan, eikä käytännön tasolla, millaista olisi johtajien työssään kohtaamat ammattieettiset kysymykset. Tavoitteena ei ole löytää ratkaisua siihen, tulisiko johtajille olla maailmanlaajuinen eettinen koodisto, jonka mukaan heidän tulisi toimia, vaan enemmänkin lisätä ymmärrystä eettisen johtajuuden ilmenemisestä tieteellisen keskustelun ja empiirisen aineiston antaman tiedon valossa.

Eettisten ohjeiden laiminlyöntien seurauksena ihmisten kiinnostus ja tietoisuus johtajuuden etiikasta on lisääntynyt (Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan & Peng, 2011, 435). Monikansallisten yhtiöiden toimiessa useilla eri kulttuurialueilla tulee tarpeeseen huomioida myös se, millaisena ilmiönä eettinen johtajuus tunnetaan eri kulttuurisissa konteksteissa. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä kuitenkaan vertailemaan kulttuureista aiheutuvia eroja, sillä halutaan saada syvempi ymmärrys eettisestä johtajuudesta ilmiönä ja sitä ilmentävistä asioista, eikä vertailevaa käsitystä monessa eri kulttuurissa ilmenevästä

eettisestä johtajuudesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto rajautuu kahteen suomalaiseen organisaatioon, joista toinen on julkisen sektorin palveluorganisaatio ja toinen yksityisen sektorin teollisuuden palveluorganisaatio.

#### **1.4 Tutkimusprosessin kokonaiskuvaus ja tutkimuksen rakenne**

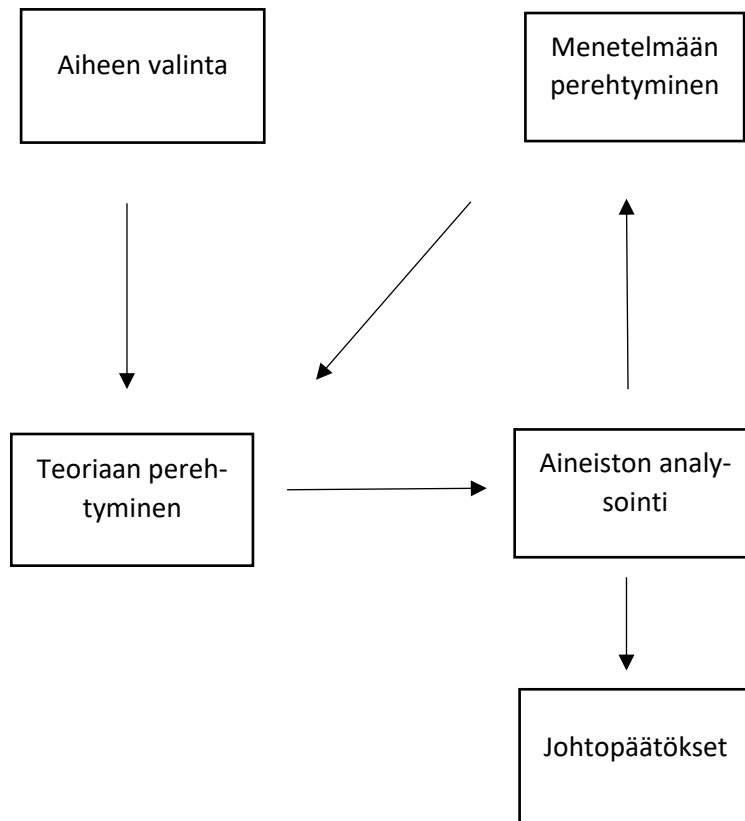
Tutkimusprosessi on kuvattu seuraavissa luvuissa lineaarisesti etenevässä järjestyksessä aiheen valinnasta johtopäätöksiin, jotta tutkimuksen aikana kuljettua matkaa olisi helpompi seurata. Usein kuitenkin tutkimusprosessi ei etene näin lineaarisesti, vaan eneminkin liikkuen kehämäisesti teorian, menetelmän ja empiirisen aineiston välillä, kuten kuviossa 1 (sivu 12) osoitetaan. Tässäkin tutkimuksessa kehämäisyys on ollut luonteenomaista, ja se on syventänyt analyysin tasoa. Ymmärrys eettisen johtajuuden ilmiöstä on kasvanut uuden opitun aineksen kumuloituessa aikaisemmin opitun kanssa.

Aiheen valinnan jälkeen tutkittiin eettistä johtajuutta käsitteleviä tieteellisiä julkaisuja, joista alkoi vähitellen jäsentyä käsitys siitä, mitä eettisestä johtajuudesta on aikaisemmin tutkittu. Artikkelien tutkimisen pohjalta muodostettiin eettisen johtajuuden teoreettinen viitekehys. Eettisen johtajuuden tutkimus alkaa etiikan teorioiden pohdinnalla, jotta ymmärretään, miten etiikka muodostaa kivijalan myös kaikelle johtamistoiminnalle. Eettisen johtajuuden tutkimuksia on valikoitu keskittyen niihin, jotka ovat tutkineet eettisen johtajuuden tilannesidonnaisuutta ja eettistä johtajuutta yksilön ominaisuutena, sillä ne nostettiin keskeisinä teemoina eettisen johtajuuden aikaisemmissä tutkimuksissa.

Tieteenfilosofisiin taustaoletuksiin syvennyttiin tutkimusprosessin aikana vähitellen, kun teoreettinen viitekehys alkoi selkiytyä. Teoreettista viitekehystä koostettaessa huomattiin, että osa eettisen johtajuuden aikaisemmista tutkimuksista on positivistisen ontologian ja epistemologian mukaisia muuttujapohjaisia määrällisiä tutkimuksia ja osa on sosiaalisen konstruktionistisen ontologian mukaisia laadullisia tutkimuksia. Vaikka tämä tutkimus onkin sosiaalisen konstruktionistisen ontologian mukainen, päädyttiin tähän tutkimukseen ottamaan mukaan myös muuttujapohjaisia tutkimuksia, koska ne liittyvät psykologian alan vakiintuneisiin määritelmiin persoonallisuudesta osana eettistä johtajuutta.

Analyttisen vaiheen jälkeen tutkimuksen teossa katse suuntautuu jälleen tarkemmin aikaisempaan tutkimukseen eettisestä johtajuudesta, sillä tuloksien tulkinta tarvitsee tuekseen aikaisempaa tutkimustietoa. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset eettisestä johtajuudesta on tutkittu heijastellen aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun. Lisäksi on tutkittu

niitä eettisestä johtajuudesta nostettuja tutkimusongelmia, joihin tämän tutkimuksen puitteissa ei ole voitu vastata. Niistä aukeaa monia mielenkiintoisia polkuja eettisestä johtajuudesta kiinnostuneille opiskelijoille.



Kuvio 1 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä on käsitelty tässä tutkimuksessa luvussa kaksi. Teoreettisen osion jälkeen tieteenfilosofiset oletukset on kirjoitettu tähän tutkimukseen kolmanneksi luvuksi. Diskurssianalyysillä jäsennelty aineisto on neljäntenä lukuna tässä tutkimuksessa. Viidentenä lukuna tässä tutkimuksessa on analysoitu johtopäätökset.

## **2 EETTISEN JOHTAJUUDEN YKSILÖKESKEISYDESTÄ RELATIONAALISUUTEEN**

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu lähtökohdalle eettisestä johtajuudesta diskursiivisesti muodostuvana ilmiönä. Eettisen johtajuuden tutkimuksen laajempaan viitekehukseen on organisaatioiden ja etiikan välinen kytkös. Organisaatioetiikasta siirrytään eettistä johtajuutta luonnehtivaan yksilökeskeiseen johtajuuskeskusteluun, jossa keskeisenä on johtajan omat piirteet. Yksilökeskeisyydestä siirrytään tutkimaan eettisen johtajuuden tilannesidonnaisuutta, johon liitetään myös kulttuuri. Johtajuuskeskustelussa suunta on kääntynyt yksilökeskeisestä kohti relationaaliseen johtajuuteen, mikä näkyy myös eettisen johtajuuden tutkimuskeskustelussa tämän luvun lopussa.

### **2.1 Eettinen johtajuus osana organisaatioetiikkaa**

#### **2.1.1 Organisaatioetiikan määritelmä ja merkitys**

Garrigan ja Melén (2004, 52–53) mukaan välineellistävissä teorioissa organisaatio voidaan nähdä välineenä arvon luonnissa ja arvon luonti nähdään organisaation sosiaalisena vastuuna, kuten taulukosta 1 nähdään. Organisaation ja yhteiskunnan suhde määräytyy näiden teorioiden mukaan kokonaan taloudelliseksi. Heidän mukaansa poliittiset teoriat tunnistavat organisaation sosiaalisen vallan yhteiskunnassa, ja sen takia organisaation tulee myös olla vastuussa poliittisella areenalla tämän vallan käytöstä. Yhdistävät teoriat heidän mukaansa määrittelevät, että liiketoiminnan tulisi vastata myös sosiaalisiin tarpeisiin. Yhdistävät teoriat korostavat heidän mukaansa, että liiketoiminnan olemassaolo riippuu yhteiskunnan kasvusta ja jatkuvuudesta. Heidän mukaansa eettisissä teorioissa liiketoiminnan ja yhteiskunnan suhde on sulautuneena eettisiin arvoihin, ja tämän takia organisaatioiden tulisi hyväksyä sosiaalinen vastuu eettisenä velvollisuutena.

Yrityksen yhteiskuntavastuuta muotoilevat teoriat alkavat yrityksen toiminnalle välttämättömästä Garrigan ja Melén (2004) välineellistävistä teorioista. Toisena Garrigalla ja Meléllä (2004) on lakiin liittyvä näkökulma eli poliittiset teoriat. Lakiin liittyvä näkökulma painottaa, että yrityksen vastuu yhteiskunnassa on toimia lakeja noudattaen. Tämäkin näkökulma vaikuttaa välttämättömältä, sillä lakien noudattamatta jättäminen ei vie kestävään menestykseen. Kolmantena yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulmana Garrigalla ja Meléllä (2004) on yhdistävät teoriat. Eettistä vastuuta yritykseltä odotetaan, mutta

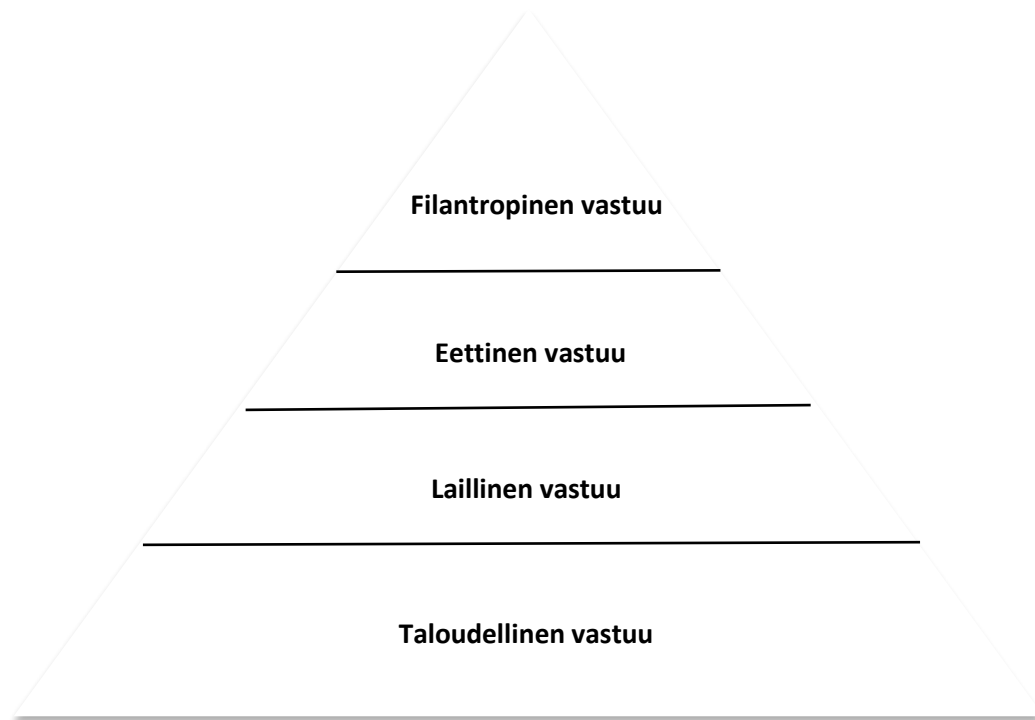
se ei ole toiminnan kannalta välttämätöntä. Yhdistävät teoriat korostavat eettistä vastuuta enemmän tällä portaalla yrityksen sosiaalista vastuuta ympäröivästä yhteisöstä. Neljännä Garrigalla ja Meléllä (2004) ovat eettiset teoriat. Yritykseltä ei varsinaisesti odoteta hyväntekeväistä luonnetta, mutta sitä pidetään ideaalitulana. Nämä tutkimukset ovat 1990-luvulta ja 2000-luvulta, ja niitä käytetään tässä tutkimuksessa vanhuudestaan huolimatta, koska ne ovat käsitteellistyksinä välttämättömiä kuvaamaan vastuullisuutta, joka yritystoimintaa sitoo vähimmäisvaatimuksista odotettaviin ja toivottaviin asioihin asti.

Taulukko 1 Teorioita yrityksen yhteiskuntavastuusta (Garriga ja Melé, 2004)

Teorioita	Tutkimuksia
Välineellistävät teoriat: Osakkeenomistajan voiton maksimointi Strategioita kilpailuedun saavuttamiseen Syy-suhde markkinointi	Friedman, 1970 Windsor, 2001 McWilliams ja Siegel, 2001
Poliittiset teoriat: Yritysten konstitutionalismi Organisaatiokansalaisuus	Davies, 1960 Donaldson, 1982
Yhdistävät teoriat: Johtamiskysymykset Julkisen vastuun periaate Sidosryhmien johtaminen Organisaation sosiaalinen suoriutumisen	Ackerman, 1973 Preston ja Post, 1975 Kaptein ja Van Tulder, 2003 Carroll, 1979
Eettiset teoriat: Normatiivinen sidosryhmäteoria Kansainväliset oikeudet Kestävä kehitys Yhteinen hyvä	Freeman, 1984 Cassel, 2001 Gladwin ja Kennelly, 1995 Mahon ja McGowan, 1991

Garrigan ja Melén (2004, 53) mukaan yritysten tulisi ottaa eettiset velvoitteet huomioon ennen muiden harkitsemista. Heidän mukaansa eettisiä arvoja tutkimalla voidaan havaita, millainen suhde yrityksellä on yhteiskuntaan ja yhteisöön. Yrityksen ja yhteisön välisen suhteen ymmärtäminen on tärkeää tämän tutkimuksen kannalta, koska sen avulla voidaan ymmärtää kenttää, jossa organisaatiot kohtaavat eettisiä kysymyksiä. Organisaation suhde eettiseen toimintatapaan vaihtelee riippuen organisaatiosta, joten välttämätöntä on pureutua organisaatiokohtaisesti tilanteisiin.

Carrollin (1991, 42) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan muotoilla myös pyramidiksi (kuvio 2), jossa alimmalla tasolla on taloudellinen vastuu. Mallin mukaan taloudellinen vastuu vaaditaan yritykseltä, jotta se voi ylipäänsä toimia. Toiseksi alin pyramidin osa on laillinen vastuu, joka sekin vaaditaan yritykseltä, jos ylipäättään haluaa toimia tietyssä maassa.



Kuvio 2 Yrityksen yhteiskuntavastuun tasot (Carroll, 1991, 42)

Laillinen vastuu siis tarkoittaa sitä, että lakeja noudatetaan. Carrollin (1991, 42) kolmanneksi alimmalla portaalla pyramidissa on eettinen vastuu, jota yritykseltä odotetaan ja ylimmällä tasolla filantropinen eli hyväntekeväisyysluonteinen vastuu.

### 2.1.2 Organisaatioetiikan teoriat

Etiikkaa ja moraalia käytetään usein arkikielessä toistensa synonyymeinä. Etiikka sanana on lähtöisin kreikankielisestä sanasta ”ethos”, joka tarkoittaa tapaa tai tottumusta. Etiikalla tarkoitetaan niitä perusteluja, jotka ihminen antaa omalle toiminnalleen. (Yrjönsuuri, 2008, 14.) Eettiset kysymykset keskittyvät pohtimaan, mitä on hyvä elämä, ja miten ihmisen tulisi toimia saavuttaakseen hyvän elämän (Juuti, 2002, 7). Moraali määritellään käytännön toiminnassa ilmeneväksi käsitykseksi oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pa-

hasta, kun taas etiikka määrittellään moraalialue koskevien ajatusten ja perustelujen järjestelmäksi (Yrjönsuuri, 2008, 14).

Etiikan teorioiden avulla voidaan ymmärtää, miten eettisissä valintatilanteissa arvioidaan ratkaisujen oikeellisuutta. Länsimaisessa etiikassa kolme keskeisintä teoriaa ovat hyve-etiikka, velvollisuusetiikka ja seurausetiikka. Tässä tutkimuksessa on valittu nämä kolme, koska näiden tuntemus auttaa ymmärtämään, mihin organisaatioetiikka ja eettinen johtajuus pohjautuvat, kuten taulukossa 2 osoitetaan.

Taulukko 2 Etiikan teorioita (Kujala ja Kuvaja, 2002)

Etiikan teorioita	Hyve-etiikka	Velvollisuusetiikka	Seurausetiikka
Moraalin määrittelmä	Yksilön ominaisuus	Velvollisuus toimia oikein	Tekoja seuraava kokonaisuhyöty
Näkyminen organisaatiossa	Johtajana kehittyminen ja organisaation hyveet	Johtajuuden tarkoitukset tärkeitä arvioinnissa	Johtajuuden seuraukset tärkeitä arvioinnissa

Hyve-etiikka määrittelee moraalin yksilön ominaisuudeksi, mikä tarkoittaa sitä, että moraalisesti hyvä toiminta vaatii ihmiseltä moraalisesti hyviä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Hyve-etiikka edustaa klassista etiikan teoriaa, joka juontaa juurensa antiikin ajoille Aristoteleen ajatuksiin. (Kujala ja Kuvaja, 2002, 43.) Hyve-etiikan mukaan etiikassa on kyse kokonaisvaltaisesti hyvän inhimillisen elämän elämisestä, ja hyveiksi käsitetään luonteenpiirteet, jotka mahdollistavat hyvän elämän viettämisen. Aristoteles erottaa hyveen tunteista ja kyvyistä (Aristoteles, 1989, 32–33). Hyve-etiikan mukaan eettinen johtajuus on sen arviointia, miten johtaja tekee asioita tai johtajuuden prosessia (Ciulla, 2011, 239). Liiketoimintaan, organisaatioihin ja johtamiseen sovellettuna tavoitteena tulisi olla johtajana kehittyminen ja organisaation kehittäminen yleisiä inhimillisiä hyveitä paremmin toteuttavaksi. (Kujala ja Kuvaja, 2002, 45.)

Velvollisuusetiikan eli deontologian mukaan ihmisen velvollisuus on toimia moraalisesti oikealla tavalla ja välttää moraalisesti väärää toimintaa. Moraalista tekoa ohjaa puhdas velvollisuudentunne, ja velvollisuus nähdään irralliseksi teon seurauksista ja hyvyydestä. Velvollisuusetiikan tutkijoista tunnetuin mahtaa olla saksalainen Immanuel Kant, jonka mukaan ihminen on sidottu moraalisuuteen ja moraalilaki velvoittaa ihmistä ehdoitta. (Kujala ja Kuvaja, 2002, 38, 40; Yrjönsuuri, 2008, 68.) Velvollisuusetiikan mukaan eet-



tininen johtajuus sisältää pohdinnan siitä, miksi johtaja tekee asioita tai heidän tekemiinsä asioihin liittyneitä tarkoituksia (Ciulla, 2011, 239).

Seurausetiikka eli teleologia arvioi tekojen moraalista hyvyyttä niiden seurausten perusteella. Seurausetiikan mukaan teko on moraalisesti oikein, jos sen seuraukset ovat hyviä, kun taas teko on väärin, jos sen moraaliset seuraukset ovat huonoja. Utilitarismiksi kutsutaan seurausetiikan tunnetuinta suuntausta, joka kiinnittää huomion tekoa seuraavaan kokonaishyötyyn. (Yrjönsuuri, 2008, 55.) Seurausetiikan mukaan eettinen johtajuus tarkoittaa sen arviointia, mitä johtaja tekee tai, mitkä ovat hänen tekonsa seuraukset (Ciulla, 2011, 239). Liiketoimintaan sovellettuna seurausetiikan mukaan tulisi keskittyä pohtimaan, mitkä ovat kokonaistaloudelliset hyödyt suhteessa uhrattuun kustannukseen. Myös ei-taloudelliset seuraukset tulisi ottaa huomioon. (Kujala ja Kuvaja, 2002, 35, 38.)

Tässä tutkimuksessa näitä kolmea etiikan teoriaa käytetään eettisen johtajuuden tarkastelussa. Hyve-etiikassa selvitetään sitä, mitä ovat johtajuuden hyveet, ja miten johtaja voisi kehittää näitä hyveitä. Hyve-etiikan kautta päästään myös tutkimaan sitä, onko hyveiden mukainen johtajuus aina eettistä ja eettinen johtajuus aina johtajuuden hyveitä toteuttavaa. Eettisissä ristiriitatilanteissa tällaiset kysymykset ovat olennaisia, koska esimerkiksi irtisanomistilanteissa vastakkain ovat esimiehen hyve olla vastuussa johdettavansa työpaikasta, mutta toisaalta toinen hyve olla vastuussa omalle esimiehelleen organisaation strategisten intressien toteutumisesta. Johtajan hyveenä vastuullisuus on ristiriitainen.

Velvollisuusetiikan kautta voidaan ajatella, että samassa irtisanomistilanteessa eettinen johtaja pohtii perusteluja, miksi irtisanominen tehdään ja mikä on sen tarkoitus. Johtajan pohdinta velvollisuuseettisestä näkökulmasta voisi olla esimerkiksi sellainen, että toivoksiko hän itse käyttämänsä irtisanomisen perusteen tulevan yleiseksi laiksi. Ottaen tässä tietysti huomioon, että irtisanomisen peruste ei ole lainvastainen.

Seurausetiikan kautta tarkasteltuna eettisen johtajuuden tarkastelussa etsitään kokonaistaloudellista hyötyä, joka syntyy suhteessa uhrattuun kustannukseen myös ei-taloudelliset seuraukset lukuunotettuina. Samassa irtisanomistilanteessa seurausetiikan kautta pohdittuna täytyy huomioon ottaa irtisanomisesta tulevat seuraukset sekä työntekijöille, sijoittajille, esimiehille että koko organisaatiolle. Irtisanomisesimerkkiin liittyvän eettisen pohdinnan kautta ymmärretään, että johtajuuden eettisyyttä ei voi ohittaa, sillä se on läsnä päätöksenteossa, haluttiin sitä ajatella tai ei. Teoriat auttavat ajattelemaan johtajuuteen liittyvää eettisyyttä systemaattisemmin, jolloin sitä on helpompi hahmottaa.

Etiikan teorioiden moninaisuus kertoo siitä, että ihmisillä on erilaisia tapoja arvioida tekojensa moraalista oikeellisuutta, ja tämä näkyy myös organisaatioiden päätöksentekijän harkinnassa. Ihmiset eivät yleensä tiedosta omaa sijaintiaan etiikan teorioiden kentässä, mutta analysoitaessa heidän puhettaan tai tekojaan voidaan havaita päätöksenteon nojautuvan johonkin tiettyyn teoriaan. Tähän tutkimukseen valitut kolme etiikan suuntausta hyve-etiikka, velvollisuusetiikka ja seurausetiikka eivät ole toisiaan poissulkevia, ja eettisen päätöksentekijän harkinnassa näitä saattaa esiintyä samanaikaisesti. Ajan kuluessa ja päätöksentekijän tiedon lisääntyessä saattaa eettinen päätöksentekokin muuttua. Vaikka tässä tutkimuksessa ei käsitellä muita etiikan teorioita, se ei tarkoita, että niiden olemassaoloa ei tiedostettaisi.

## 2.2 Eettisen johtajuuden ulottuvuudet

Sosiaalisen oppimisen teoriaan perustuen eettisen johtajuuden tutkijat ovat määritelleet eettisen johtajuuden normatiivisesti sopivaksi toiminnaksi, joka näkyy johtajan toiminnassa ja suhteessa muihin. Johdettavissa toimintaa edistetään molemminpuolisella kommunikaatiolla, vahvistamisella ja päätöksenteolla. (Brown ja Treviño, 2006a, 595; Brown, Treviño ja Harrison, 2005, 117–120.) Kyseistä määritelmää on kritisoitu määritelmällisestä väljyydestä, sillä normatiivisesti sopiva toiminta jätetään avoimeksi ja lukijan tulkittavaksi, millaista käyttäytymistä siihen liittyy (Anderson ja Sun, 2017, 83; Kaptein, 2017; Yukl ym., 2013; Eisenbeiss, 2012). Määritelmän väljyyden puolesta puhuu kuitenkin se, että eettinen johtajuus on aina kontekstiinsa sidottua. Tieteellistä tutkimusta eettisestä johtajuudesta on tehty kahdesta näkökulmasta: normatiivisesta ja kuvailevasta. Normatiivisesta näkökulmasta (esim. Bass & Steidlmeier, 1999) johtajuutta tutkittaessa nostetaan esille kysymyksiä, miten tulee käyttäytyä ja onko johtajuus eettistä. Kuvailevasta näkökulmasta (Brown ym. 2005 ja Treviño ym. 2003) tutkitaan, mitä eettinen johtajuus on, millaisia piirteitä siihen liitetään ja millaisia vaikutuksia sillä on. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan eettistä johtajuutta kuvailevasta näkökulmasta, ja kiinnostuksen kohteena on selvittää johtajien haastatteluissaan antamia piirteitä eettiselle johtajuudelle.

Ciullan (2005, 331) mukaan eettisellä johtajuudella tarkoitetaan johtamistoimintaa ja sitä, mitä johtajat tekevät. Eettinen johtajuus määrittelee normatiivisesti sitä, millainen johtajan pitäisi olla, mitä vastuita ja suhteita heillä on johtajan aineksiin, miten he johtavat ja minne he johtavat ihmisiä. Brown, Treviño ja Harrison (2005, 120) ja Brown ym. (2010)

määrittelevät eettisen johtajuuden yleisesti hyväksytyjen sääntöjen mukaisen käyttäytymisen toteuttamiseksi henkilökohtaisen ja muiden kanssa toimimisen avulla, sekä sen edistämiseksi alaisten keskuudessa molemminpuolisella kommunikaatiolla, vahvistamisella ja päätöksenteolla. Yritysetiikan ja johtajuuden määrittelyistä huomataan, että johtajat ovat henkilöitä, jotka organisaatioiden arjessa tarvitsevat tietoa oikeaa ja väärää koskevissa kysymyksissä tehdäkseen valintoja, jotka koskevat johdettavia. Johtajat ovat yritysetiikkaa koskevan tiedon käyttäjiä ja tuottajia.

Treviñon, Hartmanin ja Brownin (2000, 128) mukaan eettisessä johtajuudessa merkityksellistä on se, miten muut havainnoivat johtajan eettisyyttä. He korostavat, että johtajuuden eettisyyden muodostaa kaksi ulottuvuutta. Ensimmäistä he kutsuvat moraalisen henkilön ulottuvuudeksi, joka kuvaa, millaisena eettisenä henkilönä johtaja nähdään. Toista he kutsuvat moraalisen johtajan ulottuvuudeksi, joka kuvaa, millaisena eettisenä johtajana johtaja nähdään. Brownin ja Mitchellin (2010, 584) mukaan moraalisen henkilön sekä moraalisen johtajan ulottuvuuksilla kuvataan sitä, että yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet yhdistyvät organisaation eettisiin toimintakäytäntöihin. Treviño, Hartman ja Brown (2000, 128) kuvaavat moraalista henkilöä luonnehtivan johtajan piirteet, käyttäytyminen ja päätöksenteko, kun taas moraalista johtajaa luonnehtii roolimallina toimiminen, palkitseminen ja rankaiseminen sekä kommunikointi etiikasta ja arvoista.

Kolmessa eettisen johtajuuden määritelmässä näkyy ajatus siitä, että johtajan oma etiikka vaikuttaa siihen, onko johtajuus ja johtaminen eettistä. Ciulla (2005) kuvaa tätä henkilökohtaista etiikkaa johtajan omaksi etiikaksi, Brown ja Mitchell (2010) kuvaavat tätä moraalisen henkilön ulottuvuudeksi. Brown, Trevino ja Harrison (2005) siteeraavat Aristoteleelta tuttua ajatusta siitä, että moraalisuuden hengen herättäminen yksilössä tapahtuu todistuksen ja moraalisen henkilön käyttäytymisen kautta.

Määritelmät korostavat johtajan henkilökohtaisen moraalin merkitystä esimerkiksi mallioppimisessa, mutta toisaalta Brown ym. (2005) määrittelevät eettisen johtajuuden niin, että se olennaisesti liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Brownin ym. (2005) määritelmässä yleisesti hyväksytyjen sääntöjen mukainen käyttäytyminen henkilökohtaisen ja muiden kanssa toimimisen kautta tarkoittaa sitä, että eettisen johtajuuden toteutumiseen ei vaikuta ainoastaan johtajan henkilökohtainen eettinen näkemys, vaan sitä muodostetaan muiden kanssa toimimisen kautta eli vuorovaikutuksessa. Brownin ym. (2005) määritelmässä mainitaan myös, että käyttäytymistä edistetään alaisten keskuu-

nessa molemminpuolisella kommunikaatiolla, vahvistamisella ja päätöksenteolla. Molemminpuolinen kommunikaatio viittaa myös vahvasti vuorovaikutuksellisuuteen eettisen johtajuuden toteutumisen prosessissa.

Taulukko 3 Eettisen johtajuuden määrittelyä

Määritelmän sisältö	Tutkimuksia
Johtajan oma etiikka Johtajan johtamistavan etiikka Johtajan tekojen etiikka	Ciulla 2005
Normatiivisesti sopiva toiminta Molemminpuolinen kommunikaatio Vahvistaminen ja päätöksenteko. Sosiaalisen oppimisen teoria: Vaikuttaminen: toimimalla mallina ja esimerkkinä Aristoteles: moraalisuuden henki todistuksen ja moraalisen henkilön käytöksen kautta	Brown ym. 2005 Bandura 1986 Brown, Treviño & Harrison 2005 Gini 1998
Moraalisen henkilön sekä moraalisen johtajan ulottuvuudet	Brown ja Mitchell 2010

Vuorovaikutuksen merkitys eettisen johtajuuden ilmenemisessä on olennainen, ja vuorovaikutus sisältää aina vastavuoroisen vaikutuksen siihen osallistuviin henkilöihin. Tästä syystä myös eettisen johtajuuden tutkimuksissa vaikuttaminen nousee keskeiseksi teemaksi. Johtajuuteen liittyy aina vaikuttamista (Bandura, 1986; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Ladkin, 2006, 96), mikä tarkoittaa sitä, että johtaja itse vaikuttaa, mutta myös häneen vaikutetaan. Johtaja etsii jatkuvasti tietoa, joka auttaa häntä ymmärtämään tilanteita paremmin. Johtajien käyttäytymisen kautta he viestivät muille, että he haluavat tulla vaikutetuiksi muiden elämänskatsomuksilla ja ymmärryksellä annetussa tilanteessa. (Ladkin, 2006, 96.)

Brownin ym. (2005) eettisen johtajuuden määritelmässä mainitaan myös vahvistaminen, mikä sekin liitetään pysyvyyden käsitteen nimellä johtajuuteen ylipäänsä. Johtajuudessa pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että johtaja osallistuu nykyhetkeen, ja keskittyy niihin asioihin, jotka ovat muokanneet nykyhetkeä enemmän kuin niihin, jotka liittyvät tulevaisuuteen. Johtajalta ei vaadita selkeää näkemystä oikeasta toimintasuunnasta tai päätöksestä, mutta sitoutumisen prosessin kautta mahdollistuu hänelle tila, jossa erottelukyky tilanteeseen sopivasta toimintatavasta kehkeytyy. (Ladkin, 2006, 96.) Myöskään eettisissä päätöksentekotilanteissa johtajan ei oleteta olevan ehdoton moraalinen tuomioistuin, ja se

näkyä eettisen johtajuuden määritelmässä, jotka eivät nekään vaadi muuta kuin halua ajatella oikeaa ja väärää koskevia kysymyksiä ja toimia moraalisesti perustellusti.

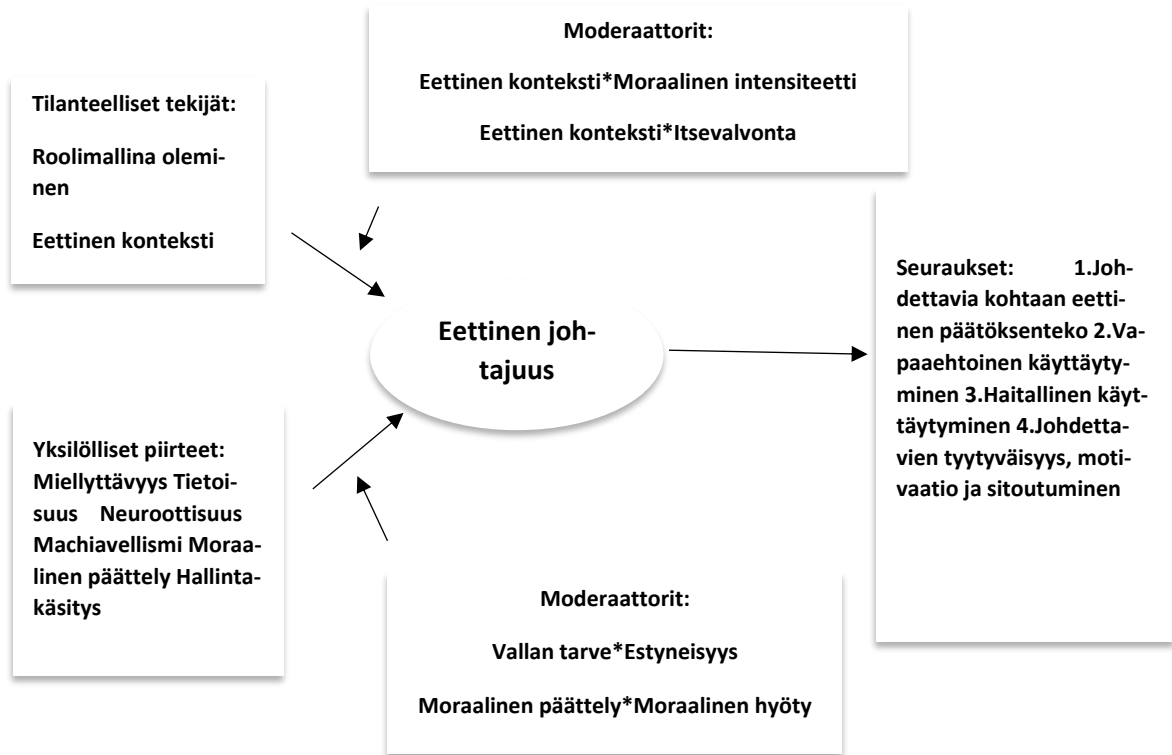
Marsh (2013) on määritellyt neljä arvonäkökulmaa, joiden kautta eettisessä johtajuudessa arvot suodattuvat käyttäytymiseen. Marshin (2013, 569) tutkimuksessa arvolla ei tarkoiteta arvoa itsessään, vaan arvoa kanavana, jonka läpi osallistujat pystyivät yhdistämään heidän arvonsa päätöksiinsä ja toimintaansa. Tutkimus tunnistaa neljä arvonäkökulmaa, jotka ovat mindfulness, sitoutuminen, autenttisuus ja kestävyys. Näistä mindfulnessiin liitetään Marshin tutkimuksessa havainnointi, reflektointiaika, systeemiajattelu, rationaalinen prosessi, dialogi ja kyseenalaistaminen. Sitoutumiseen liitetään moninaisuuden rohkaiseminen, suhteiden rakentaminen ja päättäminen sekä riskin ottamiseen rohkaiseminen. Autenttisuuteen liitetään henkilökohtainen integriteetti, itsetietämys ja oman elämänsä muodostaminen. Kestävyyteen kuuluu harhakuvitelmista kieltäytyminen, toivo ja holistinen suhtautuminen työhön ja elämään. (Marsh, 2013, 569.)

Sosiaalisen oppimisen teoriaa (Bandura, 1977) on käytetty usein selittämään eettistä johtajuutta luonnehtivia piirteitä ja seurauksia (Brown ym. 2005; Brown ja Treviño, 2006). Sosiaalisen oppimisen teoria auttaa ymmärtämään, miksi jotkut johtajan yksilölliset piirteet ja tilanteelliset vaikutukset suhteutuvat johdettavien havaintoihin johtajasta eettisenä johtajana. Sosiaalisen oppimisen teoria auttaa selittämään, miksi ja miten eettiset johtajat vaikuttavat johdettaviinsa. (Brown ja Treviño, 2006, 597.)

Brown, Treviño ja Harrison (2005) perustavat eettisen johtajuuden tutkimuksensa sosiaalisen oppimisen teoriaan. Sosiaalisen oppimisen teorian hyödyntäminen näkyy johtajien toiminnassa niin, että he toimivat mallina ja esimerkkinä johdettaville. Vaikuttamisella pyritään siihen, että johdettavat oppisivat havainnoimalla, matkimalla tai identifioitumalla. Sosiaalisen oppimisen teorian vahvistama ajatus johtajuudesta vaikuttamisena juontaa juurensa Aristoteleen ajatukseen siitä, että moraalista toimintaa saadaan aikaan toisen moraalisen henkilön käyttäytymisen kautta.

Brown ja Treviño (2006, 600–602) tunnistivat tutkimuksessaan kolme eettiseen johtajuuteen vaikuttavaa tilannetekijää, joita havaitessaan johdettavat mieltävät johtajuuden eettiseksi. Nämä kolme ovat eettisenä roolimallina oleminen, organisaation eettinen konteksti ja moraalinen intensiteetti asioihin. Moraalisella intensiteetillä tarkoitetaan sitä, että johtaja tunnistaa eri tilanteiden seurausten laajuuden ja näkökulmat sekä tiedostaa tilanteisiin liittyvien eettisten sääntöjen olemassaolon.

Kuvio 3 syventää ymmärrystä tämän tutkimuksen kohteena olevista eettistä johtajuutta aiemman tutkimuksen mukaan ilmentävistä asioista. Vasemmalla kuviossa eritellään eettistä johtajuutta ilmentäviä tilannesidonnaisia asioita ja yksilöllisiä piirteitä. Seuraavaksi oikealle mentäessä eritellään moderaattoreita, jotka muuttavat tilannesidonnaisten ja yksilöllisten piirteiden kautta muotoutuvaa eettistä johtajuutta.



Kuvio 3 Eettiseen johtajuuteen vaikuttavat tekijät ja seuraukset (Brown ja Treviño, 2006, 596)

Äärimmäisenä oikealta voidaan lukea eettisen johtajuuden seurauksia. Tässä tutkimuksessa keskitytään vasemmalla oleviin tilannesidonnaisiin ja yksilöllisiin piirteisiin, koska halutaan selvittää, miten eettinen johtajuus rakentuu. Tämä kuvio 3 perustuu aiempaan tutkimukseen eettisestä johtajuudesta, ja se eettisen johtajuuden tutkimukselle tyypillisesti korostaa yksilön ominaisuuksien merkitystä johtajuuden muodostumisessa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan haluta lukkiutua ajattelemaan johtajuutta vain johtajan ominaisuuksina, sillä se ei ole ainoa johtajuutta muodostava käsitys, vaikka henkilön eettinen johtamistoiminta onkin sidonnaista hänen eettiseen toimintaansa johtajaroolin ulkopuolella. Taulukossa 3 on kuvattu tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat

eettisen johtajuuden ulottuvuudet, jotka ovat johtajan ominaisuudet, tilannesidonnaiset tekijät ja johtajan käyttäytyminen sekä relationaaliset käytännöt.

### 2.3 Eettinen johtajuus yksilön piirteinä

Johnsonin (2012, 80) mukaan johtajan luonne on merkittävässä asemassa tutkittaessa johtajan käyttäytymisen eettisyyttä. Eettisesti vahva luonne ei kuitenkaan ole pelkästään syntymälahja, vaan sitä voidaan Johnsonin mukaan kehittää hyviä luonteenpiirteitä vahvistamalla pelkästään huonojen korjaamisen sijaan. Van Wart (2013, 555) nostaa esille, että johtajat eivät yksin voi vaikuttaa yrityksen menestykseen ja johdettavien tyytyväisyyteen, mutta silti hän korostaa johtajan merkitystä joskus jopa tärkeimpänä vaikutuksena. Yukl (2013, 143) viittaa piirteellä yksilön ominaisuuksiin, joihin voidaan lukea persoonalliset puolet ihmisessä, temperamentti, motiivit ja arvot. Henkilökohtaiset piirteet muodostavat yksilölle ominaisen tavan käyttäytyä, ja luonteenpiirteitä kutsutaankin eettisen johtajuuden tutkimuksessa usein hyveiksi.

Brownin ja Treviñon (2006, 602) tutkimukset eettisestä johtajuudesta osoittavat, että eettistä johtajuutta luonnehtivat tietyt yksilön persoonallisuuden piirteet. Tutkimukset pohjautuvat sosiaalisen oppimisen teoriaan, jonka kautta on selvitetty, että johtajaa voidaan pitää eettisenä, kun hänellä on tiettyjä persoonallisuuden piirteitä. Tässä mallissa käytetään psykologisessa tutkimuksessa vakiintuneita Big Five -piirteitä selvittäessään niiden vaikutusta eettiseen johtajuuteen. Big Five -piirteisiin pohjautuva eettisen johtajuuden tutkimus on psykologian tutkimuksille tyypillisesti määrällistä, ja keskittyy tutkimaan, miten persoonallisuuden piirteet vaikuttavat johtajuuden eettisyyteen. Psykologisen pohjansa takia eettisen johtajuuden tutkimus on päätenyt yksilökeskeiseen suuntaan, vaikka johtajuuden tutkimuksessa moniäänisyys onkin jo lisääntynyt. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää juurtua psykologiseen persoonallisuuden tutkimukseen, koska eettisen johtajuuden toteuttajina ovat yksilöt persoonallisine piirteineen, ja heidän toimintansa suodattuu persoonallisuuden piirteiden kautta suhteisiin, joissa yksilöt toimivat.

Tupesin ja Christalin (1961, 11–13) mukaan viiden muuttujan malli määrittelee persoonallisuuden piirteiden ryhmäksi, jossa on viisi ulottuvuutta: sovinnollisuus (altruismi, luottamus, kiltteys ja yhteistyökykyisyys), avoimuus (mielikuvituksenellisuus, uteliaisuus, luovuus ja syvällisyys), ekstroverttiys (aktiivisuus, määrätietoisuus, energisyys ja seuralisuus), tunnollisuus (luotettavuus, vastuullisuus, velvollisuudentuntoisuus ja päättäväisyys) ja neuroottisuus (jännittyneisyys, vihamielisyys, äkkipikaisuus ja stressaantuneisuus).

suus). Persoonallisuuden piirteet ovat eettiseen johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä, ja piirteistä johtajan sovinnollisuus ja tunnollisuus erityisesti tukevat eettistä johtajuutta (Tupes ja Christal, 1961; Brown ja Trevino, 2006, 602–603; Walumbva ja Schaubroeck, 2009, 1283; Kalshoven ym., 2011, 360; Ko ym., 2017, 110).

Tupes ja Christal (1961) määrittelevät sovinnollisuuden altruismiksi, luottamukseksi, kiltteydeksi ja yhteistyökykyisyydeksi. Kalshoven ym. (2011, 360) mukaan näin määriteltä sovinnollisuus havaitaan johtajien käyttäytymisessä niin, että johtaja mukauttaa käyttäytymisensä sosiaalisia suhteita palvelevaksi, ja kantaa huolta johdettavistaan ja kohtelee heitä oikeudenmukaisesti ja luottamuksellisesti. Rugeley ja Van Wart (2006, 391–392) ovat tutkineet moraalisesti esimerkillisiä johtajia, ja havainneet heidän omaavan luonteenpiirteinä reiluuden ja hyväntahtoisuuden. Rugeleyn ja Van Wartin havainnot muistuttavat paljon sovinnollisuuden piirrettä, jonka Tupes, Christal ja Kalshoven ym. ovat maininneet.

Tupes ja Christal (1961) määrittelevät tunnollisuuden luotettavuudeksi, vastuullisuudeksi, velvollisuudentuntoisuudeksi ja päättäväisyydeksi. Kalshoven ym. (2011) mukaan tunnolliset johtajat käyttäytyvät tarkasti moraalisesta vastuusta ja säännöistä kiinni pitäen ja osallistuvat itse eettisiin sääntöihin kommunikaation ja järjestyksen kautta. Myös Kolthoff, Erakovich ja Lasthuizen (2010, 598) näkevät luotettavuuden esimerkillistä käyttäytymistä edistävänä eettisen johtajuuden piirteenä. Treviño, Hartman ja Brown (2000) mainitsevat luotettavuuden yhdeksi tärkeimmistä esimiehen piirteistä.

Lisäksi Kalshoven ym. (2011, 360) löysivät, että johtajan emotionaalinen vakaus ennustaa eettistä johtajuutta. Vahvasti neuroottisia johtajia pidetään vähemmän todennäköisesti roolimalleina, kun taas emotionaalisesti vakaita johtajia pidetään itsevarmoina ja turvalisina. Koska eettinen johtajuus painottaa johtajan olemista roolimallina, johtajan emotionaalinen vakaus on tärkeää eettisen johtajuuden havainnoimisessa.

Eettistä johtajuutta haittaavana luonteenpiirteenä on havaittu neuroottisuus, jonka Tupes ja Christal (1961) määrittelevät jännittyneisyydeksi, vihamielisyydeksi, äkkipikaisuudeksi ja stressaantuneisuudeksi. Brown ja Treviño (2006) tulivat tutkimuksessaan samaan tulokseen kuin Tupes ja Christal, että johtajan neuroottisuus tekee johtajasta vähemmän puoleensavetävän ja silloin eettistä johtajuutta ei havaita. Brown ja Treviño (2006) menivät pidemmälle tutkimuksissaan, ja saivat tulokseksi, että neuroottisilla johtajilla on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa johdettaviinsa kuin vähemmän neuroottisilla.



Kalshoven ym. (2011) mukaan vahvasti neuroottisia johtajia pidetään vähemmän todennäköisesti roolimalleina. Neuroottiset johtajat näyttäytyvät vähemmän puoleensavetävinä johtajina, houkuttelevat johdettaviaan vähemmän seuraamaan käytäntöjään ja heillä on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa johdettavien käyttäytymiseen (Ko ym., 2017, 110).

Judgen ym. (2002) mukaan tunnollisuus ja neuroottisuus ovat vahvasti yhteydessä johtajuuden ottamiseen johtajattomissa tiimeissä. Tunnollisuus on muiden tutkimusten tuloksissa ollut positiivisessa yhteydessä eettiseen johtajuuteen, mutta neuroottisuus taas on ollut negatiivisesti yhteydessä eettiseen johtajuuteen. Judgen ym. (2002) mukaan kuitenkin sekä tunnollisuus ja neuroottisuus viestivät taipumuksesta ottaa johtajuus tiimissä. Johtajuuden ottaminen tiimeissä ei kuitenkaan vaikuta mustavalkoisesti eettisen johtajuuden ilmenemiseen tai sen poissaoloon, sillä muissa tutkimuksissa tunnollisuuden on havaittu olevan juuri suoraselkäisyyttä moraalisisissa säännöissä. Judgen ym. (2002, 773–774) mukaan kuitenkin olennaista on se, jos henkilö omaa sekä korkean tunnollisuuden että korkean neuroottisuuden asteen persoonallisuudessaan, niin näiden yhdistelmä saattaa heikentää johtajuuden eettisyyttä.

Viiden muuttujan mallista tehdyt tutkimukset osoittavat, että kontrolloimalla muita muuttujia ekstroverttiys ja avoimuus ovat vahvimmin yhteydessä yleiseen johtajuuden tehokkuuteen, kun taas tunnollisuus ja neuroottisuus ovat vahvasti yhteydessä johtajuuden muodostumiseen ilman virallista johtajaa toimivissa tiimeissä (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002, 774). Ciullan (2004, 310) tutkimusten mukaan hyvä johtaja on ominaisuuksiltaan sekä eettinen että tehokas. Yukl, Mahsud, Hassan ja Prussia (2013) ovat tutkimuksessaan tulleet samaan tulokseen, että johtajuus koetaan tehokkaaksi, kun johtaja käyttäytyy eettisesti ja voimaannuttavasti aikaansaaden avointa ja luotettavaa suhdetta johdettaviinsa.

Ciulla (2004, 310–311) kuitenkin nostaa kritiikin siitä, että tehokas johtajuus ei kuitenkaan aina ole eettistä, eikä eettinen johtajuus tehokasta. Hän erittelee kritiikin kahteen osaan. Ensiksikin Ciullan mukaan kriteerit, joilla tehokkuutta arvioidaan, eivät aina ole moraalisesti neutraaleja. Hänen mukaansa jokin asia voi näyttää oikealta lyhyellä aikavälillä, mutta ei pitkällä aikavälillä tai jokin asia voi näyttää oikealta yhdelle työntekijäryhmälle, mutta laajemmin tarkasteltuna ei ole. Toiseksi Ciullan mukaan eettisen ja tehokkaan johtajuuden kohdalla ongelmaksi tulee se, että johtajalla on liian vähän osaamista, mikä johtaa moraalisisessa mielessä epäonnistumiseen.

Henkilön itsemäärittelyn keskeisimpänä tekijänä moraalinen identiteetti motivoi yksilöitä toimimaan moraalisisina henkilöinä. (Ko ym., 2017, 112). Moraalinen identiteetti ennustaa eettistä johtajuutta (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012, 164). Koska moraalinen identiteetti toimii itsesääntelyn mekanismina, vahvan moraalisen identiteetin omaavat johtajat käyttäytyvät tavalla, joka on heidän opetuksiensa kanssa tarkasti yhtäläinen. Tämän takia heidät havaitaan eettisiksi johtajiksi. Aquinon ja Reedin (2002, 1436) tutkimukseen nojaten Mayer ym. (2012, 164) löysivät moraalille identiteetille kaksi ulottuvuutta, jotka ennustavat eettistä johtajuutta. Toisin sanoen vahvan moraalisen identiteetin omaavat johtajat toimivat eettisinä johtajina huolimatta kilpailevista paineista tai eettisistä ongelmista.

Kun johtajat kohtelevat johdettaviaan kunnioituksella ja oikeudenmukaisuudella se kasvattaa johdettavien havaintoa vuorovaikutuksen oikeudellisuudesta, mikä lisää johdettavien todennäköisyyttä arvioida heidän johtajansa eettisiksi johtajiksi, jotka harjoittavat eettisiä periaatteitaan työpaikalla. Toisin sanoen johtajat asettavat esimerkin moraalista käyttäytymisestä näyttämällä vuorovaikutuksellista oikeudellisuutta johdettaviaan kohtaan. Johdettavat havaitsevat käyttäytymisen eettisenä johtajuutena. (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Suárez-Acosta, 2014, 543–545.)

Moraaliin sitoutumattomat johtajat havaittiin vähemmän eettisiksi johtajiksi, koska he eivät ole toiminnassaan eettisiä tai aktiivisesti vahvista eettisiä standardeja (Bonner, Greenbaum & Mayer, 2014, 739). Korkeaan moraaliin sitoutuneet johdettavat ovat todennäköisesti herkempiä reagoimaan johtajuuden eettisyyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että jos johtajat eivät sitoudu eettisyyteen, korkeaan moraaliin sitoutuneet johdettavat arvioivat tällaiset johtajat epäeettisiksi johtajiksi. Toisaalta moraaliin sitoutumattomat johdettavat eivät ole kiinnostuneita johtajiensa eettisestä käyttäytymisestä tai siihen sitoutumattomuudesta. (Ko ym., 2017, 112)

McClellandin (1975, 1985) motivaatioteoria erittelee, että yksilöitä motivoi kolme päämotiivia: valtamotiivi, saavuttamismotiivi ja miellyttämismotiivi. Valtamotiivilla tarkoitetaan tässä tarvetta saada vaikuttaa toisiin, saavuttamismotiivilla tarkoitetaan halua tehdä asioita tehokkaammin kuin aikaisemmin sekä miellyttämismotiivilla tarkoitetaan halua olla myönteisissä suhteissa muihin. Tutkimuksen mukaan korkea vallankäytön tarve, keskinkertainen tarve saavuttamiseen ja keskinkertainen tai matala miellyttämisen tarve liittyvät johtajan tehokkuuteen. (Brown & Trevino, 2006, 603.) Vaikuttamisen varjopuolena

nähdään machiavellistiset johtajat, joiden tarkoituksena on enemmänkin manipuloida kuin vaikuttaa johdettaviin. Eettisiin johtajiin verrattuna machiavellistiset johtajat ovat motivoituneet manipuloimaan muita saavuttaakseen tavoitteensa. Machiavellistiset johtajat eivät luota muihin ihmisiin, eikä heihin yleensä luoteta. (Brown & Trevino, 2006, 604.)

Persoonallisuuden ja motivaation lisäksi yksilöt eroavat siinä, miten he ajattelevat eettistä asioista ja kuinka he ajattelevat itsestään suhteessa muihin ihmisiin ja tapahtumiin. Tutkimuksessa on tunnistettu kolme yksilöllistä eroa, jotka ilmentävät eettistä johtajuutta: moraalisen arvioinnin taso, hallinnantunne ja itsearviointi. Moraalisella arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että yksilöt ovat erilaisia siinä, minkä he ajattelevat olevan oikein tietyssä tilanteessa. (Brown & Trevino, 2006, 604.) Tutkimuksissa on käytetty Kohlbergin (1969) kognitiivisen moraalien kehittymisen teoriaa, joka selittää eroja päättelyprosesseissa, joilla ihmiset tekevät moraalisia arviointeja.

## **2.4 Eettistä johtajuutta rakentavat tilannetekijät**

### **2.4.1 Eettisenä roolimallina oleminen**

Brownin ja Treviñon (2006, 600–602) mukaan eettiseen johtajuuteen vaikuttaa persoonallisuuden piirteiden lisäksi kolme tilannetekijää. Ensimmäiseksi eettistä johtajuutta luonnehtii roolimallina toimiminen, toiseksi organisaation eettinen konteksti ja kolmanneksi moraalinen intensiteetti asioihin.

Tärkeää on kuitenkin eettistä johtajuutta tutkittaessa huomata, että johtajan persoonallisuuspiirteet eivät ole ainoa asia, joka vaikuttaa eettiseen johtajuuteen. Tilannesidonnaiset tekijät ovat myös havaittu vaikuttavan eettiseen johtajuuteen. Brown ja Treviño (2006) ovat havainneet eettisen roolimallin, organisaation eettisen kontekstin ja moraalisen intensiteetin vaikuttavan siihen, mieltävätkö johdettavat johtajaansa eettiseksi.

Eettisen roolimallin vaikutuksessa olleiden johtajien kokemukset osoittivat, että heidän roolimallinsa olivat olleet huolta pitäviä, rehellisiä, reiluja sekä korkeita moraalisia standardeja noudattavia henkilöitä (Treviño, Hartman ja Brown, 2000). Mayer ym. (2009) ja Ruiz ym. (2011) pohtivat eettisen johtajuuden omaksumiseen vaikuttavan suora vuorovaikutus ja havainnointi. He kuitenkin tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että roolimallista on vaikeaa omaksua toimintatapoja, jos roolimalli on maantieteellisesti tai

hierarkkisesti etäinen. Weaverin ym. (2005) tutkimuksen tuloksena roolimallilta havainnoitiin eettiseksi johtajuudeksi halu kääntää virheet oppimiskokemuksiksi ja nöyryys.

Eettiseen johtajuuteen näyttäisi tämän tutkimuksen valossa vaikuttavan johtajan luonteenpiirteet sekä tilannesidonnaiset tekijät. Johtajan luonteenpiirteistä näyttäisi korostuvan miellyttävyys ja tunnollisuus eettisen johtajuuden kokemista lisäävinä tekijöinä. Johtajan luonteenpiirteitä ja tilannesidonnaisia tekijöitä tutkittaessa huomataan, että eettiseksi havaittua roolimallia kuvataan samanlaiseksi kuin eettisen johtajuuden miellyttävyyden piirrettä. Treviño ym. (2000) kuvailee eettiseksi havaittua roolimallia huolenpitäväksi, rehelliseksi, reiluksi sekä korkeita moraalisia standardeja noudattavaksi henkilöksi. Kalshoven ym. (2011) mukaan johtajan miellyttävyys havaitaan johtajien käyttäytymisessä niin, että johtaja mukauttaa käyttäytymisensä sosiaalisia suhteita palvelevaksi, ja kantaa huolta johdettavistaan ja kohtelee heitä oikeudenmukaisesti ja luottamuksellisesti. On loogista, että kun johtajalla on ollut roolimallina huolenpitävä, rehellinen, reilu ja korkeita moraalisia standardeja noudattava henkilö, hän on oppinut tältä sosiaalisia suhteita palvelevaa käyttäytymistä, huolenkantamista, oikeudenmukaisuutta ja luottamuksellisuutta. Huolenpito ja oikeudenmukaisuus näkyvät selvästi molemmissa tutkimuksissa.

Eettisen johtajuuden omaksumisen kannalta on mielenkiintoista, että roolimalleja käsittelevä tutkimus on ollut kymmenen vuotta ennen toista tutkimusta. Voisi ajatella, että kymmenen vuotta käytössä ollut tutkimustieto eettisen johtajuuden oppimisesta roolimallin kautta on alkanut näkyä johtajien käyttäytymisessä, sillä johtajat on havaittu eettisiksi johdettavien mielestä myöhemmässä tutkimuksessa samojen ominaisuuksien perusteella kuin heidän roolimallinsa.

Mielenkiintoista eettisen johtajuuden tutkimuksessa on ollut se, että tutkimus nojautuu näihin päiviinkin asti vahvasti sille oletukselle, että tietyt luonteenpiirteet ja tilannesidonnaiset tekijät vaikuttavat eettistä johtajuutta. Kuitenkin Kalshoven ym. (2011) mainitsee, että eettinen johtaja mukauttaa käyttäytymisensä sosiaalisia suhteita palvelevaksi. Sosiaalisissa suhteissa ei kuitenkaan riitä, että johtaja mukauttaa käyttäytymisensä niitä palvelevaksi, sillä henkilöiden välisessä suhteessa on aina vähintään kaksi osapuolta. Jos ajatellaan, että johtaja käyttäytymistään mukauttamalla saa aikaan toivottua toimintaa, on taustalla oletus siitä, että johtaja on subjekti ja johdettava objekti. Nykyisen johtajuustutkimuksen nojalla tällainen johtajuuskäsitys ei kuitenkaan ole oppimisen kannalta kaik-

kein hedelmällisin. Hierarkiatasot voivat asettaa esteitä oppimiselle, niin kuin Mayer ym. (2009) ja Ruiz ym. (2011) totesivat eettisen johtajan roolimallin vaikutuksen heikkenevän, jos maantieteellinen tai hierarkkinen etäisyys kasvaa.

Banduran (1986, 47) kehittämän sosiaalisen oppimisen teorian mukaan arvoja, asenteita ja toimintamalleja voidaan välittää roolimallina toimimisen kautta. Treviño, Hartman ja Brown (2000, 134–135) tulivat tutkimuksessaan tulokseen, että johtajan eettisen roolimallin avulla voidaan johdettavissa edistää eettistä käyttäytymistä. Weaverin, Treviñon ja Aglen (2005, 316) tutkimuksen mukaan eettisellä roolimallilla tarkoitetaan ensiksi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä ominaisuuksia, kuten myötätunto, toisista välittäminen ja tukeminen. Toiseksi eettiseen roolimalliin liitetään toisten reilu kohteleminen, kuten resurssien tasapuolinen jakaminen. Kolmanneksi eettiseen roolimalliin liitetään eettinen toiminta, kuten eettiset piirteet, rehellisyys, integriteetti, nöyryys ja johdonmukaisuus eettisessä käyttäytymisessä henkilökohtaisessa elämässä. Neljänneksi siihen liitetään eettisistä standardeista kertominen, kuten säännöistä kommunikointi ja sidosryhmänäkökulman huomioiminen. Nämä ominaisuudet nousivat esille eettistä roolimallia kokeneiden johdettavien haastatteluissa. Toisaalta haastatteluissa tuli myös esille sellaisia ominaisuuksia, jotka erosivat aiemmin havaituista ominaisuuksista, ja näitä olivat halu kääntää virheet oppimiskokemuksiksi ja nöyryys.

Mayer ym. (2009, 8–9) ja Ruiz ym. (2011, 601–602) selvittivät tutkimuksissaan, vaikuttavatko johdettavien eettiseen käyttäytymiseen enemmän organisaation ylin johto vai esimiehet. Tutkijat päätyivät siihen, että molemmilla on vaikutusta, mutta se on erilainen. Ylin johto vaikuttaa johdettavien eettiseen käyttäytymiseen epäsuorasti. Ylimmän johdon vaikutus välittyy esimiesten käyttäytymisestä ja viestinnästä johdettaville. Tutkijat kutsuvat tätä kasautumisefektiiksi, jossa eettisen johtajuuden vaikutukset kasautuvat ylimmältä johdolta johdettaviin. Ylimmän johdon eettisen johtajuuden virtaamista alaspäin esimiehille voi kuitenkin heikentää maantieteellinen etäisyys johdettaviin tai sen kulkeutuminen hierarkian tasoja alaspäin. Kernaghan (1991, 144) puolestaan korostaa tutkimuksessaan sitä, että hierarkkiset johtajat ovat tärkeitä eettisinä roolimalleina. Hänen mukaansa ylin johto toimii alaisille esimiesten kautta eettisenä roolimallina, halusi se niin tai ei. Hän kuitenkin haluaa korostaa, että roolimallina toimiminen ei ole ainoa eettistä käyttäytymistä edistävä tekijä.

Brownin ja Treviñon (2014, 593–595) mukaan johtajat omaksuvat monia eettisiä roolimalleja elämänsä aikana, ja valitut roolimallit todennäköisesti muuttuvat ajan kuluessa. Tutkijat selvittivät lapsuuden roolimallien, uraroolimallien ja huippujohtajien vaikutuksia eettiseen käyttäytymiseen havaintoissaan, ja päätyivät siihen, että vain uraroolimallit, joita mentorit, kollegat ja esimiehet tarjosivat, vaikuttivat eettistä käyttäytymistä. Uraroolimallien vaikutusta eettiseen käyttäytymiseen vahvistaa ikä, koska vanhemmilla johtajilla on ollut mahdollisuus havainnoida heidän uraroolimalliensa eettistä käyttäytymistä työpaikalla. Vaikka lapsuuden roolimallien vaikutus eettiseen käyttäytymiseen on melko merkityksetön, saattaa lapsuuden roolimalleilla olla vaikutusta nuorempien johtajien eettiseen käyttäytymiseen. Lapsuuden roolimalleilta opitut eettiset arvot ja käyttäytyminen vaikuttavat eettistä johtajuutta varhaisessa vaiheessa uralla. Kuitenkin ajan kuluessa lapsuuden roolimallien vaikutus vähenee, kun taas uraroolimallien vaikutus lisääntyy.

Cooperin (2006, 193–194) mukaan eettisellä roolimallilla on merkitystä. Hänen tutkimuksensa roolimallit olivat osallistuneet moraalisiin prosesseihin ja suorittivat rutiinomaisesti moraalista työtä, jolla hän tarkoittaa sitä, että roolimallit toimivat oikein, kohtelivat muita reilusti ja olivat totuudenmukaisia. Moraalisilla projekteilla Cooper kuvaa sitä, että roolimallit osallistuivat eettisen koulutuksen järjestämiseen ja korruption torjumiseen. Hänen mukaansa jatkuva eettinen käyttäytyminen auttoi esimerkillisiä johtajia kohtamaan ”moraalisia episodeja” ja kriisejä.

#### **2.4.2 Eettinen organisaatiokulttuuri**

Organisaation eettistä kontekstia luonnehtii organisaation eettisten arvojen, eettisen ilmapiirin ja eettisen kulttuurin käsitteet. Brownin ja Treviñon (2006) mukaan eettinen organisaatiokulttuuri rakentuu organisaatiossa jaetuista asenteista ja odotuksista, jotka ilmenevät siinä, miten johdettavat ajattelevat hyvästä ja pahasta, ja miten he ohjautuvat oikeaan ja väärään toimintaan. Victor ja Cullen (1988, 101) määrittelevät eettisen ilmapiirin organisaation jäsenten havainnoiksi oikeasta käyttäytymisestä ja eettisten tilanteiden oikeanlaisesta käsittelystä. Treviñon (1986; 1990) mukaan eettinen organisaatiokulttuuri tarkoittaa sitä osaa organisaatiokulttuurista, joka edistää eettistä tai epäeettistä toimintaa. Eettinen organisaatiokulttuuri kuvaa laajemmin organisaatiokäyttäytymiseen liittyviä asioita, kun taas eettinen ilmapiiri liittyy Treviñon mukaan asenteisiin.

Treviñon ym. (1998, 451–452) mukaan eettinen organisaatiokulttuuri on vuorovaikutusta erilaisten käyttäytymiseen vaikuttavien virallisten ja epävirallisten järjestelmien välillä.

Nämä järjestelmät voivat edistää eettistä tai epäeettistä käyttäytymistä. Virallisiin järjestelmiin kuuluvat käytänteet, johtaminen, auktoriteettirakenteet, palkintojärjestelmät ja koulutusohjelmat. Epävirallisiin järjestelmiin sisältyy eettiset normit ja ryhmäkuri. Weaver ja Treviño (1999) päätyivät myöhemmin erottamaan virallisen järjestelmän kulttuurin käsitteestä, ja tulivat sellaiseen tulokseen, että etiikkaohjelma vaikuttaa epäeettiseen käyttäytymiseen. Etiikkaohjelma voi heidän mukaansa vaikuttaa epäviralliseen järjestelmään eli organisaatiokulttuuriin, ja etiikkaohjelma tehostuu, jos organisaatiokulttuuri tukee sitä.

Kapteinin (2008) yrityksen eettisten hyveiden malli (the Corporate Ethical Virtues Model, CEV -malli) organisaatiokulttuurista on samankaltainen kuin Treviñon tutkimusryhmän malli. CEV-mallissa organisaation eettisyyttä kuvaavat kahdeksan eettistä käyttäytymistä edistävää hyvettä. Nämä hyveet ovat selkeys, esimiesten johdonmukaisuus, ylemmän johdon johdonmukaisuus, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja seuraamuksellisuus.

### **2.4.3 Moraalinen intensiteetti kohdatuissa asioissa**

Brown ja Treviño (2006, 600–602) ovat havainneet kolmanneksi eettistä johtajuutta vaikuttavaksi tilannetekijäksi moraalisen intensiteetin kohdattuihin asioihin. He määrittelevät moraalisen intensiteetin erilaisten tilanteiden seurausten laajuuden ja näkökulmien sekä tilanteisiin liittyvien eettisten sääntöjen olemassaolon tunnistamiseksi. He kutsuvat tilanteisiin liittyvien eettisten sääntöjen olemassaolon tunnistamista moraaliseksi tietoisuudeksi, joka on heidän mukaansa välttämätöntä, jotta päätöksenteon eettiseen arviointiin sitoudutaan.

Brownin ja Treviñon (2006, 600–602) mukaan johtajien toiminnan eettisyyttä tarkkailaan monella tavalla, sillä johtajat toimivat julkisesti ja tekevät päätöksiä, jotka vaikuttavat laajalti sidosryhmiin. Erityisesti tilanteissa, joissa päätöksenteko koskettaa laajaa yhteisöä, päätöksentekijän eettinen harkinta otetaan tarkkailuun. Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan sellaisissa tilanteissa, joissa on suuret riskit aiheutua vahinkoa, kiinnitetään erityisesti huomiota päätöksentekijän eettiseen käyttäytymiseen. Moraalinen intensiteetti kohdatuissa asioissa liittyy vahvasti seurauseettiseen ajatteluun, koska siinä keskitytään siihen, millaisia seurauksia teolla on ja kenelle.

Brown ja Treviño (2006, 600–602) tulivat tutkimuksissaan siihen tulokseen, että kun johtaja on tietoinen eettisestä vastuustaan suuren eettisen riskin omaavissa tilanteissa, häntä pidetään eettisenä johtajana. Toisaalta, jos johtaja tekee päätöksiä, jotka aiheuttavat vahinkoa sidosryhmille, häntä pidetään huonona esimerkkinä eettisestä johtajasta.

Moraalisen intensiteetin ja eettisen johtajuuden suhde on monimutkainen. Tilanteet, joissa oletetaan olevan vahvasti moraalinen ulottuvuus, kiinnittävät huomion johtajaan. Jos tällaiset tilanteet käsitellään hyvin ja oikein, havaittua johtajuutta pidetään eettisenä. Jos taas tällaisten tilanteiden käsittelyssä epäonnistutaan, ne yhdistyvät havaitsijoiden mielessä epäeettiseen johtajuuteen. (Brown & Trevino, 2006, 602.)

## **2.5 Eettinen johtajuus relationaalisena ilmiönä**

### **2.5.1 Vuorovaikutus eettisen johtajuuden ylläpitäjänä**

Lappalaisen (2015, 23) mukaan eettisen vuorovaikutuksen avulla voidaan saada aikaan hyvää ja eettistä johtajuutta. Hän on havainnut, että tunneälyllä ja sosiaalisella kompetenssilla on vahva korrelaatio onnistuneeseen esimiestyöhön. Hänen neljän osa-alueen malli kuvaa etiikan ja viestinnän välistä yhteyttä arjen vuorovaikutustilanteissa. Lappalaisen mukaan etiikka on keskeisessä asemassa vuorovaikutuksessa, jota myös johtamistoiminta on. Aiemmin vuorovaikutustaitojen on ajateltu olevan yksilön ominaisuus, kuten Douglasin, Martinin ja Krapelsin (2006, 297) sekä Scudderin ja Guinan (1989) mukaan johtamisessa viestintä on ollut tiedonsiirtämistä yksisuuntaisesti, jolloin esiintymisessä ja neuvottelemisessa tarvittavat taidot korostuivat. Perinteinen yksilökeskeinen johtajuusnäkemys on heidän mukaansa murtumassa, ja nykyisin vuorovaikutuksessa tapahtuva johtajuus korostuu. Heidän mukaansa olennaista vuorovaikutuksessa on se, että yksilöt oppivat jatkuvasti toisiltaan.

Lappalaisen (2015, 23) mukaan neljän osa-alueen mallissa itsesäätelykyky on eettisen viestinnän perustana, ja se suojaa yksilöä pelkästään omaa etua ajavilta valinnoilta. Kun yksilö kykenee refleктоimaan omaa ajattelua ja toimintaa, hän on tietoinen omista heikkouksistaan ja motiiveistaan sekä hallitsee omaa käyttäytymistään. Reflektointi auttaa yksilöä johtamaan itseään kohti yhteisöllistä toimintaa. Itsensä johtaminen on sellaista osaamista, että sen taitaminen riittää ainoana johtamisosaamisen osana hyvän esimiestyön minimivaatimukseksi, vaikka se ei olekaan vuorovaikutuksellista toimintaa. Assertiivisuus on toisena osana Lappalaisen (2015, 23–24) neljän osa-alueen mallissa. Assertiivisuus



della tarkoitetaan tässä jämäkkyyttä. Jämäkkyydellä viitataan suoruuteen ja rehellisyyteen, joiden avulla organisaatiossa voidaan välttää väärinkäsityksiä ja konflikteja. Vuorovaikutuksessa suoruudella ja rehellisyydellä saadaan ehkäistyä myös tulevien konfliktien syntyminen, mutta vaikeista asioista puhuminen ei useimmiten tule luonnostaan suoraan, joten sitä täytyy opetella.

Kolmantena osana Lappalaisen (2015, 23–24) neljän osa-alueen mallissa on emotiivinen läsnäolo, jolla tuodaan vuorovaikutukseen kuuntelemisen, empatian ja välittämisen kautta. Mallissa emotiivisuus nähdään kuitenkin välittyvän johtajien antaman esimerkin kautta. Emotiivisen läsnäolon kautta johtamisen eettisyys toteutuu, koska johtaja on helposti lähestyttävä, jolloin johdettavat kokevat voivansa antaa palautetta myös esimiehilleen. Vuorovaikutuksessa emotiivinen läsnäolo helpottaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Neljäntenä osana Lappalaisen (2015, 23–24) neljän osa-alueen mallissa on innostaminen, jolla hän tarkoittaa, että työyhteisössä eettisen viestinnän yhtenä elementtinä on intohimo, työnilo ja sitoutuminen omaan tekemiseen. Itsesäätelykyky, assertiivisuus, emotiivinen läsnäolo ja innostaminen ovat vuorovaikutuksen elementtejä, jotka muodostavat suhteen kivijalan.

Vaikka Lappalainen toteaaakin itsesäätelyyn liittyvien ominaisuuksien, kuten esimerkiksi reflektion olevan itsenäistä toimintaa, hän kuitenkin huomauttaa, että reflektio auttaa yksilöä johtamaan itseään kohti yhteisöllistä toimintaa. Lappalaisen mukaan näyttäisi olevan tarpeellista, että yksilöt tuntevat heikkoutensa ja motiivinsa, jotta he voivat osallistua yhteisölliseen toimintaan, ja edistämään yhteistä tavoitetta. Lappalaisen mukaan onnistuneessa suhteessa yksilöiden itsenäisellä toiminnalla on merkitystä, jotta voidaan edetä kohti yhteistä tavoitetta. Assertiivisuudella Lappalaisen mukaan on tärkeä rooli vuorovaikutussuhteen konfliktien ehkäisemisessä. Kuitenkin assertiivisuuden hyödyntämiseen tarvitaan Lappalaisen mukaan myös emotiivista läsnäoloa, joka tekee vuorovaikutuksen osapuolista helposti lähestyttäviä. Innostaminen tarvitaan Lappalaisen mukaan eettisen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Itsesäätelykyky, assertiivisuus, emotiivinen läsnäolo ja innostaminen kietoutuvat Lappalaisen mukaan yhteen toistensa kanssa muodostaen eettiselle vuorovaikutukselle kivijalan.

### **2.5.2 Johtajan ja johdettavien väliset suhteet**

Relationaalinen näkökulma johtajuuteen tarjoaa vastauksia johtajuuden toteuttamisesta vuorovaikutuksessa, jossa johtajat ja alaiset muodostavat johtajuutta yhteistyössä.

Tutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota alaisten rooliin johtajuudessa johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teorian eli LMX-teorian myötä (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teoriassa korostetaan johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muodostumisessa. Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 224) mukaan johtajuutta luonnehtii vuorovaikutuksessa luottamus, kunnioitus ja keskinäinen sitoutuminen. Näiden toteutuksessa vaikuttaminen on mahdollista johtajan ja alaisten välillä, ja suhde kehittyy lujaksi ja molempia rakentavaksi ja tukevaksi. Jokaisen esimiehen ja alaisen välinen suhde kehittyy yksilölliseksi vastaamaan alaisten erilaisiin tarpeisiin. Tutkijat mainitsevat LMX-teorian heikkoudeksi sen pitkän aikajänteen, mikä tarkoittaa sitä, että teoria soveltuu pitkäkestoiisiin suhteisiin, joissa on tietyt johtajat ja alaiset. LMX-teoriaa pidetään johtajuustutkimuksessa merkittävänä vaiheena, koska siinä tunnistettiin alaisten merkitys, ja johtajuustutkimuksen suunta muuttui esimiesten ja alaisten piirteistä ja käyttäytymisestä kohti suhteita (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999).

Suhteisiin liittyvistä tutkimussuuntauksista yksi merkittävimpiä on jaettu johtajuus. Jaetun johtajuuden tutkimussuuntaus keskittyy kaikkiin organisaation jäseniin, sekä näiden väliseen vuorovaikutukseen (Fletcher & Käufer, 2003, 22). Fletcherin ja Käuferin (2003, 22–24) mukaan siirtymistä perinteisestä johtajuudesta jaettuun johtajuuteen luonnehtii kolme tekijää. Ensimmäiseksi jaettua johtajuutta luonnehtii dynaamisuus, millä tarkoitetaan johtajuuden ymmärtämistä käytäntöinä organisaation eri tasoilla. Toiseksi jaettu johtajuus toteutuu sosiaalisissa prosesseissa ja vuorovaikutuksessa. Johtajuus relationaalisenä ilmiönä on kollektiivinen, monisuuntainen ja dynaaminen. Johtajan ja alaisen vuorovaikutuksessa ei ole kyse vain johtajan vaikuttamisesta alaiseen, vaan vuorovaikutuksessa muodostuvasta vaikuttamisesta. Kolmanneksi jaettua johtajuutta luonnehtii oppiminen, jota tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten välillä relationaalisesti.

Collinsonin ja Collinsonin (2009, 376) mukaan alaiset arvostavat jaettua johtajuutta ja organisaation virallista vastuiden jakamista. Johtajuudessa nähtiin hyväksi se, että johtaja kykenee näkemään asioiden vaikutuksia laajassa mielessä, mutta kuitenkin olisi tarpeeksi lähestyttävä, jotta hänen kanssaan voi helposti keskustella. Collinson ja Collinson (2009) käyttävät jaetusta johtajuudesta termiä collaborative leadership kuvaamaan vastuun jakautumista. Crevani, Lindgren ja Packendorff (2007, 62) käyttävät jaetusta johtajuudesta termiä dispersed tai distributed leadership kuvaamaan jakautuneisuutta. Heidän mu-

kaansa johtajuus muodostuu usean ihmisen vuorovaikutuksessa ja vastuuta voidaan jakaa useammalle ihmiselle. Jaettua johtajuutta luonnehtii kollektiivisuus.

Crevanin, Lindgrenin ja Packendorffin (2010, 78) mukaan jaetun johtajuuden tutkimukselle on esitetty kritiikkiä sen keskittymisestä käytännöllisiin johtajuuden järjestelyihin, jotka eivät muuta perustavanlaatuisia tieteellisiä näkemyksiä ja oletuksia johtajuustutkimuksessa. Tutkijoiden mukaan näkökulma pitää yllä johtajuuden subjekti objekti -suhdetta, eivätkä johtajuutta käytäntönä korostavat näkökulmat saa jalansijaa johtajuuden teorioissa.

### 2.5.3 Yhteisölliset käytännöt

Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu johtajuuden yksilönäkökulmaa, ja kyseiset tekijät ovat sisältyneet suurimpaan osaan tutkimuksista (Kilpimaa, 2013, 39). Kolmen tekijän ymmärtäminen selkeyttää kehystä, jossa johtajuuteen kuuluvat käytännöt ilmenevät. Ben-nis (2007, 3) määrittelee johtajuuden kolmen tekijän kautta. Nämä tekijät ovat johtaja tai johtajat, alaiset ja yhteinen tavoite, joka halutaan saavuttaa. Näiden pohjalta on muodostunut ontologinen perusta johtajuuden määritelmille, teorialle ja käytännöille (Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor, McGuire, 2008, 635).

Drath ym. (2008, 635) ottavat kantaa kolmeen tekijään tutkimalla johtajuuden tuloksia, ja ehdottavat, että komijako johtajuuden tuloksista voisi olla suunta, asettautuminen tavoitteiden taakse ja sitoutuminen. Suunnalla he tarkoittavat laajaa yksimielisyyttä tavoitteista, päämääristä ja missiosta. Tavoitteiden taakse asettautumisella he tarkoittavat sitä, että organisaatiossa tietoa koordinoidaan yhdessä ja tavoitteiden saavuttamiseksi työskennellään kollektiivisesti ja yhtenäisesti. Sitoutumisella he tarkoittavat organisaation jäsenten halukkuutta omaksua omat intressit ja edut osana organisaation intressejä ja etuja. Tutkijoiden mukaan ontologisen lähestymistavan pitäisi näkyä teoriassa ja käytännössä niin, että puheissa johtajuudesta ja johtajuuden käytännöistä käytettäisiin uudenlaista terminologiaa.

Raelinin (2011, 204) mukaan johtajuus käytäntönä -näkökulmaa luonnehtii arvopohjana demokraattisuus. Raelin (2003) kuvailee johtajuutta käytäntönä neljän periaatteen avulla. Periaatteet ovat moniäänisyys, samanaikaisuus, yhteistyö ja myötämielisyys. Moniäänisyydellä tarkoitetaan sitä, että kuka tahansa organisaation jäsen voi toimia johtajana. Samanaikaisuudella tarkoitetaan sitä, että johtajat ja johdettavat osallistuvat johtajuuden

käytäntöihin yhteistyössä tavoitteena kehittää organisaatiota. Yhteistyö on myös kolmas periaate johtajuus käytäntönä -näkökulmassa, ja siinä viitataan dialogiin, jossa osallistujat päättävät toiminnasta ja toimintatavoista. Myötämielisyydellä tarkoitetaan sitä, että jäsenet haluavat kunnioittaa toisiaan riippumatta taustoista, asemasta tai näkemyksistä. Kun osapuolet esittävät pohdiskelevia, tutkivia ja luovia ja yhteiseen asiaan liittyviä puheenvuoroja, Starratin (2001) mukaan kysymys on suoran osallistumisen demokratiasta.

Bennis kuvailee johtajuutta johtajan, alaisten ja yhteisen tavoitteen kautta, mikä muodostaa jyrkemmän kahtiajaon johtajien ja alaisten välille kuin Drath ym. ja Raelin. Drath ym. kuvailevat johtajuutta suunnan, asettautumisen ja sitoutumisen avulla, ja heidän määrittelyssään korostuu ajatus siitä, että johtajaa ja alaisia ei määritellä erikseen itsenäisiksi ryhmikseen, vaan suunta muodostetaan yksimielisyydessä. Asettautumisella tavoitteiden taakse Drath ym. kuvaavat sitä, että tavoitteiden eteen työskennellään kollektiivisesti, eikä johtajat ja alaiset erillisesti. Drathin ym. näkemyksessä kaikkien organisaation jäsenten rooli on aktiivinen, mitä kuvaa sitoutuminen. Sitoutumisessa yksilö muodostaa omat etunsa ja intressinsä organisaation edut ja intressit huomioon ottaen. Bennis kuvaa alaisten roolin passiivisemmaksi kuin Drath ym.

Raelin menee määritelmässään Drathia ym. pidemmälle demokraattisuudessa ja itseohjautuvuudessa. Raelin kuvaa moniäänisyydellä sitä, että kuka tahansa voi toimia johtajana, mikä on erilaista verrattuna Bennisin näkemykseen, jossa johtajat ja alaiset on määriteltä erikseen. Drathiin ym. verrattuna ero ei ole niin suuri, sillä Drath ym. on jo alkanut teoriassaan häivyttämään johtajuuden jakaantumista subjektiin ja objektiin. Raelin kuvaa johtajuutta myös samanaikaisuudella, yhteistyöllä ja myötämielisyydellä. Raelin haluaa teoriassaan tuoda esille, että johtaja ei kulje edellä johtamassa alaisia kohti tavoitteita, vaan johtajuus muodostuu yhteistyössä, jossa käydään kunnioittavaa vuorovaikutusta, ja johtajuus voi vaihdella henkilöltä toiselle.

Johtajuuden kehittyminen johtaja johdettava -määräysvaltasuhteesta kohti organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta näkyy vertailtaessa Bennisin, Drathin ym. ja Raelin näkemyksiä. Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut yhä kompleksisemmaksi, ja se on tuonut haasteita käytäntöjen asettamiseen. Käytäntöjen asettaminen riittävän väljästi onkin tapa vastata ympäristöstä tulevaan haasteeseen. Monimutkaisessa ympäristössä vuorovaikutuksen kautta voidaan löytää tilanteeseen sopiva ratkaisu paremmin kuin asemaan perustuvan johtajuuden kautta.

Freemanin (2004) mukaan johtajuudessa on kysymys toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Konstruktionistisesti ajateltuna Plowman ja Duchon (2008) ovat tiivistäneet ajatuksen johtajuuden relationaalisuudesta niin, että johtajuus ja todellisuus muodostuvat organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Hogg (2001) kuvailee, että relationaalisuudesta kehittyi organisaation tai ryhmän relationaalinen ominaisuus. Tämä eroaa perinteisestä näkemyksestä, jonka mukaan johtajuus on ollut yksilön piirre tai ominaisuus (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Johtajuustutkimuksessa on huomattu, että johtajuus ei rakennu pelkästään organisaation esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa, vaan johtajuussuhteissa laajemminkin kuin esimiesten näkökulmasta (Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000).

## 2.6 Eettisen johtajuuden ja relationaalisuuden kytkös

Johtajuuden eettisyyden tutkimus osoittaa johtajuustutkimuksessa siirtymää kohti johtajuutta yhteisöllisenä ilmiönä. Aiheena johtajuuden eettisyys kuitenkin herättää johtajuustutkijoissa ristiriitaisia ajatuksia, koska etiikkaan liittyvät ilmiöt eivät ole objektiivisesti mitattavissa. Kuitenkin johtajuuden eettisyyden tutkimuksessa nähdään, että kvalitatiivisella kysymyksenasettelulla voidaan tuottaa syvällisempää tietoa ilmiöstä. Eettisen johtajuuden tutkimuksessa relationaalinen lähestymistapa voisi tuottaa syvällisemmän ymmärryksen. (Ropo, 2011, 206)

Ko ym. (2017, 126) toteavat eettisen johtajuuden laadullisen tutkimuksen olleen tähän asti suhteellisen vähäistä ja keskittyneen pääasiassa käsitteellisiin tutkimuksiin. Tämä on tutkijoiden mukaan rajoittanut käsitystämme eettisen johtajuuden soveltamisesta ja kehityksestä pitkällä aikavälillä organisaatioiden käytännön tasolla. Tutkijat näkevät johtajan ja alaisen välisen suhteen tutkimisen merkittävänä, ja erityisesti he korostavat vuorovaikutuksen tutkimisen merkitystä eettisen johtajuuden laadullisessa tutkimuksessa. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan laadullisen tutkimuksen aukkoon tutkimalla eettistä johtajuutta relationaalisena ilmiönä keskijohdossa.

Johtajuustutkimuksessa on tapahtunut käänne pois yksilökeskeisyydestä kohti käytäntönäkökulmaa, jossa huomio kiinnittyy ylimmän johdon lisäksi keskijohtoon ja alaisiin. Carrollin ym. (2008, 366) mukaan johtajuuden käytäntönäkökulmassa yksilöille muodostuu käytännöt ja toimintatavat yhteisöllisesti organisaation jäsenten välisissä suhteissa. Käytäntönäkökulmassa yksilöiden oppiminen ja sääntöjen omaksuminen perustuvat kokeuksellisuuteen. Johtajuus käytäntönä –näkökulmassa johtajuutta luonnehtii demo-

kraattisuus, jonka kautta kaikki organisaation jäsenet voivat osallistua asemastaan huolimatta vuorovaikutukseen. Johtajuus käytäntönä –näkökulma ei pyri kuvailemaan johtajien päätöksiä tai ajattelua yksilöinä, vaan keskittyy yksilöiden toimintaan ryhmässä.

Yksilöiden asema ryhmässä muodostuu sosiaalisesti, kun yksilöt osallistuvat tiettyyn diskurssiin, kuten Phillips ja Hardy (2004, 302) asian ilmaisevat. Osallistumista eettisyysdiskurssiin luonnehtii Cleggin, Kornbergerin ja Rhodesin (2007, 115) mukaan neljä kysymystä. Ensimmäinen kysymys on eettisestä sisällöstä eli mitkä asiat organisaatiokäyttäytymisestä pitäisi sisältää moraalista arviointia. Toinen kysymys koskee sitä, miten organisaation jäsenet rakentavat suhteensa organisaation sääntöihin. Kolmas kysymys käsittelee käytäntöjä, joihin organisaation jäsenet omistautuvat siksi, että itse kokevat ne eettisiksi. Neljänneksi kysytään, mitkä ovat tavoiteltavia idealistisia eettisiä näkemyksiä itselle.

Crevanin ym. (2007, 62) mukaan yksilökeskeisellä johtajuudella on edelleen vahva sija organisaatioiden arjessa, ja sitä myös ympäristö osaltaan odottaa, että yksi henkilö näytetään organisaation virallisena johtajana. Perinteiset normit näkyvät organisaation virallisessa kuvassa, vaikka johtajuus muodostuisikin todellisuudessa toisella tavalla. Johtajuudesta vallitsee vielä perinteisiäkin käsityksiä, joiden mukaan johtajuus määrittyy subjektin ja objektin välisenä suhteena, jossa tehdään eroa johtajan ja alaisten välille.

Hoskingin (2010) mukaan johtajuustutkimuksessa vallitsee näkemys siitä, että johtajuus kuuluu asemaan perustuen vain virallisille johtajille. Yksilökeskeisyys saattaa kuitenkin estää organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuva kehittymistä ja kaivaa yksilöiden motivaatiota osallistua yhteiseen vuorovaikutukseen.

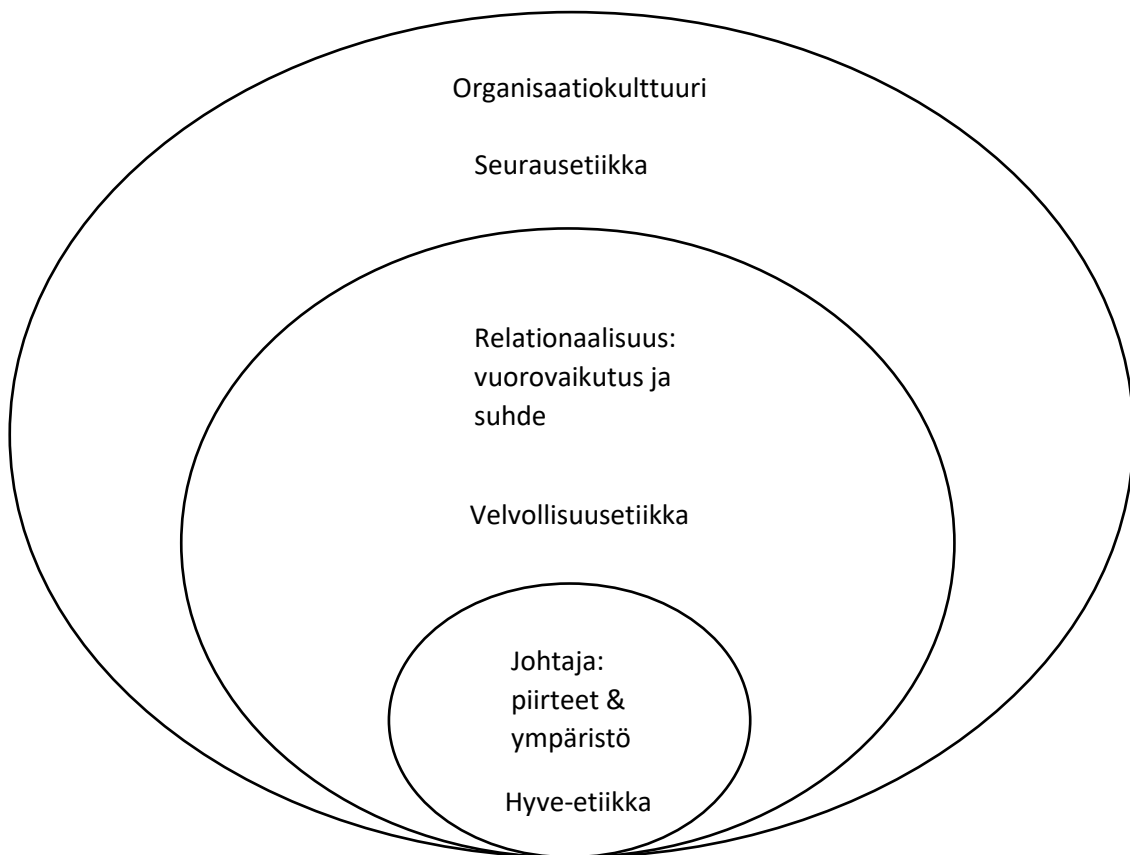
## **2.7 Teorian synteesi: yksilökeskeisestä relationaaliseen eettiseen johtajuuteen**

Johtajuuden tutkimuskenttään kuuluva eettisen johtajuuden suuntaus ei ole poikkeus yksilökeskeisestä lähestymistavasta. Eettisen johtajuuden tutkimuksessa on pitkään keskitytty tutkimaan johtajien persoonaan liittyviä ominaisuuksia, ja ajateltu että yksilöllä on tiettyjä ominaisuuksia, jotka tekevät hänestä eettisen johtajan (Brown & Treviño, 2006). Eettisen johtajuuden tutkimuksissa johtajuuteen on liitetty olennaisesti myös vaikuttaminen (Bandura, 1986; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Ladkin, 2006), joka on nähty yksisuuntaisena suhteena, jossa johtaja vaikuttaa alaiseen. Relationaalisesta

näkökulmasta eettistä johtajuutta ei nähdä muodostuvaksi vain yksilön levittäessä moraalisuuden henkeä vaikuttamalla alaisiin. Vaikutussuhteen yksipuolisuus nojautuu Aristoteleen (1989) hyve-etiikkaan, jossa esimiehen tehtävänä on toimia esimerkillisesti noudattaen johtajuuden hyveitä, ja johdettavien tulee seurata. Kuviossa 4 eettisen johtajuuden yksilökeskeisyyttä korostava puoli on sijoitettu kuvion sisimmäksi osaksi, koska yksilö on toiminnan ytimessä. Hyve-etiikka on yksilöä korostava etiikan suuntaus, joten se on liitetty eettisen johtajuuden yksilökeskeisyyden kanssa samalle kehälle. Eettisen johtajuuden tutkimuksessa yksilökeskeisyys näkyy Treviñon ym. (2000) mukaan johtajan käyttäytymisessä eettisenä roolimallina, jota havainnoimalla alaiset voivat omaksua eettisiä toimintamalleja. Yksilön asema muodostuu passiiviseksi havainnoijaksi, joka seuraa sivusta johtajan toimintaa. Relationaalisessa näkökulmassa johtajuuden toimijat ovat aktiivisia osallistumaan suhteeseen.

Crevani ym. (2007) totesivat, että johtajuus saattaa virallisesti näyttäytyä yksilökeskeisenä ilmiönä, mutta todellisuudessa johtajuus toteutuukin eri tavalla. Eettisen johtajuuden tutkimuksessa on nähtävissä samanlainen ilmiö, että tutkimuksen mukaan johtajuuden eettisyys näyttäytyy yksilön ominaisuutena, jota tuodaan esille eettistä roolimallia näyttämällä. Kuitenkin eettisen johtajuuden tutkimuksessa on alettu huomata, että johtajuuden eettisyyttä tulisi tutkia relationaalisesta näkökulmasta, jotta saataisiin lisää tietoa, miten johtajuuden eettisyyttä muodostetaan vuorovaikutuksessa. Freeman (2004) toteaa johtajuuden muodostuvan vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten välillä. Vuorovaikutuksessa asemalla ei ole väliä, ja johtaja ja alaiset muodostavat eettistä johtajuutta yhteisöllisesti käytäntöjen kautta, kuten Plowman ja Duchon (2008) kiteyttävät, että organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa muodostuu johtajuus ja todellisuus. Vuorovaikutuksessa ei olla kiinnostuneita enää pelkästään subjektin ominaisuuksista, vaan subjektin ja objektin välisestä suhteesta. Eettisessä johtajuudessa suhde muodostuu merkittäväksi informaation välittämisen kannalta, koska suhteen avulla voidaan vaikuttaa johtajuuden eettisyyteen. Kuviossa 4 relationaalinen eettinen johtajuus on sijoitettu keskimäiseen kehään, koska relationaalisuus nähdään tapahtuvan yksilöiden välillä, ei pelkästään yksilöiden sisäisenä. Keskimmaisella kehällä on myös velvollisuusetiikka, koska velvollisuusetiikassa Yrjönsuuren (2008) mukaan on kyse moraalilaista, joka velvoittaa ihmistä ehdoitta. Relationaalisessa eettisessä johtajuudessa moraalisuus tulee suhteen velvoittamana, koska molemmat suhteen jäsenet ovat sidottuja moraalisuuteen ihmisyyden kautta.

Eettisen johtajuuden tutkimus on ollut runsasta, ja vähitellen muuttuvan johtajuuskäsityksen myötä myös eettisen johtajuuden tutkimus on kulkeutunut yksilökeskeisyydestä relationaalisempaa suuntaan. Yksilökeskeisyydessä eettisen johtajuuden tutkimus on saanut vaikutteita persoonallisuuspsykologiasta, jota apuna käyttäen on tulkittu, millaiset persoonallisuuden piirteet enteilevät eettistä johtajuutta yksilössä. Psykologialle tyypillisesti yksilöä tutkittaessa perimä ei ole ainoa käyttäytymistä määrittävä tekijä, ja siksi myös eettisen johtajuuden tutkimus on huomionut ympäristön vaikutuksen eettiseen johtajuuteen.



Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Vuorovaikutuksen tasolta tutkimuskeskustelu laajenee koskemaan myös suhdetta laajempaa käsitettä, jota voidaan kutsua organisaatiokulttuuriksi. Organisaatiokulttuuri on juurtuneena syvälle organisaation toimintatapoihin, eikä se selity pelkästään yksittäistä johtajan ja johdettavan välistä suhdetta havainnoimalla. Organisaatiokulttuuri on sijoitettu kuviossa 4 uloimmalle kehälle, koska organisaatiokulttuuri on laajempi taso kuin yksilön toiminta tai yksittäiset suhteet. Uloimmalle kehälle sijoitettiin myös seurausetiikka, koska



Ciullan (2011) mukaan seurausetiikka tarkoittaa eettisen johtajuuden kannalta johtajuuden seurausten arviointia. Seuraukset ovat yksilöstä ajallisesti etäisimpiä, ja ne usein vaikuttavat koko kulttuuriin, ja siksi seurausetiikka on jäsennelty uloimmalle kehälle.

Taulukko 4 Eettisen johtajuuden ulottuvuudet

Eettisen johtajuuden ulottuvuus	Sisältö
Johtajan ominaisuudet	Piirteet
Eettisen johtajuuden tilannetekijät ja johtajan käyttäytyminen	Roolimallina oleminen Organisaation eettinen konteksti Moraalinen intensiteetti asioihin
Eettinen johtajuus relationaalisina käytäntöinä	Vuorovaikutus Johtajan ja johdettavien väliset suhteet Yhteisölliset käytännöt

Taulukossa 3 on kuvattu tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat eettisen johtajuuden ulottuvuudet, jotka ovat johtajan ominaisuudet, tilannesidonnaiset tekijät ja johtajan käyttäytyminen sekä relationaaliset käytännöt. Tässä tutkimuksessa johtajuus käsitetään muuttuvaksi ilmiöksi, mikä tarkoittaa eettisen johtajuuden kohdalla sitä, että yksilön uskotaan voivan muuttaa omaa toimintaansa ja kehittämään piirteitään. Johtajuuden eettisyyden reflektointiin perustuva viitekehys kertoo lukijalleen, mitä ulottuvuuksia eettiseen johtajuuteen sisältyy, ja mistä osista ulottuvuudet koostuvat. Reflektointityökaluna teoreettista viitekehystä voisi verrata peiliin, jonka edessä arvioidaan persoonallisuuspiirteiden, vuorovaikutuksen ja kulttuurin vahvuuksia, heikkouksia ja kehittymismahdollisuuksia eettistä johtajuutta rakentavina elementteinä.

### 3 DISKURSSIANALYYSI EETTISEN JOHTAJUUDEN TULKITSIJANA

Eettisen johtajuuden tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa heijasteleva peili, josta voidaan heijastaa katsojansa etiikkaa eli Yrjönsuuren (2008, 14) mukaan perusteluita, joita hän antaa omalle toiminnalleen. Tällaisen peilin rakentamiseksi tarvitaan näistä perusteluista tietoa, jota tässä tutkimuksessa rakentuu sosiaalisen konstruktionistisen ontologian mukaan suhteissa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2009, 164) laadullinen tutkimus on mahdollisuus saada tietoa ihmisten välisistä suhteista, joissa ihmiset tuovat esille oman ”äänensä” kautta näkemyksiään, kokemuksiaan ja merkityksiään. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin diskurssianalyysi, koska eettinen johtajuus nähdään tässä tutkimuksessa sen kautta rakentuvan monimutkaisina ja sosiaalisesti tuotettuina ilmiöinä, joiden rakentumisessa kieli on merkittävässä roolissa. Tässä luvussa käsitellään diskurssianalyysin taustalla olevia sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtaoletuksia, diskurssianalyysin teoriaa ja kritiikkiä. Lisäksi tutkimusaineistona toimiva aineisto käydään läpi, ja kuvataan aineiston analyysiprosessi.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää, joka Erikssonin ja Kovalaisenkin (2008) sanojen mukaan tarkoittaa, että ilmiötä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan omassa kontekstissaan. Eriksson ja Kovalainen (2008) korostavat, että laadullinen tutkimus perustuu sosiaalisesti rakentuneeseen ja kulttuuristen merkityksien kautta tuotettuun ja tulkittuun todellisuuskäsitykseen. Tämä tutkimus valittiin toteutettavaksi laadullisesti, koska haluttiin saada syvällisempi ymmärrys, miten eettisen johtajuuden todellisuus rakentuu suhteissa, ja miten sitä kulttuuristen merkitysten kautta tulkitaan.

Useimmiten eettistä johtajuutta on tutkittu määrällisesti käyttämällä menetelmänä kyselyä (esim. Hassan, Wright & Yukl 2014; Kalshoven, Den Hartog & De Hoog 2011; Kangas ym. 2011; Brown, Treviño & Harrison 2005). Laadullisia tutkimuksia on tehty jonkin verran (mm. Treviño, Brown & Hartman 2003; Treviño, Hartman & Brown 2000). Laadullisia tutkimuksissa metodina on ollut novellianalyysi (Jurkiewicz, 2006) ja elämänkertatutkimus (Pops, 2006; Rugeley & Van Wart, 2006). Laadullisen tutkimuksen vähäisyys nostetaan tässä tutkimuksessa esille puutteena eettisen johtajuuden tutkimuksessa, koska

eettinen johtajuus ilmiönä on abstrakti, joka edellyttää menemistä pintaa syvemmälle tasolle. Scheinin (1990, 112, 118) mukaan organisaation syvätasojen tutkiminen edellyttää, että tutkittavilta saadaan yksityiskohtaista tietoa, jonka avulla voidaan selvittää itsestään selvinä pidettyjä, piileviä ja alitajuisia oletuksia, jotka määrittelevät havaintoja, ajatusprosesseja, tunteita ja käyttäytymistä. Organisaatioetiikkaan liittyviä kysymyksiä pidetään usein juuri tällaisina itsestään selvinä ja alitajuisina asioina, joihin voidaan pinnallisesti vastata vedoten esimerkiksi totuttuun tapaan toimia, mutta juuri siksi Badaracco ja Webbin (1995) suosittelevat syvähaastatteluita organisaatioetiikan tutkimisessa, jotta aineiston tarjoama tieto ei jäisi vain pinnalliselle tasolle. Laadullisen tutkimuksen vähäisyyden ja ilmiön abstraktin luonteen vuoksi tässä tutkimuksessa on valittu käytettäväksi laadullista tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa on huomioitu, kuten Hirsjärvin ym. (2009, 161) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi saavuttaa täydellistä objektiivisuutta tai irtiottoa arvolähtökohdistaan. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti muodostettuihin diskursseihin, jotka edustavat tutkittavien subjektiivisia ja tilanteessa tuotettuja kokemuksia ja tulkintoja.

### **3.2 Sosiaalinen konstruktionismi**

Sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksellinen viitekehys, josta on olemassa monia tulkinnallisuuden ja konstruktionismin muotoja, mutta niille kaikille on yhteistä käsitys subjektiivisista ja jaetuista merkityksistä sekä siitä, kuinka ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät sosiaalisia tapahtumia ja asetelmia (Eriksson & Kovalainen, 2008, 19). Sosiaalinen konstruktionismi tarkoittaakin sitä, että todellisuutta luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Berger & Luckmann, 1966). Sosiaalinen konstruktionismin näkökulma on relativistisen ontologinen, mikä tarkoittaa sitä, että sen mukaan on olemassa useita todellisuuksia. Sosiaalinen konstruktionismi on myös subjektivistisen epistemologinen, mikä tarkoittaa sitä, että subjekti ja tietäjä luo ymmärryksiä (Denzin & Lincoln, 1994, 13–14). Sosiaalisen konstruktionismin mukaan merkitystä ei löydetä, vaan muodostetaan eli konstruoidaan (Crotty, 1998, 42). On siis eri asia raottaa jotakin peitettä ja saada selvää asiasta sitä kautta kuin uskoa sen muodostuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa kiinnostus on niissä jaetuissa merkityksissä, joita eettiselle johtajuudelle annetaan ja miten merkityksiä muodostetaan kielenkäytön kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Jokisen ym. (1999, 39–40) mukaan sosiaalisen konstruktionismin perusajatus on, että tutkittua todellisuutta ei voida kohdata ”puhtaana”, vaan sitä tarkastellaan aina jostakin näkökulmasta. Myös de Graaf (2006, 250) korostaa, että kieli ei ole neutraali viestinnän väline, vaan sitä käyttämällä aina arvotetaan asioita. Käytetty kieli hänen mukaansa aina muokkaa käsityksiä ja olettamuksia. Jokinen ym. (1999, 39–40) kuvaa kielen merkityksiä luovaa luonnetta kahden prosessin kautta, ja nämä prosessit ovat merkitysten vakiinnuttaminen ja merkitysten muuntuminen ja moninaisuus. Näissä prosesseissa on olennaista pysyvyys ja muuttuvuus, eli kielen avulla voidaan tutkia, miten ihmisten luomat merkitykset ovat toisaalta vakiintuneet ja, mitkä niistä ovat muuttuneet.

Todellisuus ei sosiaalisen konstruktionismin mukaan ole pysyvä tila, eikä sitä voida objektiivisesti määritellä. Pääsy dynaamisiin ja subjektiivisiin todellisuuksiin onnistuu siis vain sosiaalisten rakenteiden, kuten kielen ja jaettujen merkityksien, kautta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 19), ja siksi tässä tutkimuksessa tutkitaan eettisiä arvoja strategiassaan mainitsevien organisaatioiden johtajien kieltä ja heidän muodostamiaan jaettuja merkityksiä eettisestä johtajuudesta.

### **3.3 Diskurssianalyysi**

Tämän tutkimuksen menetelmällinen viitekehys perustuu diskurssianalyttiseen tutkimusperinteeseen. Alvessonin ja Kärremanin (2000, 1126) mukaan kielen merkitystä on lisääntyvässä määrin ymmärretty tärkeimpänä ilmiönä empiirisissä tutkimuksissa sosiologi- ja organisaatiotieteiden tutkimuksissa. Heikkisen, Kujalan, Laineen ja Mäkelän (2017) mukaan diskurssianalyysin avulla voidaan saada tietoa myös organisaatioeettisistä aiheista.

Diskurssista on tunnistettu kaksi pääulottuvuutta, jotka ovat diskurssin ja merkityksen välinen suhde ja osallisuus yksityiskohtaiseen ja erityiseen kontekstiin tai toisaalta kiinnostus standardisoidumpaan kielen käyttämisen muotoon. (Alvesson & Kärreman, 2000, 1145.) Heikkisen ym. (2017) mukaan diskurssianalyysiä pidetään väljänä metodologisena sateenvarjona, joka sisältää paljon eri koulukuntia. Suomalaisessa yhteiskuntatieteessä yleisiä diskurssianalyysin suuntauksia ovat olleet Foucault’n kriittinen diskurssianalyysi, tiedonsosiologinen diskurssitutkimus sekä diskursiivinen psykologia.

Diskurssit ja diskurssianalyysi voidaan määritellä monella eri tavalla. (Alvesson & Kärreman, 2000, 1126.) Tyypillisimmät diskurssianalyysin määritelmät nojautuvat kielen ra-

kenteen ja muodon tutkimukseen ja/tai kieleen sosiaalisena vuorovaikutuksena (van Dijk, 1997). Jotkut tutkimussuunnat keskittyvät enemmän lingvistiikkaan ja muihin laajempiin konteksteihin, joissa diskursseja tuotetaan (Phillips & Hardy, 2002). Yleisesti diskurssi-analyysi ei keskity pelkästään kieleen, vaan kulttuurisiin merkityksiin, jotka liittyvät ihmisiin, artefakteihin, tapahtumiin tai kokemuksiin ja kuinka nämä merkitykset välittyvät kielikäytäntöjen kautta (Eriksson ja Kovalainen, 2008, Boje, Oswick, & Ford, 2004; Phillips & Hardy, 2002; Chia, 2000; 227; Fairclough, 1995;).

Tämä tutkimus perustuu neljään oletukseen kielestä, diskursseista ja diskurssianalyysistä (Jokinen ym., 1993; Joutsenvirta, 2006). Ensimmäisen oletuksen mukaan kielenkäyttö nähdään käytäntönä, joka ei vain kuvaile, mutta myös muodostaa, antaa merkityksiä ja muokkaa sosiaalista todellisuutta (Jokinen ym. 1993). Toisen oletuksen mukaan sosiaalinen todellisuus muodostuu monista rinnakkaisista ja vastakkaisista diskursseista (Boje ym. 2004; Jokinen ym. 1993, Potter & Wetherell, 1987). Kolmannen oletuksen mukaan diskurssit muodostetaan monissa sosiaalisissa käytännöissä, monissa konteksteissa ja suhteessa muihin diskursseihin (Jokinen ym., 1993; Phillips & Hardy, 2002). Neljännen oletuksen mukaan kielen käyttämisellä on seurauksia (Pietikäinen & Mäntynen, 2009; Boje ym., 2004; Lämsä & Tiensuu, 2002; Phillips & Hardy, 2002; Potter & Wetherell, 1987; Weick, 1979, 1995, 2001).

Ensimmäisen oletuksen mukaan tässä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää, miten haastateltavat muodostavat ja muokkaavat sosiaalista todellisuutta eettisestä johtajuudesta vastauksissaan. Toisen oletuksen mukaan sosiaalista todellisuutta muodostuu rinnakkaisista ja vastakkaisista diskursseista, kuten Pietikäinen ja Mäntynenkin (2009, 13, 20) toteavat, että diskurssitutkimuksen tehtävänä on tarkastella, miten erilaisia todellisuuksia ja tapahtumia merkityksellistetään. Tässä tutkimuksessa keskitytään pohtimaan, miten eettisen johtajuuden rinnakkaiset ja vastakkaiset diskurssit muodostavat todellisuutta, kuten myös Jokisen ym. (1999, 18–19) kuvaamalla tavalla diskurssianalyysissä samaa ilmiötä voidaan tehdä ymmärrettäväksi monella tavalla. Kolmannen oletuksen mukaan diskursseja muodostetaan monissa sosiaalisissa käytännöissä, monissa konteksteissa ja suhteessa muihin diskursseihin. Neljännen oletuksen mukaan kielen käyttämisellä on seurauksia, ja siksi tärkeää onkin eettisen johtajuuden tutkimuksessa selvittää Jokisen (1999, 18–19) mukaan kuvauksia, jotka ovat erilaisissa tilanteissa ymmärrettäviä ja seurauksia, joita selityksillä rakennetaan.

### 3.4 Tutkimuksen empiirinen konteksti: asiantuntijaorganisaatiot

Tutkimuksen empiirisenä kontekstina toimii kaksi suomalaista asiantuntijaorganisaatioksi luokiteltua organisaatiota, joista toinen on julkinen ja toinen yksityinen. Tässä tutkimuksessa kohdeyritykset on määritelty asiantuntijaorganisaatioiksi määriteltyjen kriteerien perusteella, jotta voidaan selviytyä sekaannuksilta, sillä asiantuntijaorganisaatioksi voidaan määritellä eri konteksteissa eri perustein. Molemmat organisaatiot ovat omien toimialojensa asiantuntijaorganisaatioita, joissa työskentelee korkeasti koulutettuja oman erityisalansa tiedon ja osaamisen omaavia työntekijöitä. Molemmat organisaatiot korostavat tavoitteissaan ja strategiassaan innovatiivisuutta, uusiutuvuutta ja luovuutta. Organisaatioiden korkeasti koulutettujen työntekijöiden odotetaan kehittävän itseään ja päivittämään osaamistaan. Toiseksi molemmilla organisaatioilla on samat arvot ja strategiset tavoitteet: avoimuus, tasa-arvo, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, innovatiivisuus ja vastuullisuus korostuvat.

Organisaatiot korostavat oikeudenmukaisuutta toiminnoissaan sidosryhmiä ja työntekijöitään kohtaan. Työntekijöiden taitojen ja osaamisen merkitystä korostetaan, ja siksi myös organisaatiot haluavat tarjota motivoivan työympäristön ja hyvät mahdollisuudet työntekijöille kouluttautua ja kehittyä. Molemmille organisaatioille eettiset ja moraaliset arvot ovat välttämättömiä organisaationsa toiminnalle, mutta millään näistä organisaatioista ei haastattelujen aikaan ollut virallisia eettisiä sääntöjä tai eettisiä koodeja. Etiikka teemana oli kuitenkin mainittu näiden organisaatioiden strategiassa.

### 3.5 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto on kerätty vuonna 2012 kahdessa organisaatiossa 27 puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joista valittiin tähän tutkimukseen 11 esimiesasemassa olevien henkilöiden haastattelua. Tässä tutkimuksessa käytettyjen haastattelujen tiedot on koottu taulukkoon 5. Toinen organisaatioista on suuri julkisen sektorin organisaatio ja toinen suuri yksityisen sektorin teollisuuden palveluorganisaatio. Aineisto kuuluu Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Organisaation Vastuullinen Innovaatiokyvykkyys (OVI) -hankkeeseen ja Elina Riivarin (2016) väitöstutkimukseen. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu tekstiksi.

Teemahaastattelut on toteutettu etukäteen valittujen, tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyjen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelujen käyttäminen tässä tutkimuksessa aineistona oli perusteltua, koska teemahaastatteluissa saatiin selville ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioilleen antamia merkityksiä. Syvällisemmän ymmärryksen saamiseksi teemahaastattelut tarjoavat yleensä monisanaisemman vastauksen kuin kyse-lylomake. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75.)

Taulukko 5 Haastattelut

Haastateltava	Asema	Haastatteluajankohta	Haastattelun kesto (h)	Litteroitujen sivujen määrä
H1	Esimies	2012	86.20	14
H2	Esimies	2012	1.33.40	11
H3	Esimies	2012	1.04.14	6
H4	Esimies	2012	1.31.23	12
H5	Esimies	2012	1.13.24	9
H6	Esimies	2012	1.16.08	7
H7	Esimies	2012	1.15.32	8
H8	Esimies	2012	34.55	4
H9	Esimies	2012	48.32	5
H10	Esimies	2012	1.31.50	8
H11	Esimies	2012	1.21.24	9

Tässä tutkimuksessa analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti eli diskurssit on nostettu esille aineistosta. Haastattelujen aluksi pyydettiin haastateltavia määrittelemään, mitä heidän mielestään tarkoittaa eettinen vastuullisuus. Tällä kysymyksellä haluttiin varmistaa, että kaikki haastateltavat ymmärsivät termin samalla tavalla, ja että he tulisivat vastauksissaan tarkoittamaan kysyttyä asiaa. Tutkimuksen validiutta pohdittaessa on tärkeää, että haastateltavat ovat puhuneet siitä, mistä oli tarkoituskin.

Tässä tutkimuksessa eettinen vastuullisuus ymmärretään eettistä johtajuutta rakentavana perustuskivenä, joka näkyy yksilöiden ajattelussa, relationaalisissa käytännöissä ja orga-

nisaatiokulttuurissa. Nämä rakentavat eettisen johtajuuden diskurssit. Diskurssianalyysin päätelmien perusteluksi on lisätty sitaatteja haastattelumateriaalista. Haastateltavien anonyyteetin säilyttämiseksi heidän työtehtäviään, titteleitään tai organisaation yksikköjä ei mainita tarkasti, vaan yleisellä tasolla, jos asiayhteyden ymmärtäminen on sitä vaatinut. Haastateltavien nimien paikalla käytetään lyhenteitä H1, H2 ja niin edelleen. Haastateltavat ovat kahdesta organisaatiosta, joita tässä nimitetään yritykseksi A ja yritykseksi B. Yritys A viittaa julkisorganisaatioon ja Yritys B viittaa suureen teollisuuden palveluorganisaatioon.

### 3.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Tässä tutkimuksessa tehtyä analyysiä kuvaa Pynnösen (2013, 27) mainitsema tulkitseva analyysi, jolle luonteenomaista on aineistolähtöisyys. Tutkimuksen edetessä aineiston tulkinta ohjasi tutkimuskysymysten tarkentumista ja muuttumista. Phillipsin ja Hardyn (2002, 10) mukaan tutkimusmenetelmästä ei tee diskursiivista diskurssianalyysi itsessään, vaan sen käyttö, jolla nostetaan jostakin tekstimuodosta tulkitsevaa analyysiä. Tässä tutkimuksessa aluksi tunnistettiin olemassa olevat diskurssit, ja sen jälkeen tulkitsevan diskurssianalyysin myötä kuvattiin diskurssit. Analyysin syventämiseksi keskityttiin nostamaan aineistosta Phillipsin ja Hardyn (2002, 10) kuvaamaa diskurssin ymmärrystä tarjoavaa näkymää ja roolia sosiaalisen todellisuuden muodostajana eettisessä johtajuudessa kriittisen diskurssianalyysin ja kontekstien huomioon ottamisen kautta. Aineiston analysoinnissa pyrittiin vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millaisia eettisen johtajuuden diskursseja on tunnistettavissa johtajien puheessa?

Aineisto analysoitiin Pynnösen (2013) mainitsemaa prosessimallia hyödyntäen. Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla aineisto ensin kokonaisuudessaan läpi kertaalleen, ja sitten hitaammin muistiinpanoja kirjoittaen. Aineistoa luettaessa listattiin aineistossa olevia alustavia diskursseja. Teemojen välistä arvojärjestystä testattiin kokeilemalla laittaa jokin teema yläteemaksi, ja keräämällä siihen alateemoja ympärille. Näin testattiin, mitkä asiat aineistossa jäävät yläteemoiksi eli laajemmiksi kokonaisuuksiksi, ja mitkä puolestaan ovat alateemoja eli yksityiskohtaisempia selityksiä yläteemoille.

Aineiston analysoinnissa sovellettiin myös analyttistä induktiota, jonka mukaan aineistosta valittiin kolme haastattelua. Haastatteluja käytiin läpi, ja jaettiin niistä kerätyt havainnot kategorioihin, joilla ennakoitiin alustavia diskursseja. Alustavien diskurssien



muodostamisen jälkeistä tutkimusprosessin vaihetta kuvaa Pynnösen (2013) mainitsema tekstitasoanalyysi. Tekstitasoanalyysissä kiinnitettiin huomio aineiston sisältöön, rakenteeseen, järjestykseen ja lingvistiikkaan. Tekstistä tunnistettiin eroja ja yhtäläisyyksiä, jotta löydettäisiin säännönmukaisuuksia, joiden avulla voitaisiin päätellä, mitkä diskurssit aineistosta muodostuu. Tekstitasoanalyysissä syntyy tekstin perusrakenne, jossa hahmotellaan aineiston kantavia teemoja. Keskeisenä lopputuloksena tässä mikrotasoa analyysivaiheessa oli sanojen, ilmauksien ja virkkeiden avulla selvittää, mitä ilmiöstä voidaan sanoa ja miten siitä sanotaan.

Analyysin alkuvaiheessa käytettiin Koskisen ym. (2005, 234) kuvailemaa ”ylianalysointia”, koska haluttiin monta mahdollista tulkintaa. Aluksi diskursseja oli paljon, ja niitä lähdettiin tarkentamaan analysoimalla loput haastattelut. Haastatteluista löydettiin alustavia diskursseja tukevia havaintoja, mutta toisaalta löydettiin myös sellaisia havaintoja, jotka eivät liittyneet alustaviin diskursseihin. Analyysi tehtiin kaikille haastatteluille, ja näin saatiin koko aineistoa edustava diskurssien joukko.

Diskurssien joukkoa jäsennettiin tekemällä käsitekarttoja ja listoja, ja tuloksena diskursseja yhdisteltiin ja joitakin diskursseja purettiin ja nimettiin uudelleen. Diskurssien välisiä suhteita pyrittiin selvittämään. Tuloksena syntyi kolme diskurssia. Diskurssien täsmentämisen jälkeen aineistoa luettiin vielä kertaalleen, ja varmistettiin, että diskurssit olivat olemassa aineiston perusteella. Taulukossa 6 näkyy esimerkkinä individualistisen diskurssin perustelut. Diskurssin ulottuvuudet valittiin keskeisiksi aineiston lukemisen ja ryhmittelyn perusteella. Ensimmäisenä ulottuvuutena tutkittiin, muodostuuko eettinen johtajuus suhteissa vai onko se yksilön sisäinen ominaisuus. Toisena ulottuvuutena tutkittiin, mikä on diskurssin sisältö. Diskurssin sisällöllä tarkoitetaan tässä sitä, käsitteääkö eettinen johtajuus aktiiviseksi vai passiiviseksi ja onko se yksipuolista vai molemminpuolista. Kolmanneksi tutkittiin, miten diskurssi oikeutetaan. Diskurssin oikeutuksella tarkoitetaan tässä sitä, että ajatellaanko eettisyys ihmisyyteen liittyväksi ominaisuudeksi vai onko se vuorovaikutuksessa muodostuva. Neljänneksi tutkittiin, oletetaanko johtaja diskurssissa moraaliseksi henkilöksi. Viidennessä ja kuudennessa ulottuvuudessa tutkittiin diskurssin tavoitteita ja niiden edistämistä. Tässä tutkimuksessa tavoitteiden kautta pyrittiin löytämään, liittyvätkö tavoitteet yksilöön vai suhteen rakentamiseen. Tavoitteen edistämässä kiinnostavaksi havaittiin tavoitteen edistämisen dynaamisuus tai staattisuus.

Diskurssien kuvaaminen tehtiin tulkitsevan diskurssianalyysin avulla, kuten Pynnösen mainitseman (2013) mallin toisessa vaiheessa neutraalin otteen jälkeen tulkittiin, millaiseksi eettinen johtajuus diskurssin kautta rakentuu. Tutkimuksessa otettiin huomioon, että tutkija käyttää tiettyjä tulkintaresursseja, jolloin hän puhututtaa aineistoa valitsemansa lähestymistavan kautta. Analyysimenetelmänä diskurssianalyysiä käytettäessä ei pyritä tuottamaan objektiivista totuutta tai yleistettävyyttä, vaan aineisto on avoin erilaisille tulkinnoille. Diskurssianalyysin avulla pyritään hyvin perusteltuun tulkintaan tutkitavasta ilmiöstä. (Joutsenvirta, 2009, sivu; Phillips & Hardy, 2002, 84.) Tässä tutkimuksessa monenlaiset tulkinnat olisivat olleet mahdollisia, ja siksi valittujen diskurssien paikansäilytyksen on pyritty ottamalla tulkinnassa kontekstit huomioon.

Taulukko 6 Analyysi

Perustelut diskurssin ulottuvuudella	Diskurssin ulottuvuus	Ilmeneminen
Yksilön ominaisuus vai suhteissa ilmevä?	Eettinen johtajuus	Henkilökohtainen ja sisäinen ominaisuus
Aktiivinen vai passiivinen? Yksipuolinen vai molemminpuolinen?	Diskurssin sisältö	Aktiivinen ja yksipuolinen: kyvyt ja ominaisuudet eettisyyden esille tuomisessa
Ihmisyyteen liittyvä ominaisuus vai vuorovaikutuksessa muodostuva?	Diskurssin oikeutus	Ihmiselle luontaista olla moraalinen pohtija
Millaiseksi johtaja oletetaan?	Oletukset johtajasta	Moraalinen henkilö, jolla sisälleen halu toimia oikein
Yksilöiden toimintaan vaikuttaminen vai yhteinen vastuu vuorovaikutuksessa?	Diskurssin tavoitteet	Eettisyyspohdinnan merkitys organisaatioiden arjessa Saada yksilöissä herätettyä ”moraalisuuden henki”
Staattinen vai dynaaminen edistäminen?	Tavoitteiden eteenpäin vieminen	Staattinen: roolimallina oleminen ja arvojen välittäminen

Tässä tutkimuksessa diskurssien analyysia on pyritty syventämään diskurssien funktioiden eli mahdollisten seurausten tulkinnalla, kuten Pynnösenkin (2013, 31) mukaan tätä usein kriittiseen diskurssintutkimukseen liittyvää pohdintaa voidaan hyödyntää myös tulkitsevassa diskurssintutkimuksessa. Funktioita on tarkemmin käsitelty tämän tutkimuksen viidennessä luvussa.

## 4 EETTISEN JOHTAJUUDEN KOLME DISKURSSIA

### 4.1 Diskurssien esiintyminen

Aineistosta tunnistettiin tutkimuksen tuloksena kolme diskurssia individualistinen, relationaalinen ja organisaatiokulttuuridiskurssi. Diskurssit muodostavat kukin omanlaisensa tulkinnan eettisestä johtajuudesta. Diskurssit kuvaavat kolmea näkökulmaa, joista eettistä johtajuutta tulkitaan, ja ne vaikuttavat siihen, millaisena eettinen johtajuus ilmenee.

Taulukko 7 Diskurssien teemojen esiintyminen aineistossa

Diskurssit	Teemat	Teeman esiintyminen haastatteluissa
Individualistinen diskurssi		
	Johtajan omat arvot	H3, H2, H5
	Esimerkillä johtaminen	H1, H6, H8
	Hierarkkisuus	H3, H4, H6, H11
Relationaalinen diskurssi		
	Avoin keskusteluyhteys	H1, H4, H5, H6, H9, H11
	Mahdollistaminen	H1, H3
	Vaikuttaminen	H2, H4, H5
	Vastuu	H2, H7, H3, H10
Organisaatiokulttuuridiskurssi		
	Olettaminen	H5, H7
	Sisäänkirjoitettu	H6, H8, H1
	Tietämättömyys	H10, H4, H6, H3, H5

Diskurssit on haluttu nimetä kuvaamaan niissä vaikuttavaa toimintaa. Individualistisessa diskurssissa eettinen johtajuus nähdään muodostuvan yksilön toiminnan kautta, jolloin eettisen johtajuuden ulottuvuutena korostuu yksilön suhde etiikkaan. Relationaalisessa diskurssissa eettinen johtajuus rakentuu yksilöiden välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, jossa eettisyys tuodaan näkyväksi. Tässä diskurssissa eettisen johtajuuden ulottuvuus on yksilöiden välillä olevassa suhteessa. Organisaatiokulttuurin diskurssin mukaan

eettinen johtajuus rakentuu kulttuurin arvoissa ja normeissa, mutta sitä ei missään vaiheessa tehdä näkyväksi organisaation arjessa. Tässä diskurssissa eettisen johtajuuden ulottuvuus on piilossa, eli sen voisi ajatella sisältyvän organisaatiokulttuuriin ja käytäntöihin.

Haastatteluista nostettiin eri diskursseja kuvaamaan erilaisia teemoja, jotka näkyvät taulukossa 7. Individualistisuutta rakentavat johtajien omat arvot, esimerkiksi johtaminen, inhimillisyyuskato ja hierarkkisuus. Relationaalisuuden diskurssia luonnehtii avoin keskusteluyhteys, mahdollistaminen, vaikuttaminen ja vastuu. Organisaatiokulttuurin diskurssia luonnehtii olettaminen, eettisyyden sisältyminen sääntöihin ja tietämättömyys.

## 4.1 Individualistinen diskurssi

### 4.1.1 Johtajan omat arvot

Individualistisessa diskurssissa johtajan omat arvot nähdään tärkeinä johtajuuden eettisyyden rakentumisessa. Vastuu eettisyyden toteutumisesta johtajuudessa lasketaan yksilöiden harteille, ja heidän arvojensa kautta organisaation toiminta on joko eettistä tai ei. Johtajien haastatteluissa korostettiin, että he tietävät toimivansa oikein, koska noudattavat työssään omia arvojaan.

*Mut että kyllä se minusta lähtee niistä ihmisen omista arvoista, että tietää toimivansa oikein. (H3)*

Eettinen johtajuus kuvataan sisäsyntyiseksi ilmiöksi korostamalla ihmisen henkilökohtaisten arvojen merkitystä eettisen toiminnan edesauttajana. Yksilön arvojen suhde organisaation arvoihin on merkittävä johtajuuden eettisyyttä edesauttava asia. Seuraava lainaus osoittaa, että omissa arvoissa on yhtenäistä organisaation arvoihin oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun pyrkiminen.

*Jossain määrin tietysti, jos ajatellaan sitä, että monesti se, että pyritään siihen oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun, niin se on tietenkin ne omat arvot vastaa niitä. (H2)*

Johtajuuden eettisyys näyttäytyy yhdensuuntaisena vaikuttamisena, joka tapahtuu esimiehiltä johdettaville oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta edistäen. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus muodostuu todeksi johtajien yksilöpuheessa johdettaville. Yksilöpuheen taustalla ovat yksilön henkilökohtaiset arvot, joista eettisyyteen liittyvät ajatukset lähte-

vät. Haastatteluista huomataan, että henkilökohtaiset arvot voivat myös erota organisaation arvoista esimerkiksi avoimuuden ja uudistusmielisyyden osalta, kuten lainaus osoittaa.

*No mä oisin kannattanu paljon avoimempaa ja tota uudistusmielisempää toimintaa. (H5)*

Arvojen välillä huomataan organisaatiotasojen välisiä eroja. Organisaatiossa ylemmällä tasolla olevat henkilöt ovat olleet sulkeutuneempia ja vanhakantaisempia kuin alemmalla tasolla olevat. Yksilöiden henkilökohtaisten arvojen erot näkyvät tässä toimintatapojen välisessä erossa. Erot omien arvojen ja organisaation arvojen välillä huomataan, mutta ei kuitenkaan mainita niiden vaikeuttaneen toimintaa esimiesasemassa. Arvojen kohdalla huomataan, että enemmänkin ollaan tietyn asteen verran eri mieltä organisaation arvojen kanssa, mutta kyse on ei ole niin isosta erosta, että se häiritsisi uskottavuutta eettisenä johtajana.

#### **4.1.2 Esimerkillä johtaminen**

Esimerkillä johtaminen on tässä tutkimuksessa olennainen, koska haastateltavat ovat kaikki esimiehiä ja samalla itsekin johdettavia. Keskijohto on itsekin esimerkillä johtamisen vaikutuksen alaisina. Seuraavassa lainauksessa osoitetaan, miten ylimmän johdon esimerkki vaikuttaa keskijohdon mahdollisuuksiin toimia työtehtävässään eettisesti.

*Ja oman johdon pitää toimia esimerkillisesti, esimiesten pitää toimia tavallaan. (H1)*

Esimerkillä johtamista sovelletaan johtamistyössä, ja se koetaan tärkeäksi. Eettistä johtajuutta rakennetaan yksilötasolla niin, että eettinen johtaja toimii esimerkkinä muille työyhteisössä. Esimiehen esimerkillisen toiminnan ajatellaan tarttuvan muihinkin organisaation jäseniin. Esimerkillä johtamista rakennetaan vastuullisuuden näkökulmasta. Esimiehillä on vastuu toimia eettisesti, jotta toimintaa voidaan käyttää tehokkaana mallina.

*---minä ajattelen, että se että kun minä olen esimerkkinä tietyllä tavoin, niin se tarttuu myös muihin. (H6)*

Eettisen johtajuuden esimerkki nähdään suorastaan velvoittavaksi, jotta voi itse toimia omassa työssään eettisesti. Tämä näkemys ei ehkä korosta suoraan yksilön sisäsyntyistä tarvetta toimia eettisesti, vaan vaatii pohjaa eettiselle toiminnalle ylemmältä taholta. Or-

ganisaatioissa ylimmän johdon täytyy pystyä näyttämään, että he toimivat eettisesti, jotta keskijohdon jäsen saa motivaation toimia vastuullisesti ja eettisesti. Velvoittavuus koetaan tulevan sitä kautta, että toiset toimivat eettisesti linjakkaasti, niin silloin eettisyys velvoittaa koko organisaatiota. Organisaation ylintä johtoa vaaditaan osoittamaan sitoutumisensa eettiseen johtajuuteen, jotta keskijohto voi seurata perässä. Tällainen näkemys ikään kuin painostaisi organisaation ylintä johtoa toimimaan näin, jos ylin johto ei vielä toimisi. Ylintä johtoa koskevaa esimerkillisyyden vaatimusta kuvataan seuraavassa lainauksessa.

*No kyllä mä tietyllä tapaa lähdän siitä, että meidän johdon, yhtiön johdon pitää pystyä meille näyttämään, että he toimii vastuullisesti ja eettisesti, jolloinka mä saan siihen niinku tietyllä tavalla pohjan, että minunkin on tehtävä näin. (H8)*

Individualistisessa diskurssissa eettistä johtajuutta rakentuu ilman eettistä roolimalliakin. Esimerkillä johtamista ei pidetä ainoana asiana, jonka takia halutaan toimia eettisesti vastuullisesti, vaan eettisyys nähdään luontaisena asiana. Eettinen toiminta ymmärretään sisäsyntyiseksi, ja moraalisuuden henki kumpuaa yksilöistä itsestään, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan, että eettinen toiminta ei riipu roolimallista.

*Toki teen sen varmaan luontaisesti, vaikka en sais mitään malliakaan siihen. (H8)*

Esimerkillä johtaminen näyttäisi olevan edesauttava asia johtajuuden eettisyyden kokemisessa, ja eteenpäin välittämisessä. Kuitenkin näyttäisi siltä, että esimerkki ei ole välttämätön johtajuuden eettisyyden toteutumisessa, vaan eettisyys on myös sisäsyntyistä.

### 4.1.3 Hierarkkisuus

Individualistisuuden diskurssissa hierarkkisuus mainitaan eettisyyttä estävänä asiana. Hierarkkisuuden katsotaan estävän tiedon kulkeutuminen organisaation eri tasojen välillä. Ylimmän johdon erimielisyydet keskijohdon ja johdettavien välillä osoittavat, että hierarkkisuus koetaan päätöksenteossa esteeksi johtajuuden eettisyyden kokemisessa, kuten seuraavassa lainauksessa osoitetaan toimitilakysymyksestä.

*Ja se toimitila-asia ei oo menny mun mielen mukaisesti. Eikä meidän asiantuntijoiden mielen mukaisesti ja kovasti on yritetty sitä, että ne palvelis sitä asiantuntijatyötä. (H3)*

Keskijohdon asemassa oleminen koetaan ristiriitaisena, koska samalla pitäisi puolustaa ylimmän johdon linjauksia, mutta samalla koetaan, että niissä ei ole kuunneltu keskijohdon asiantuntijoidensa edustajana. Keskijohto kokee saaneensa valituksia toimeenpanemastaan päätöksestä, vaikka on itsekin ollut sen toteuttamista vastaan. Hierarkkisuus estää kuitenkin vaikuttamasta päätöksiin haluamallaan tavalla, kuten seuraavassa lainauksessa osoitetaan.

*No siitähän tuli sitten nootti juuri näistä työtiloista ja mä koen sen ristiriitaisena, että se on sellainen asia, jota mä en voi päättää. Kuitenkin asiat pitäis korjata ja sit mä saan moitteet. (H3)*

Keskijohdon aseman ristiriitaisuutta koetaan organisaatiossa silloin, kun omat ja johdettavien mielipiteet eivät ole olleet ylimmän johdon kanssa linjassa. Ristiriitaisten päätösten toimeenpano asiantuntijoiden keskuudessa tuntuu eettisesti haastavalta, kuten seuraavassa lainauksessa ilmaistaan.

*No tietysti sitten, että jos on joku sellainen hallinnon linjaus, mihin on niinku ikään kuin pakko mennä ja jos mäkään en oo ihan siitä samaa mieltä, niin kyllä se on aika vaikeaa niinku viedä eteenpäin. (H4)*

Eettisesti vastuulliseen toimintaan ei kuitenkaan aina koeta olevan esteitä. Seuraavassa lainauksessa mahdollisina esteinä mainitaan ylimmältä johdolta saadut ristiriitaiset ohjeet.

*En mä tiedä voiko olla esteenä mitään muuta kun joku mahdollisesti sellaset ristiriitaiset ohjeet tai jotain sellasta--. (H6)*

Hierarkkisuus koetaan eettisyyttä estäväksi silloin, jos ylimmän johdon määräykset ovat sellaisia, ettei keskijohto ymmärrä niiden merkitystä. Ylimmän johdon näkemys vaikuttaisi jäävän etäiseksi keskijohdolle, kuten seuraavassa kuvaillaan.

*No jotkut, jotkut määräykset. Ja se yleensä tulee aina esimiesten taholta ja ne on semmosia, ne ei välttämättä oo niinkun aina se välitön esimies, vaan se voi olla semmosta. Yhtiön linjassa voi tulla semmosia kummallisuuksia, että heikennetään jotain tai ruvetaan purkamaan jotain asioita. (H11)*

Individualistisessa diskurssissa hierarkkisuus nostetaan esille eettisyyttä luonnehtivana asiana, koska se muotoilee eettisyyden reunaehdot. Hierarkkisuus estää keskijohdon avaamasta keskustelua ylimmän johdon kanssa siitä, onko päätös käytännön työtä tukeva

työntekijärajapinnassa. Eettisyys ajatellaan individualistisessa diskurssissa rakentuvan niin, että ylin johto määrittelee eettisyyden, ja välittää sen alaspäin yksisuuntaisesti.

#### 4.1.3 Yhteenveto individualistisesta diskurssista

Individualistisuuden kautta rakentuva eettinen johtajuus on johtajan henkilökohtainen suoritus, jossa hänen henkilökohtaiset ja sisäiset ominaisuutensa ovat merkittävässä asemassa. Individualistisuuden diskurssissa puheen sisältö on yksilön kyvyissä ja ominaisuuksissa eettisyyden esiintuomisessa, kuten taulukossa 8 osoitetaan. Individualistisuus oikeutetaan ihmisen luontaisella taipumuksella olla moraalinen pohtija, mutta toisaalta nähdään myös vastuu eettisestä toiminnasta jokaisen yksilön vastuuksi. Individualistisuudella tavoitellaan sitä, että moraalisuuden henki herätettäisiin organisaation jäsenissä, ja nämä alkaisivat kiinnittämään huomiota asioihin myös moraalisuuden kannalta.

Taulukko 8 Individualistinen diskurssi

Diskurssin ulottuvuus	Ilmeneminen
Eettinen johtajuus	Henkilökohtainen ja sisäinen ominaisuus
Diskurssin sisältö	Aktiivinen ja yksipuolinen: kyvyt ja ominaisuudet eettisyyden esille tuomisessa
Diskurssin oikeutus	Ihmiselle luontaista olla moraalinen pohtija
Oletukset johtajasta	Moraalinen henkilö, jolla sisällään halu toimia oikein
Diskurssin tavoitteet	Eettisyyspohdinnan merkitys organisaatioiden arjessa Saada yksilöissä herätettyä ”moraalisuuden henki”
Tavoitteiden eteenpäin vieminen	Staattinen: roolimallina oleminen ja arvojen välittäminen

Eettisen johtajuuden rakentuminen yksilökeskeisesti tarkoittaa sitä, että oikeanlaisen roolimallin kautta eettisesti oikeanlainen käyttäytyminen voi siirtyä muidenkin organisaatiossa toimivien yksilöiden ominaisuudeksi. Organisaation eettistä toimintaa edistetään yksilöiden eettisen toimijuuden kautta. Roolimallin seuraaminen riippuu kuitenkin siitä, kenessä roolimalli onnistuu vaikuttamaan eettistä käyttäytymistä.

Individualistisessa diskurssissa vaimennetaan eettisen toiminnan kollektiivisuutta korostavia ääniä, sillä eettisyyden ei nähdä muodostuvan kollektiivisesti, vaan sitä voidaan tuoda esille yksilön ominaisuuksien kautta. Mielenkiintoinen kysymys onkin tässä diskurssissa, miten eettisyyttä voidaan rakentaa, jos yksilö ei luonnostaan teekään eettisiä



valintoja. Monet eettiset laiminlyönnit osoittavat, että ihminen ei luontaisesta moraalisuudestaan huolimatta kuitenkaan aina toimi edistäen toiminnallaan ja käyttäytymisellään eettisyyttä.

## 4.2 Relationaalinen diskurssi

### 4.2.1 Avoin keskusteluyhteys

Relationaalisuuden diskurssissa eettinen johtajuus muodostuu avoimessa keskusteluyhteydessä organisaation jäsenten välillä. Avoimella keskusteluyhteydellä tarkoitetaan sitä, että organisaation jäsenten välillä avoin keskusteluyhteys toimii myös eettisesti haastavissa tilanteissa, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan.

*Mutta sitten se, musta on tärkeätä, et me tuodaan niitä esille niinku omassa työssä, et niistä asioista pitää puhua. (H1)*

Johtajuuden eettisyys tulee näkyväksi silloin, kun organisaation jäsenet pääsevät käymään keskustelua eettisistä aihepiireistä. Eettiset asiat pitää sanoa ääneen, mikä tarkoittaa sitä, että ei riitä, että jokainen pohtii eettisiä aiheita itsekseen. Eettisyydeksi ei mielletä sitä, että joku organisaation jäsenistä kokee, että toimitaan väärin, eikä koe voivansa sanoa siitä ääneen. Eettisessä vuorovaikutuksessa otetaan huomioon yksilön perustelut hänen kannalleen ja käydään sen jälkeen keskustelua muiden kanssa, että pitääkö asialle tehdä jotakin. Päätöksentekoa asiasta kuvaillaan hyvin kollektiiviseksi ja osallistavaksi, kun sanotaan, että ”yritetään miettiä”, ”pikapalaveri”, ”otetaan kenttä mukaan” ja ”keskustellaan”. Yksilökeskeistä puhetyyliä ei käytetä, ja ei sanota, että johtaja itse tuomitsisi esille nostetun asian oikeaksi tai vääräksi. Seuraavassa lainauksessa kuvataan eettisen johtajuuden näkyväksi tekemistä.

*No varmaan se, että ne asiat on niinku, et ne sanotaan ääneen. Et jos on joku sellanen, et mikä ei jollekin käy, mikä on jonkun mielestä ihan niinku väärin niin se sit sanoo sen. Ja sitten yritetään miettiä, et onks se niinku kuin henkilökohtainen käsitys, vai mitkä ne perustelut on. Ja mä yritän sitten niinku kuunnella niitä ja kattoo, että mitä tälle asialle voi tehdä. Sit pidetään pikapalverin paikka ja pohditaan täällä ja sitten otetaan kenttä mukaan ja sitten tehdään siitä keskustellaan, et en mä tiedä miten muuten sen voi tehdä. (H4)*

Eettinen johtajuus nähdään suhteena, joka muodostuu avoimuuden ja vuorovaikutuksen kautta. Johtajuuden eettisyyden kuvaillaan muodostuvan sitä kautta, että valtakunnallisen yksikön tasolla päätöksenteko on avointa ja tieto kulkee, kuten seuraavassa lainauksessa kuvaillaan.

*No tietysti se on koko tää valtakunnallisen yksikön avoimuus ja tiedonkulku.*  
(H5)

Salaamattomuus nähdään eettiselle johtajuudelle merkittävänä asiana, joka viittaa avoimeen vuorovaikutukseen. Avoimuutta pidetään tärkeänä vuorovaikutuksessa, jotta ei tarvitsisi myöhemmin selvittää, miksi on toiminut tietyllä tavalla. Eettistä johtajuutta rakennetaan silloin, kun tiedonkulku on läpinäkyvää, eikä tarvitse salata, miksi toimii valitsemallaan tavalla.

*No mä oon ainakin omalla kohdallani ajatellu sen, että avoimuus. Kun olet avoin, niin koskaan ei siis tuu sellasia asioita, että sun tarvii selitellä tai miks tästä ei oo puhuttu tai kerrotu näin.* (H6)

Relationaalisuutta korostetaan eettistä johtajuutta määrittelevänä asiana. Sana suhde mainitaan kuvailtaessa eettisyyttä omassa toiminnassa. Suhde määritellään työntekijän ja esimiehen väliseksi. Käsitys eettisyydestä muodostetaan toimijoiden välillä olevaksi, ei kummankaan toimijan henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi tai toiminnaksi. Seuraavassa lainauksessa eettisyys määritellään suhteeksi, joka näyttäytyy konkreettisesti useimmiten vuorovaikutuksen kautta.

*No kyllä se se hyvät suhteet tosiaan työntekijä ja esimiesten välillä koko organisaatiossa, että siinä nyt ei oo mitään tämmöstä. Että se on rehellistä kaikilla tasoilla se toiminta.* (H9)

Eettisyys muodostuu näkyväksi organisaatiossa sitä kautta, että suhteissa muodostetaan vuorovaikutusta, jossa on mahdollista toimia eettisesti. Käsitys johtajuuden eettisyydestä muodostetaan suhteena, joka toimii molempiin suuntiin. Toimivat suhteet koetaan työnjaossa hyödyllisiksi sekä alaisen että esimiehen näkökulmasta, kuten seuraavassa lainauksessa kuvataan.

*Kummallakin puolella pitää olla niinku vastinetta, että jos esimies pyytää asioita oikein, mun on helppo se toteuttaa ja sitten jos mulla on hyvät alaiset*

*ja suhteet pelaa, niin ne ymmärtää pienestä vinkistäkin ja ne ymmärtää sanomattakin, että mitä niinku saa tehdä. (H11)*

Käsitys eettisyydestä johtajuudessa muodostetaan avoimen vuorovaikutuksen kautta. Jos eettisistä kysymyksistä ei olla vuorovaikutuksessa, niin voi aiheutua vaikeuksia. Haastattelussa käytetään sanamuotoa ”lakaista maton alle” ilmaisemaan sitä, että johtajuuden ollessa eettistä organisaatiossa ei ole tarvetta salailla asioita.

*Että jos ei kerran avointa keskustelua sellaisista asioista mitkä sitä vaatis, ihan työhön liittyvistä, niin mun mielestä ei synny silloin luottamustakaan työpaikalla henkilöiden välillä. Et jos me lakaistaan maton alle, että ei me tällaisista asioista puhuta, niin se aiheuttaa vähän hankalia tilanteita. (H5)*

Puheessa viitataan myös luottamukseen, josta riippuu vuorovaikutuksessa myös se, että ylipäänsä voidaan ottaa puheeksi eettisiä kysymyksiä. Eettistä johtajuutta muodostetaan vuorovaikutuksessa luottamuksen avulla.

#### **4.2.2 Mahdollistaminen**

Eettisessä vuorovaikutuksessa keskeistä johtajuudelle on mahdollistaminen. Kuitenkin esimieheltä odotetaan enemmän tukea alaisen esittäessä epämukavuusalueelle meneviä asioita. Tällaisissa tilanteissa alaiset kokevat jäävänsä yksin, ja esimiehellä olisi tällaisissa tilanteissa mahdollisuus toimia eettisemmin, ja tukea alaisensa kannanottoa epämukavuusalueelle menevissäkin asioissa. Mahdollistamisen puute näkyy avoimen keskusteluyhteyden toteutumattomuudella, jos vaikeista asioista ei voi puhua avoimesti ja esimies voisi tehdä sen paremmin mahdolliseksi.

*Koska jos me sovitaan, et me kehitetään johtoryhmätyöskentelyä ja otetaan avoimesti asioita esille ja myöskin niitä, jotka mennään sinne epämukavuusalueelle, niin sitten mä odotan esimiehen tukea siinä tilanteessa, jos mä otan sen asian esille, niin tota. (H1)*

Relationaalisuuden diskurssissa eettistä johtajuutta mahdollistetaan myös niin, että esimies ei estä omalla vuorovaikutuksella alaisten halua toteuttaa eettisyyttä työssään. Eettinen johtajuus on tällöin sallivaa, eikä alainen koe merkityksettömäksi sitä, että haluaa toimia eettisesti. Esimiehen taholta tuleva vapaus ei kuitenkaan tarkoita turvattomuutta tai yksin jäämistä vaikeiden tilanteiden kanssa, vaan tukeen tunnetaan olevan mahdollisuus, jos sitä koetaan tarvittavan, kuten seuraavassa lainauksessa kuvaillaan.

*Ei hän millään tavalla jarruna toimi, että varmaan tarvittaessa saisin myös tukea, jos tulis sellaisia tilanteita. No onks se nyt enemmän minusta kiinni, ettei oo tarvinu sellaista erityistä tukea. (H3)*

Toiminnanvapauden korostamista jatketaan vielä seuraavassa lainauksessa.

*Jostain syystä mulle henkilökohtaisesti on tosi tärkeitä sellanen tietynlainen toiminnanvapaus. Et kylhän tietenkin nää kaikki säännöt ja ohjeet ne on hyvät, mutta mä uskoisin, että noin henkilökohtaisesti oon parhaimmilani, kun mulla on sitä liikkumavaraa. (H3)*

Vaikka ohjeet nähdään hyödyllisiksi työn suorittamisen kannalta, arvostetaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, koska vaikuttamismahdollisuuksien kautta työhyvinvointi paranee.

#### **4.2.3 Vaikuttaminen**

Eettinen johtajuus muodostuu relationaalisesti myös niin, että johtaja puuttuu haastaviin ihmissuhdetilanteisiin, eikä tyydy vain odottamaan, että tilanteet selviävät itsestään. Eettinen johtajuus muodostuu vuorovaikutuksessa niin, että johtaja voi vaikuttaa siihen, miten ihmissuhteisiin liittyvät tilanteet hoidetaan. Jos mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden väliseen haastavaan ihmissuhteeseen jätettäisiin käyttämättä, ei toimintaa miellettäisi eettiseksi, kuten seuraavassa lainauksessa pohditaan.

*Niin mä uskon, että sillä olis merkitystä sitä kautta, että mun tiimissä (ryhmässä) olevat tarkastajat ei viihtyisi työpaikallaan, he kokisivat et jotenkin olonsa epämiellyttäväksi mun toiminnan takia. Ja mahdollisesti sitten se, että voishan olla, että heillä ois keskenään jotain sellasta väleissä, ja jos mä en siihenkään koskaan puuttuisi, niin voishan olla, että se ei aina tuu vaan suoraan mun toiminnasta vaan mitä on kahden työntekijän välillä. (H2)*

Vaikuttaessaan kahden työntekijän väliseen suhteeseen eettinen johtajuus tulee näkyväksi vuorovaikutuksessa. Vaikuttamisessa tulee hyvin haastavia tilanteita, joissa enemmänkin on merkitystä sillä, että suhteessa olevat ihmiset eivät halua itse kunnioittaa toistensa näkemyksiä. Välillä on hyvin haastavaa yrittää toteuttaa eettistä johtajuutta vuorovaikutuksessa vaikuttamalla työntekijöiden välisiin suhteisiin, jos työntekijät vastustavat vaikuttamista, kuten seuraavassa lainauksessa kuvaillaan.

*Mä oon ihan hirveesti tehny sen eteen työtä, että heidän yhteistyönsä rupeis sujumaan, mut se ei ilmeisesti tuu ikinä sujumaan. Vaikka siinä kuinka yritäisit olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen ja muuta, niin se ei vaan lähde menemään. (H4)*

Eettisyys nähdään toteutuvan vuorovaikutuksessa vaikuttamisen kautta. Vaikuttamista koetaan tarvittavan enemmän, koska kaikissa työyhteisöissä on inhimillisyydestä johtuvia ongelmia ja konflikteja, joista pitäisi pystyä puhumaan avoimesti.

*No mun mielestä jotenkin tätä avoimuutta työpaikalla pitäis tota niin lisätä, että kaikista työhön liittyvistä asioista täytyy voida puhua. Ei ainoastaan näistä asiantuntijatyön ongelmista. Muuten tää työn tekeminen on tosi vaikeeta. Eihän me olla täällä missään lasikaapissa, missä ei tapahtuis mitään tämmösiä työyhteisöön liittyviä konflikteja ja muita juttuja, ristiriitatilanteita, mitkä nyt on ihan normaaleja työpaikalla. (H5)*

Avoimessa vuorovaikutuksessa on mahdollisuus vaikuttamisen kautta tehdä näkyväksi eettisyyttä, kun asioita ei lakaista maton alle. Avoimen vuorovaikutuksen lisäämistä eettisyyttä vahvistavana asiana kuvaillaan seuraavassa.

#### **4.2.4 Vastuu**

Vuorovaikutuksessa ei korosteta sitä, että jokaisella on vastuu omasta työstään, vaikka kuitenkin käytännössä näin näyttäisi olevan. Kaikki alaiset organisaatiossa ovat asiantuntijoita, jotka saattavat olla organisaatiossa ainoita oman asiansa osaajia. Vastuu siis käytännössä on asiantuntijoilla, mutta vuorovaikutuksessa vastuu laitetaan kuitenkin johtajalle tai organisaatiolle. Vastuun jakautumista rakennetaan siis näennäisesti yksilökeskeisesti, mutta kuitenkin todellisuudessa vastuuta ottavat muutkin kuin johtajat, kuten asiaa kuvaillaan seuraavassa.

*--täällä jokaisella henkilöllä ihan siinä omassa työssään on se oma vastuu, vaan aika pitkälti ollaan sit siinä tilanteessa, että korostetaan sitä johtajan vastuuta ja et niistä alaistaistoista ei sitten, yksilön omaa vastuullisuutta ei korosteta vaan korostetaan sitä, että organisaatio ikään kuin vastaa ja sit muut vaan toimii. (H2)*

Vastuu muodostuu vuorovaikutuksessa valtasuhteiden perusteella. Diskurssissa halutaan korostaa, että johdettavia valtuuttaessa vastuu siirtyy sille, jolla on valtaa. Johdettavia

valtuutetaan yksittäisissä asiakastilanteissa hoitamaan asia itsenäisesti, jolloin vastuu siirtyy johdettaville. Seuraavassa lainauksessa eettinen johtajuus näkyy vallan ja vastuun siirtyessä vuorovaikutuksessa esimieheltä alaiselle.

*Jotenkin vois lähteä purkaan silleen, että valta ja vastuu kulkee käsi kädessä ja sit ne ihmiset, joilla on niinkö mahdollisuuksia ja vastuuta tai valtaa niinku päättää omista tekemisistään ja varsinkin jos ne omat tekemiset tota vaikuttaa muiden ihmisten asioihin, niin silloin on tärkeetä, että niitä päätöksiä ja tehtäviä hoidetaan niinkö vastuullisesti. (H7)*

Vuorovaikutuksessa vastuu muodostuu sen perusteella, että jollakin on osaamista tietyllä osa-alueella. Vastuun ottaminen asiantuntijatyössä tapahtuu siis sen perusteella, että henkilö itse on vapaaehtoinen ottamaan vastuuta omasta osaamisalueestaan. Vastuuta on jaettu johdettavan asemassa oleville asiantuntijoille heidän osaamisensa mukaan. Asiantuntijatyössä on tyypillistä, että esimiehellä ei välttämättä ole tarpeeksi osaamista arvioida johdettavan suoriutumista, jolloin asiantuntijan täytyy itse tietää, miten hän suorittaa tehtävänsä. Vastuun jakautumista kuvaillaan seuraavassa.

*Kyllähän siinä kaikki esimiehet on mukana. Ja sen lisäksi meillä on henkilöitä, joille on vastuutettu tiettyjä osa-alueita, -- pitkä rivi rimpsu on tällasia henkilöitä, jotka ei oo esimiehiä mut joille on vastuutettu tietty osa osaamisen perusteella ja tietenkin vapaaehtoisuuden, koska ei se toimi se asia, ellei siellä oo sitä motivaatiota. (H3)*

Vastuuta kuvataan vuorovaikutuksessa muodostuvana eettisyytenä siten, että ulkomaille työkomennukselle lähtiessä työntekijä ottaa vastuun komennuksen aikaisesta työprojektista, eikä hänen työskentelynsä puututa kotimaasta. Vastuu jaetaan tilanteen muuttuessa uudelleen. Vastuun käsite kuvailee tässä sitä, että johtajuuteen liittyvää eettistä pohdintaa voidaan jakaa vuorovaikutuksessa, jolloin vastuu sen toteuttamisesta siirtyy toiselle.

*No vois vaikka kuvitella semmonen, että meiltä oli kaks asentajaa keskenään pitkällä komennuksella maassa Z, niin kyllä näitten miesten on täytyne siellä toimia oma-aloitteisesti ja vastuullisesti ja he sai sieltä asiakkaalta paljon kiitosta. Elikkä he hoiti siellä homman itsenäisesti ilman työnjohtoa, niin se nyt ois yks semmonen erittäin vastuullinen työ. (H10)*

Yksilönä johtaja ei ole ainoa, jolla on mahdollisuus toimia eettisesti, vaan hän voi myös valtuuttaa johdettavansa toteuttamaan sitä, kuten seuraavassa kuvaillaan tilannetta.

#### 4.2.5 Yhteenveto diskurssista

Relationaalisuuden diskurssissa eettistä johtajuutta rakennetaan eri toimijoiden välisessä suhteessa taulukon 9 mukaan. Vuorovaikutussuhteessa voi olla osapuolina esimiehiä, johdettavia tai samalla hierarkiatasolla olevia kollegoja. Vuorovaikutuksessa olennaista on sisältö, jota eettisestä johtajuudesta vuorovaikutuksessa muodostetaan. Relationaalisuuden diskurssissa keskeistä ei ole yksilöt, vaan heidän välillään tapahtuvat asiat. Havainnoijan oletetaan tässä diskurssissa olevan sosiaalinen olento, jolle yhteyden luominen toiseen kaltaiseensa on luontaista. Diskurssilla tavoitellaan keskusteluyhteyden avaamista eettisistä asioista, niin vaikeista kuin helpoista aiheista. Relationaalisuuden diskurssi koostaa, että vuorovaikutuksessa olennaista on asioiden tuominen julkiseksi.

Vuorovaikutuksessa rakentuvan eettisyyden väylät ovat usein epävirallisia, ja keskustelut käydään arjen tilanteissa. Usein eettisesti haastavissa tilanteissa keskustelua käydään kollegoiden kanssa, jotta saadaan vertailukohtaa omalle ajattelulle. Eettisesti vastuullista käyttäytymistä opitaan ja välitetään suhteessa toisiin organisaation jäseniin. Organisaation jäsenet neuvottelevat, mikä olisi oikea tapa toimia tietyssä tilanteessa, ja yhteisö toimii tämän jälkeen kyseisen päätöksen mukaan.

Taulukko 9 Relationaalinen diskurssi

Diskurssin ulottuvuus	Ilmeneminen
Eettinen johtajuus	Vuorovaikutus eri toimijoiden välillä
Diskurssin sisältö	Aktiivinen ja molemminpuolinen: suhde on elävä organismi
Diskurssin oikeutus	Näkyvyys: eettisyys tehdään näkyväksi vuorovaikutuksessa
Oletukset havainnoijasta	Ihminen sosiaalisena olentona, jolle on luontaista vuorovaikutuksen luominen
Diskurssin tavoitteet	Keskustelun lisääminen eettisesti ristiriitaisista asioista Yleisesti eettisten kysymysten esiin nostaminen
Tavoitteiden vieminen eteenpäin	Dynaaminen: keskustelu ja koulutukset

Relationaalisuuden diskurssissa johdon merkitys on vähäinen, koska eettisyyttä koskevia päätöksiä ei tehdä virallisia väyliä pitkin, vaan ne muodostuvat asiantuntijoiden välisessä

vuorovaikutuksessa, jossa esimieskin on mukana. Esimies ei kuitenkaan asemansa puolesta ole ylin auktoriteetti eettisyyttä koskevien asioiden ratkaisemisessa.

Avoin keskusteluyhteys on kaiken eettisen johtajuuden pohja tässä diskurssissa, ja se nähdään edellytyksenä, jotta eettinen johtajuus organisaatiossa toteutuu. Vuorovaikutuksessa eettisen johtajuuden rakentajana on vaikuttaminen, koska vaikuttamalla kaikki organisaation jäsenet voivat pyrkiä muuttamaan organisaation toimintatapoja eettisempään suuntaan tai vahvistamaan jonkin hyvin toimivan toimintatavan jatkumista. Vuorovaikutuksessa keskeisenä ulottuvuutena on mahdollistaminen, jonka kautta organisaation jäsenille rakennetaan tilaisuus vaikuttaa, ja ollaan vastaanottavaisia. Mahdollistamisella voidaan rakentaa organisaation jäsenten edellytyksiä olla mukana eettisen vastuullisuuden muodostamisessa. Vastuu jaetaan relationaalisuuden diskurssissa vuorovaikutuksessa osapuolten välillä. Asiantuntijatyössä vastuun jakautuminen osaamisalueittain on tyypillistä, koska esimiehellä ei yleensä ole samaa osaamista kuin alaisillaan, eikä kykyä arvioida alaisten toimintaa. Vastuu saattaa teoriassa olla johtajalla yksilönä, mutta arjessa se näkyy kuitenkin täysin jaettuna, koska johtajalla ei olisi edes mahdollisuutta suorittaa alaisensa työtä.

## 4.3 Organisaatiokulttuuri

### 4.3.1 Olettaminen

Organisaatiokulttuurin diskurssissa eettisyyden oletetaan olevan valmiina työntekijöissä, ja sen takia siitä ei koeta olevan tarvetta puhua. Olettamisen yhteydessä ilmaistaan myös epävarmuutta, että ei olla täysin varmoja sisäistetäänkö eettiset toimintatavat syntymässä, mutta tällainen epävarma oletus kuitenkin tehdään, kuten seuraavassa lainauksessa ilmaistaan.

*(Mieltii) Tää on kyllä niin vaikea kysymys, että mä en oikein osaa siihen vastata. --jo syntymässään tällaiset asiat sisäistää ilmeisesti. Ja meille palataan vaan valmiita työntekijöitä, että tällaiset asiat on, että niistä ei sen jälkeen tarvii puhua. Ja mulla on edelleenkin semmoinen käsitys, että nää on hyvin vaikeasti lähestyttäviä. (H5)*

Eettisiä aihepiirejä kuvaillaan niin vaikeasti lähestyttäviksi, että niistä mieluummin ajatellaan, että ne ovat ihmisellä sisäisesti olemassa. Eettisen johtajuuden ajatellaan sisältyvän yksilöön, jota kutsutaan ”valmiiksi työntekijäksi”. Ihmisellä oletetaan olevan eetti-



syys valmiina ominaisuutena, josta ei tarvitse jälkeinpäin puhua. Eettiset kysymykset koetaan vaikeiksi lähestyä. Organisaatiokulttuurin diskurssissa näkyy ristiriita relationaalisuuden diskurssiin, koska siinä vaikeistakin asioista puhuminen avoimesti koetaan tärkeäksi.

Eettisyys koetaan työssä olevan pohjana monelle muulle asialle. Eettisyydestä käytetään sanoja ”perusasia” ja ”itsestään selvä” kuvailemaan sen merkitystä. Eettisyyden kuvaaminen kaiken perustaksi ja itsestään selvyudeksi kertoo, että oletetaan kaikkien ymmärtävän, tietävän ja toimivan eettisesti työssään. Eettinen johtajuus on näkymätöntä, mutta se on läsnä oletuksissa, että niin kuitenkin toimitaan. Oletuksia ei kuitenkaan tehdä näkyväksi päivittäisessä työssä, kuten seuraavassa lainauksessa asia ilmaistaan. Eettiseen toimintaan liittyvää oletamista kuvaillaan sanomalla, että eettisyys on ”taka-alalla”.

*No sanosko, että se on semmonen tietyssä mielessä se moni asia pohjautuu sille. Elikkä en toki, sen vois ajatella että se on semmonen perusasia, joka on niinkö itsestään selvä, että pyritään toimimaan. Mutta ehkä sitä ei niinkön, se on vähän taka-alalla siinä mielessä, ei sitä tuu niinkö päivittäin mietittyä vaan tavallaan itsestään selvästi se on sinänsä päivittäisessä työssä tekee niitten täytyy perustua tuolle vastuulliselle eettisyydelle. (H7)*

Vaikka eettinen pohdinta on taka-alalla päivittäisessä toiminnassa, niin kuitenkin nähdään, että kaiken toiminnan tulee perustua eettisyydelle.

#### **4.3.2 Sisäänkirjoitettu**

Eettinen johtajuus nähdään organisaatiokulttuurin diskurssissa sisäänkirjoitettuna lainsäädäntöön. Oikeudenmukaisuutta ei erikseen ajatella olevan olemassa, vaan se on näkyvämmän sulautuneena sääntöihin. Organisaatiokulttuurin diskurssissa sääntöjen merkitys on toimia eettisyyden turvaajina, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan, mutta mahdollisuuteen tulkita sääntöjä ei oteta kantaa.

*No eettisyys, se on enemmän sellanen, se on sit niinku sinne ikään kuin sisäänkirjoitettu. Vähän ikään kuin sanotaan lainsäädäntö, että oikeudenmukaisuus, eli semmonen tietynlainen mikä on sisäänkirjoitettu sinne meidän sääntöihin. (H6)*

Eettisyyden ajatellaan sisältyvän lakiin, hyviin tapoihin ja uskontoon sisäänkirjoitetusti, vaikka sitä ei erikseen mainitakaan, kuten seuraavassa lainauksessa korostetaan.

*No eettisyys on minun mielestä sitä, että mä teen lain puitteissa kaiken hyvin, tapojen puitteissa hyvin, uskontoa rikkomatta--.* (H8)

Organisaatiokulttuurin diskurssissa ajatellaan johtajuuden eettisyyden olevan sisäänkirjoitettuna vallitsevan yhteiskunnan normeissa ja ihmisen käyttäytymisessä. Kuten seuraavassa lainauksessa osoitetaan, ihmisten käyttäytymisestä voidaan nähdä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei.

*Tänä päivänä ne on ihan arkipäivää, eli se on jollakin tavoin, et se ne eettisyyden ikään kuin ne reunaehdot tulee vallitsevasta yhteiskunnan normeista ja ihmisten käyttäytymisestä, et mikä on sitä ikään kuin sitä hyväksyttävänä pidettävää ja mikä ei, jotenki.* (H6)

Normien kirjoittamattomuudella viitattaisiin siihen, että normit ovat silloin sisäänkirjoitettuja toimintaan tai sääntöihin. Vastuullisuutta muodostetaan yleisesti hyväksytyjen arvojen ja pelisääntöjen kautta. Normit ymmärretään niin, että ne voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia, kuten seuraavassa lainauksessa kuvaillaan.

*Vastuullisuus. Se onkin hyvä kysymys. Mut et tota mä aattelin, et vastuullisuus olis sitä, et pyrkis toimimaan niitten yleisesti hyväksytyjen arvojen ja sovittujen pelisääntöjen mukaisesti siinä työyhteisössä. Ja osa niistä on kirjoitettuja ja osa on kirjoittamattomia sääntöjä. Miten toimitaan.* (H1)

Eettisyys ja vastuullisuus nähdään samaa tarkoittavaksi käsitteeksi organisaatioiden kontekstissa. Eettisyys ja vastuullisuus määritellään suurin piirtein samaksi, jolloin eettisyys muodostuu näkymättömäksi eli se on sisäänkirjoitettuna yleisesti hyväksytyihin arvoihin ja pelisääntöihin.

*Eettisyys. Se on eettisyys ja vastuullisuus. Mä näkisin ne aikalailla yks yhteen.* (H1)

Työhön liittyvä eettisyys ei siis ole yksilöllä itsestään, vaan se rakennetaan hänelle perehdytyksen kautta. Eettisyys käsitetään sisäänkirjoitetuksi kaikkiin ohjeistuksiin ja koulutuksiin, joita henkilölle pidetään jo silloin, kun tämä tulee organisaation palvelukseen. Eettisyydestä ei suoraan puhuta, vaan toimenkuvan oppimisen kautta henkilö omaksuu myös työhön liittyvän eettisyyden, kuten seuraavassa lainauksessa mainitaan.

*Kaikissa ohjeistuksissa, mitä laaditaan ja muussa niin korostetaan myöskin sitä vastuullisuutta. Ja meidän koulutuksissa. Ja tota, tällaisessa perehdyt-*

*tämisessä, työnopastamisessa, kun uus ihminen tulee taloon, niin korostetaan näitä asioita. Ja se ikään kuin sisäänrakennetaan siihen toimenkuvaan. (H1)*

Eettisyys nähdään niin vahvana osana työn luonnetta, ettei sen olemassaoloa edes erikseen tiedosteta, vaan sen ajatellaan tulevan osaksi uuden työntekijän identiteettiä perehdytyksen kautta.

### 4.3.3 Tietämättömyys

Organisaatiokulttuurin diskurssissa voidaan havaita, että tietämättömyys luonnehtii eettistä johtajuutta. Eettisyyttä koetaan vaikeaksi määrittellä, koska ei tiedetä, mitä sillä tarkoitetaan, kuten seuraavassa lainauksessa mainitaan.

*Tota. Eettisyys. Mun täytyy sanoa, että mä en käsitä sitä sanaa. Mitä se eettisyys tarkoittaa. (H10)*

Tietämättömyys on vahvasti eettisyyttä luonnehtiva asia. Eettisyys koetaan vaikeasti ymmärrettäväksi ja abstraktiksi asiaksi. Vastuullisuuden ja eettisyyden määrittely koettiin haastavaksi. Eettinen vastuullisuus käsitteparina sisältää kaksi vaikeaa termiä.

*Nämä kaksi yhdistettynä. Eettinen vastuullisuus. Vaikeita termejä. (H4)*

Haastateltavat kokevat vaikeaksi vastata kysymykseen eettisestä vastuullisuudesta omassa työssään, koska heidän mukaansa eettisyys on hyvin sisäinen asia. Eettisyydestä keskusteleminen ei haastateltaville ole niin luonteva keskustelunaihe kuin jokin muu omaan työhön liittyvä asia. Eettisyydestä keskusteltaessa haastattelijan kanssa huomataan, että siihen on melko vaikeaa heti alkaa vastaamaan.

*Hmmm. Se on tota, se on hirveen vaikee sanoo. Se on hirveen vaikee sanoo se, että mitenkä se eettisyys on niin semmonen sisäinen. (H6)*

Eettisyys sanana tarjoaa monelle ajatuksellisia haasteita siitä, mitä kyseisellä sanalla tulisi ymmärtää, kuten H3 pyytää haastattelijaa määrittelemään eettisyyttä, koska se tuntuu vieraalta käsitteeltä.

*No se on vieraampi käsite. Mä toivoisin että sä määrittelisit sitä. (H3)*

Eettisyyden määrittely on vaikeaa, mutta kuitenkin jollakin tavalla tiedetään, mitä kyseisellä käsitteellä tarkoitetaan. Käsite koetaan vaikeaksi lähestyä, niin kuin seuraavassa lainauksessa asia ilmaistaan.

*Voi, vielä vaikeempi. No se tuota niin, olihan se määrittely tuolla aineistossa mutta en minä muista sitä teidän määrittelyä,-- (H5)*

Eettisyyden määrittely koetaan vaikeaksi muotoilla erityisesti omin sanoin, ja siihen kaivattaisiin jotakin virallisempaa määrittelyä. Puheessa osoitetaan epävarmuutta määritellä itselle vieraampaa käsitettä.

#### 4.3.4 Yhteenveto diskurssista

Tässä tutkimuksessa kolmantena diskurssina eettisestä johtajuudesta on nostettu organisaatiokulttuuri, jonka ominaisuuksia luonnehditaan taulukossa 10. Organisaatiokulttuurin diskurssissa eettinen johtajuus rakentuu täysin taustalla ilmenevänä asiana, jota pidetään sisäänkirjoitettuna, eikä sitä aktiivisesti harjoiteta tai sanoiteta. Organisaatiokulttuurin diskurssia luonnehtii passiivisuus ja näkymättömyys, kun verrataan esimerkiksi relationaalisuuden diskurssiin, jota luonnehtii aktiivisuus ja molemminpuolisuus.

Taulukko 10 Organisaatiokulttuurin diskurssi

Diskurssin ulottuvuus	Ilmeneminen
Eettinen johtajuus	Organisaatiokulttuuri: sisäisesti yksilöissä läsnä
Diskurssin sisältö	Passiivinen ja näkymätön: eettisyyttä ei erikseen korosteta
Diskurssin oikeutus	Itsestään selvä kaikille toimijoille
Oletukset havainnoitsijasta	Havainnoitsija osaa lukea rivien välistä eettisyyden
Diskurssin tavoitteet	Eettisyydestä ei paljoa tietoa, mutta sen tärkeys tunnustetaan
Tavoitteiden eteenpäin vieminen	Staattisuus: sanotaan asian olevan itsestään selvää, jolloin asiaa ei pyritä muuttamaan

Kun organisaatiokulttuurin diskurssia verrataan individualistisuuden diskurssiin, havaitaan, että organisaatiokulttuurin diskurssissa eettinen johtajuus mielletään passiiviseksi ja yksilökeskeisyydessä se on aktiivista, mutta yksisuuntaista. Organisaatiokulttuurin diskurssissa sisältö on se, että eettisyys on näkymättömänäkin olemassa, eikä sitä tarvitse erikseen korostaa. Diskurssi oikeutetaan ikään kuin itsestään selvänä kaikille osapuolille.

Diskurssilla muodostetaan eettiselle johtajuudelle sellainen merkitys, että aiheesta ei ole paljoa tietoa, mutta sen merkitys kuitenkin tunnustetaan.

#### 4.4 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin kolme diskurssia individualistinen, relationaalinen ja organisaatiokulttuurin diskurssi. Diskurssien yhteenvedot on koottu taulukkoon 11. Diskurssit kuvaavat, miten keskijohdossa työskentelevät johtajat muodostavat käsityksensä eettisestä johtajuudesta. Johtajien puheessa näkyy heidän asemansa ylimmän johdon alaisena ja samalla omien alaistensa esimiehenä.

Taulukko 11 Diskurssien yhteenvedot

Diskurssin ulottuvuus	Individualistinen	Relationaalinen	Organisaatiokulttuuri
Eettinen johtajuus	Henkilökohtainen ja sisäinen ominaisuus	Vuorovaikutus eri toimijoiden välillä	Organisaatiokulttuuri: sisäisesti yksilöissä läsnä
Diskurssin sisältö	Aktiivinen ja yksipuolinen: kyvyt ja ominaisuudet eettisyyden esille tuomisessa	Aktiivinen ja monilemmipuolinen: suhde on elävä organismi	Passiivinen ja näkymättömän: eettisyyttä ei erikseen korosteta
Diskurssin oikeutus	Ihmiselle luontaista olla moraalinen pohtija	Näkyvyys: eettisyys tehdään näkyväksi vuorovaikutuksessa	Itsestään selvä kaikille toimijoille
Oletukset havainnoijasta	Moraalinen henkilö, jolla sisällään halu toimia oikein	Ihminen sosiaalisena olentona, jolle on luontaista vuorovaikutuksen luominen	Havainnoitsija osaa lukea rivien välistä eettisyyden
Diskurssin tavoitteet	Eettisyyspohdinnan merkitys organisaatioiden arjessa Saada yksilöissä herätettyä ”moraalisuuden henki”	Keskustelun lisääminen eettisesti risiittaisista asioista Yleisesti eettisten kysymysten esiin nostaminen	Eettisyydestä ei paljoa tietoa, mutta sen tärkeys tunnustetaan
Tavoitteiden vieminen eteenpäin	Staattinen: roolimallina oleminen ja arvojen välittäminen	Dynaaminen: keskustelu ja koulutukset	Staattisuus: sanotaan asian olevan itsestään selvää, jolloin asiaa ei pyritä muuttamaan

Individualistisessa diskurssissa korostuu eettisen johtajuuden muodostuminen yksilökeskeisesti. Eettinen johtajuus muodostuu johtajien omien arvojen pohjalta, ja eettisyys tuodaan esille käyttäytymällä eettisenä roolimallina alaisille. Omien arvojen eroavuus orga-

nisaation arvoista olisi aiheuttanut vaikeutta toimia organisaation johdossa. Arvojen yhdenmukaisuus nähdään välttämättömänä. Arvojen erilaisuutta ei aina pidetty ongelmallisena, vaan koetaan, että esimerkiksi jotkut organisaation arvot eivät omassa elämässä ole niin olennaisia, koska ne liittyvät enemmän työn sisältöön.

Eettisenä roolimallina oleminen omille alaisille nähdään tärkeänä omassa johtamistoinnassa. Kuitenkin myös koettiin, että eettisesti tulisi toimittua, vaikka siihen ei saisi mitään malliakaan. Tämä viittaa samaan kuin organisaatiokulttuurin diskurssissa mainittu eettisyyden rakentuminen sisäisesti. Johtajuuden linjakkuuden nähdään kärsivän, jos ylin johto ei pysty osoittamaan toimintansa eettisyyttä. Inhimillisyysskato nousee ilmiönä esille tämän tutkimuksen diskursseista, millä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että johtajat näyttävät yli-inhimillisinä olentoina, joiden tunteiden ei kuulu näkyä. Johtajuus näyttyy vahvasti yksilön suoritukseksi, jota arvioidaan vain sillä perusteella, mitä johtaja henkilönä on tehnyt tai miten hän on käyttäytynyt.

Inhimillisyysskato jätettiin tässä tutkimuksessa diskurssien ulkopuolella, mutta sen olemassaolo ja vaikutus tiedostettiin. Johtajan rooli nähdään hyveellisyyden perikuvana, jolta puuttuu ihmiselle luontaisia heikkouksia. Johtajat ovat sitä mieltä, että heidän asemansa johtajana vaatii heitä käyttäytymään huononakin päivänä hyvin, kuten seuraavassa todetaan.

*---tietenkin mulla on esimiesasema, et mulla ei, mä itte aattelen näin, että vaikka mulla ois huono päiväkin, niin se ei saa näkyä sitten taas mun työssä, et tota mul on kuitenkin tietyllä tavalla erilainen asema. (H1)*

Tätä diskurssien ulkopuolella jäävää osaa kutsutaan inhimillisyysskadoksi, koska tässä näkyy merkkejä perinteisestä sankarijohtajakäsityksestä, jossa johtaja nähdään yli-ihmisenä, jolta puuttuu kokonaan inhimilliset heikkoudet. Tämä korostaa johtajuuden eettisyyttä yksilön ominaisuutena, joka hänellä joko on tai ei ole, eikä vastuuta eettisyydestä lasketa johdettavien harteille. Eettiselle johtajuudelle annettu merkitys vaikuttaisi olevan individualistisuuden diskurssissa myös inhimillisyysskato.

Inhimillisyysskato luo näkemyksen vastuusta johtajan henkilökohtaisena asiana. Johtaja nähdään viime kädessä henkilönä, joka säilyttää selkäranssa vaikeassakin tilanteessa. Muille organisaation jäsenille jätetään ikään kuin varaa olla enemmän inhimillisiä, ja näyttää negatiivisiakin tunnetiloja. Eettinen johtajuus nähdään tässä individualistisuuden

diskurssin osassa vahvasti yksilön suorituksena, jossa yksilöltä odotetaan erityisellä tavalla eettistä käyttäytymistä.

Keskijohdossa hierarkkisuus häiritsee johtajuuden eettisyyttä, sillä asioista ei ole voitu keskustella aina niin paljon kuin olisi haluttu. Asiantuntijoita koskevissa muutoksissa asiantuntijoita ei ole kuunneltu, vaan päätökset on tehty ylimmän johdon harkinnan mukaan. Keskustelua asiantuntijoiden ja ylimmän johdon välillä kaipaavat moni keskijohtoon kuuluva, ja kokee, että ratkaisuja olisi ollut helpompi ymmärtää, jos niitä ennen olisi voinut käydä keskustelua.

Keskijohdon näkökulmasta haasteellista on se, että ylimmän johdon linjauksista ei olla samaa mieltä, mutta niitä joudutaan toteuttamaan. Asiantuntijat kuitenkin valittavat huonosta päätöksestä omille esimiehilleen eli keskijohdolle. Individualistisuuden diskurssissa vuorovaikutus on vähäisessä asemassa. Vertailevaa tietoa ylimmän johdon ja asiantuntijoiden käsityksistä eettisyydestä ei pääse syntymään. Vertailu koettaisiin kuitenkin monessakin tilanteessa hyödyllisenä, koska vaikuttaisi siltä, että asiantuntijat eivät ole aina kokeneet päätöksentekoa eettiseksi itseään kohtaan. Voiko ylin johto tietää, että heidän määrittelemänsä eettisyys koetaan eettiseksi myös keskijohdossa ja asiantuntijoiden keskuudessa?

Individualistisuuden diskurssissa vaiennetaan ääniä, joiden mukaan moraalisuus voisi olla yhteisön ominaisuus tai että moraalisuus voisi muodostua suhteissa ihmisten välillä. Individualistisuuden diskurssi on myös yksipuolinen ja nojautuu perinteiseen johtajuusnäkemykseen, jonka mukaan johtajuus nähdään yksilön ominaisuutena. Kuitenkin ollaan myös sitä mieltä, että eettisyys alkaa yksilön omasta moraalista. Arvoista puhuttaessa huomataan selkeästi, että eettinen johtajuus ajatellaan yksilön ominaisuuksien kautta.

Relationaalisuuden diskurssissa eettistä johtajuutta kuvaillaan vuorovaikutuksessa muodostuvaksi. Monet haastateltavat korostavat avoimen vuorovaikutuksen merkitystä. Relationaalisuuden diskurssissa johtajuuden täytyy olla yhteisöllistä ja toteutua vuorovaikutuksessa ollakseen eettistä. Yhdessä pohtimista kuvaillaan kollektiivisilla sanamuodoilla. Diskurssissa halutaan korostaa, että vuorovaikutus on tärkeä tapa saada tietoa johtajuuden eettisyyden toteutumisesta. Erimielisyyksien ratkaisemisessa tulee esille, mitkä asiat johtajuudessa ovat eettisesti ajateltuna huonosti. Eettisen johtajuuden muodostumista relationaalisesti edesauttaa, kun organisaation jäsenet ovat läpinäkyviä toiminnassaan toisiaan kohtaan. Suhde mainitaan merkittävänä johtajuuden eettisyyttä muodostavana teki-

jänä. Eettisen johtajuuden ei ajatella muodostuvan esimiesten ja alaisten henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, vaan eettisen johtajuuden ajatellaan toteutuvan yksilöiden välillä.

Relationaalisuuden diskurssissa vaikuttamisella ei tarkoiteta johtajan vaikuttamista alaisiin yksisuuntaisesti, vaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa molemminpuolista vaikuttamista. Vuorovaikutuksessa johtaja ja alainen ovat tasapuolisesti asemistaan huolimatta yhtä merkityksellisiä tuomaan eettisiä näkökohtia keskusteluun. Keskijohtoon kuuluvista haastateltavista jotkut sanoivat itse tuovansa esille eettisyyden näkökohtia palavereissa ylemmän johdon kanssa, ja näkivät sen tärkeäksi asemastaan huolimatta. Kuitenkin vaikuttamista huomattiin vaikeuttavan hierarkia, koska alemmalla hierarkiassa olevalla ei käytännössä ole niin paljon asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa. Relationaalisuuden diskurssissa mahdollistamisen kautta toivottaisiin, että johtaja auttaisi eettisyyttä koskevan asian tukemisessa myös virallisissa kokouksissa. Kuitenkin tällaisissa tilanteissa toisinaan koetaan jäävän ilman tukea. Mahdollistamisen haastateltavat näkevät johtajan työkaluna, jolla hän voisi lisätä toimintansa eettisyyttä.

Vastuu nostettiin yhtenä keskeisenä vuorovaikutuksessa ilmenevänä asiana. Vastuu liitettiin johtajuuden eettisyyteen tiiviisti, ja keskijohdon kokemus oli, että asiantuntijatyössä vastuu ei useinkaan virallisesti ole jakautunut, mutta käytännössä asiantuntijalla on täysi vastuu omasta työstään. Asiantuntijatyössä luonteenomaista on usein se, että virallisella esimiehellä ei ole edes ymmärrystä ja tietoa asiantuntijan erikoisalasta. Vastuu jaetaan erikoisosaamisen perusteella ja sovitaan vuorovaikutuksessa. Vastuu jakautuu haastateltavien mukaan niin, että asiantuntija itse ilmoittautuu vapaaehtoiseksi ottamaan vastuun tietyistä asioista.

Organisaatiokulttuurin diskurssi korostaa tietämättömyyttä eettisistä kysymyksistä. Keskijohtoon kuuluvat kuvailivat eettistä johtajuutta taustalla olevaksi ja piilotetuksi, ja diskurssia luonnehtiikin ominaisuutena näkymättömyys. Diskurssi otettiin tähän tutkimukseen mukaan siksi, että eettisyydestä koskevista asioista tehtiin oletuksia, eikä oltu täysin varmoja, mitä niillä tarkoitettiin. Toisaalta eettisiä kysymyksiä pidettiin itsestään selvinä, jolloin ne nähtiin sisäkirjoitetuiksi lainsäädäntöön ja ohjeisiin. Kolmanneksi eettisyydestä oltiin tietämättömiä, eikä terminologiaa koettu tutuksi.

Eettinen johtajuus muodostuu haastateltavien puheessa niin, että saman haastateltavan vastauksissa saattaa näkyä kaikkia mainittuja diskursseja. Diskurssit eivät siis edusta yk-



sittäisiä haastateltavatyyppejä, joihin haastateltavat olisi jaettu. Olennaista vuorovaikutuksessa muodostuvassa ilmiössä on se, että erilaiset kuvakulmat muodostavat diskurssit, joista ilmiötä katsotaan. Vertaus taskulampun valokeilasta pimeässä huoneessa kuvaa eettisen johtajuuden muodostumista individualistisuuden, relationaalisuuden ja organisatiokulttuurin valossa. Ensiksi katsottiin aineistoa yksilökeskeisyyden näkökulmasta, ja huomattiin, että eettistä johtajuutta luonnehtii johtajan omat arvot, eettisenä roolimallina oleminen ja hierarkkisuus. Toiseksi siirrettiin valokeila niihin osiin, joissa nostettiin vuorovaikutuksellisuutta esille eettisyydestä puhuttaessa avoimen vuorovaikutuksen, mahdollistamisen, vaikuttamisen ja vastuun kautta. Kolmanneksi siirrettiin valokeila niihin puheen osiin, jotka osoittivat ilmiöön liittyvää tietämättömyyttä ja olettamista sekä eettisyyden sääntöihin sisäankirjoitettua luonnetta.

## 5 KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Edellä tunnistetaan haastatteluaineistosta kolme diskurssia, joilla rakennetaan kolme eri tulkintatapaa eettisestä johtajuudesta. Jäljempänä tässä luvussa pyritään selvittämään lukijalle, miten diskurssit ilmenevät ja miten kontekstit ovat vaikuttaneet diskurssien syntyyn. Tällä pyritään myös edistämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tässä luvussa peilataan tutkimuksen tuloksia eettisen johtajuuden aikaisempaa teoriataustaa vasten. Käytännöllisestä näkökulmasta pohditaan tämän tutkimuksen mahdollisuuksia eettisen johtajuuden haasteiden ratkaisemiseksi. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja ehdotetaan jatkotutkimukseen sopivia aiheita.

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten eettinen johtajuus rakentuu diskursiivisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtajien puheessa. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia merkityksiä he antavat eettiselle johtajuudelle puheessaan. Tässä tutkimuksessa löydettiin kolme diskurssia, joiden kuvaus antaa vaikutelman, että diskurssit olisivat tarkkarajaisia merkityksiä ja puheen tapoja. Diskurssianalyttisissä tutkimuksissa on otettava huomioon se, että jako diskursseihin on keinotekoinen, ja riippuu tutkijan tulkinnasta. Diskurssit olisi voitu muodostaa toisellakin tavalla. Haastateltavien puhe ei edusta vain yhtä diskurssia, vaan samalla henkilöllä on piirteitä eri puhetavoista. Tässä tutkimuksessa löydetty diskurssit ovat individualistinen, relationaalinen ja organisaatiokulttuurin diskurssi.

Tämän tutkimuksen tuloksissa on päädytty käsittelemään kolmea teemaa diskursseista, koska ne koetaan tärkeäksi haasteellisen luonteensa vuoksi. Eettinen johtajuus ymmärretään individualistisesti, relationaalisesti ja organisaatiokulttuurin kautta ilmeneväksi. Vaikka eettisestä johtajuudesta luodaan erilaisia merkityksiä, näkyy diskursseissa epävarmuus siitä, miten eettinen johtajuus tulisi määritellä. Ensiksi eettisyys miellettiin käsitteenä abstraktiksi ja vaikeaksi ymmärtää. Toiseksi diskurssien mukaan eettisyyttä ei pidetä tärkeänä nostaa esille erikseen, sillä sen ajatellaan sisältyvän sääntöihin. Kolmanneksi vuorovaikutuksen ja suhteen roolia eettisen johtajuuden toteutumisessa ei tarpeeksi korosteta, vaikka asiantuntijat ja keskijohto sitä haluaisivatkin.

*Teema 1. Eettisyys on käsitteenä abstrakti ja vaikeasti ymmärrettävä.* Eettisestä johtajuudesta puhuttaessa tunnetaan epävarmuutta. Epävarmuus näkyy kaikkien diskurssien puhetavoissa. Kolmen erilaisen diskurssin olemassaolo kertoo siitä, että eettistä johtajuutta katsotaan erilaisista näkökulmista. Epävarmuus voidaan nähdä eri organisaation jäsenten välisenä dialogina, mutta siinä ilmenee myös vastakkaisuus. Vastakkaisuus syntyy siitä, että eettinen johtajuus nähdään individualistisessa diskurssissa vain johtajan toiminnan vaikutuksenalaisena, relationaalisuuden diskurssissa keskustelua vaativana asiana ja organisaatiokulttuurin diskurssissa taustalla olevana. Yhtäältä haluttaisiin, että eettisistä asioista puhuttaisiin enemmän, mutta toisaalta sitä ei pidetä tarpeellisena ja ajatellaan, että asia kuuluu vain esimiehille ja johdolle.

*Teema 2. Eettisyys sisältyy sääntöihin.* Organisaatiokulttuurin diskurssissa eettinen johtajuus nähdään osana organisaation sääntöjä, lainsäädäntöä ja totuttuja tapoja. Ongelmalliseksi tämän ajattelun tekee se, että eettisyyttä ei voida yksioikoisesti verrata sääntöihin, koska säännöt useimmiten ovat vain reunaehtoja, jotka estävät väärän toiminnan. Väärän toiminnan estämisellä päästään eettisesti neutraaliin toimintaan, mutta ei vielä toteuteta eettisesti hyvää toimintaa. Eettinen neutraalisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiossa ei rikota ihmisoikeuksia eikä rikota lakia, mutta esimerkiksi eettisesti haastavien tilanteiden käsittelyä ja niistä keskustelua ei vaadita lainsäädännössä. Jos eettisyys ajatellaan sisältyvän sääntöihin, ei sitä aktiivisesti kehitetä, koska se rajautuu pois keskeisistä työhön liittyvistä asioista.

*Teema 3. Suhteen rooli eettisen johtajuuden rakentajana.* Johtajat korostivat suhteen roolia erityisesti relationaalisuuden diskurssissa, ja siinä keskeisimmäksi nostettiin vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen kautta eettisen johtajuuden toimijuus rakentuu johtajan ja johdettavan välillä, ja eettisen johtajuuden muodostumisessa tärkeää on se, että kaikki voivat osallistua siihen vuorovaikutuksen kautta. Kun hierarkia ei tule esteeksi, voivat muutkin kuin ylin johto ja keskijohto nostaa esille kysymyksiä eettisesti kriittisistä tilanteista. Relationaalisuuden toteutumisessa ongelmalliseksi muodostuu se, että organisaatioissa ajatellaan vielä pitkälti hierarkian kautta, ja se estää luottamuksen ilmapiirin rakentumista, joka mahdollistaisi avoimen vuorovaikutuksen.

## **5.2 Tieteellinen kontribuutio ja tulosten suhde aiempaan tutkimukseen**

Tämän tutkimuksen tuloksia on syytä peilata aikaisempiin eettisestä johtajuudesta tehtyihin tutkimuksiin. Tulokset sekä tukevat että haastavat aikaisempaa eettisen johtajuuden

tutkimusta, ja johtopäätöksien teossa tulee olla maltillinen, sillä tutkimuksessa on ollut suhteellisen suppea aineisto. Eettisen johtajuuden tutkimus on pitkään ollut yksilökeskeistä, ja perustunut siihen, että yksilöt omien arvojensa kautta ja toimimalla roolimallina alaisille toteuttavat eettistä johtajuutta (Brown & Treviño, 2006; Johnson, 2012; Van Wart, 2013; Yukl, 2013). Näyttää siltä, että johtajuuden yksilökeskeisyys on olemassa näkökulmana myös tämän tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa. Esimerkillä johtaminen näyttäisi rakentavan eettistä johtajuutta, mutta sen merkitystä myös kritisoitiin toteamalla, että ilmeisesti roolimallia toimittaisiin eettisesti. Eettisenä roolimallina toimiminen sijoitettiin aikaisemmassa tutkimuskeskustelussa tilannesidonnaiseksi tekijäksi (Treviño, Hartman ja Brown, 2000; Kalshoven ym., 2011), kun taas tässä tutkimuksessa nähtiin roolimallina oleminen enemmän yksilöstä nousevaksi niin roolimallin kuin häntä havainnoivan henkilön kannalta. Roolimallina toimiminen on vaikuttamista toiseen ihmiseen (Brown ja Treviño, 2006), ja tässä tutkimuksessa nähtiin, että roolimallin imitointi tapahtuu yksilön sisäisten ominaisuuksien kautta. Kaikki eivät automaattisesti tee samoin kuin roolimalli, mutta henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi toiset ovat alttiimpia vaikutukselle kuin toiset.

Eettisen johtajuuden tutkimuksessa vaatimusta tutkimuksen jatkamisesta relationaaliseen suuntaan on ollut (Ko ym., 2017), ja tämä tutkimus pyrkii vuorovaikutuksellisuutta korostavan diskurssin kautta lähestymään eettisen johtajuuden muodostumista suhteissa. Vuorovaikutusta eettisen johtajuuden rakentajana korostava diskurssi pyrkii kuvailemaan, miten vuorovaikutus kohdeorganisaatioissa jo toimii, ja toisaalta minkälaisia puutteita siinä on. Osittain tässä diskurssissa eettinen johtajuus sai merkityksen toteutuvana vuorovaikutuksena, ja toisaalta merkityksenä oli myös vuorovaikutuksen puute, jolloin johtajuutta ei pidetä eettisenä.

Demokraattisuuden puute näkyy individualistisuuden diskurssissa hierarkkisuudesta puhuttaessa, ja keskijohdon mukaan demokraattisuus on eettistä johtajuutta merkityksellistä asia. Kuten Raelin (2011) kuvailee johtajuutta käytäntönä arvopohjaltaan demokraattiseksi, myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa koettiin, että demokraattisuutta olisi tarvittu päätöksenteossa. Kohdeorganisaatioiden keskijohdon mukaan heitä ja asiantuntijoita ei ole kuunneltu heitä koskevassa asiassa, ja näin he kokevat jääneensä hierarkkisuuden takia itseään koskevan päätöksenteon ulkopuolelle.

Raelinin (2011) mukaan yksi johtajuutta käytäntönä luonnehtiva periaate on moniäänisyys. Kohdeorganisaatioissa moniäänisyyttä näkyy relationaalisuuden diskurssissa vas- tuun kohdalla. Vastuu jakautuu asiantuntijoiden kesken heidän osaamisensa perusteella. Jos jollakin on tiettyyn työtehtävään enemmän osaamista, hän voi toimia siinä johtajana. Moniäänisyyden toteutuminen on asiantuntijaorganisaatioissa luontevaa, koska esimie- hellä ei ole useinkaan yhtä syvällistä ymmärrystä alaisten osaamisalueista kuin alaisilla.

Relationaalisuuden diskurssissa keskijohtolle on tärkeää, että vaikeistakin asioista voi- daan puhua organisaatioissa. Raelinin (2011) mukaan johtajuutta käytäntönä luonnehtii myös samanaikaisuus ja yhteistyö. Samanaikaisuus näkyy diskurssissa siten, että keski- johto kuvailee, kuinka asiantuntijat ottavat rohkeasti kantaa, jos jokin asia tuntuu väärältä ja sen jälkeen voidaan tarvittaessa kokoontua yhteen ja vielä yhdessä arvioida, mikä olisi hyvä toimintatapa. Kohdeorganisaatioissa siis keskijohto ja asiantuntijat yhdessä osallis- tuvat eettisyyden pohdintaan, kun joku jäsenistä nostaa keskustelua esille. Yhteistyö to- teutuu kohdeorganisaatioissa osittain, sillä organisaation jäsenet osallistuvat dialogiin, mutta aina heitä ei kuunnella omasta mielestään tarpeeksi paljon heitä koskevissa asi- oissa. Kohdeorganisaatioiden keskijohto kokee olevansa kädetön, kun asiantuntijat olisi- vat halunneet toimia yhteistyössä, ja ylin johto on määritellyt toiminnan rajat.

Keskijohto pyrkii käymään avointa keskustelua asiantuntijoiden kanssa, ja kunnioittaa asiantuntijoiden näkemyksiä substanssiosaamiseen liittyvissä asioissa, koska asiantunti- joilla on syvällisempi ymmärrys. Raelinin neljäntenä johtajuus käytäntönä -näkökulman periaatteena on myötämielisyys, joka toteutuu sekin osittain kohdeorganisaatioissa. Suh- teessa ylimpään johtoon huomataan kuitenkin, että dialogissa ilmaistut asiat eivät ole täy- sin tasa-arvoisessa asemassa keskenään, jos ne ovat eri asemassa olevien yksilöiden sa- nomia.

Eettinen johtajuus on perinteisesti esiintynyt yksilökeskeisenä ilmiönä, jossa johtaja vai- kuttaa yksisuuntaisesti alaisiin. Kuitenkin eettisen johtajuuden tutkimussuuntauksessa on huomattu, että johtajuuden tutkimuksessa liikutaan kohti johtajuutta käytäntöinä, jonka vaikutuksesta haluttaisiin tietää, mitä annettavaa käytäntönäkökulmalla on eettisen johta- juuden tutkimukselle. Käytäntönäkökulma korostaa vuorovaikutuksen ja suhteiden mer- kitystä osana johtajuutta, ja tässä tutkimuksessa eettisen johtajuuden yhdeksi diskurssiksi nostettiin relationaalinen diskurssi. Suhteissa rakentuva todellisuus kuvaa sitä, että eetti- syys tulee näkyväksi, kun siitä käydään organisaation jäsenten kesken keskustelua. Cre-

vanin ym. (2007) mukaan johtajuus saattaa virallisesti esiintyä yksilökeskeisenä ilmiönä, mutta todellisuudessa johtajuus toteutuukin eri tavalla. Tämä näkyi diskursseissa esimerkiksi puhuttaessa suhteissa jakautuvasta vastuusta. Virallisesti johtajan sanotaan kantavan vastuuta kaikesta, mutta kuitenkin eri työtehtävissä vastuu jakautuu sille, jolla on eniten osaamista, sillä hän ilmoittautuu vapaaehtoiseksi.

Perehdyttäessä eettisen johtajuuden aiempaan tutkimukseen huomattiin, että eettisen johtajuuden tutkimus on painottunut muuttujapohjaisiin kvantitatiivisiin tutkimuksiin, eikä kvalitatiivista tutkimusta ole tehty paljoa. Tämä tutkimus valittiin tehtäväksi kvalitatiivisesti, koska sitä kautta pystyttiin lähestymään eettistä johtajuutta johtajuuden suhderekäänteen kautta. Phillipsin ja Hardyn (2004, 302) mukaan tekijä muodostuu sosiaalisesti, kun yksilöt ottavat asemansa tietyssä diskurssissa. Eettistä johtajuutta on tutkittu aiemmin käytäntönä, ja Cleggin, Kornbergerin ja Rhodesin (2007, 115) mukaan neljä kysymystä on nostettu esille liittyen aseman ottamiseen tietyssä diskurssissa. Ensimmäinen kysymys on eettisestä sisällöstä eli mitkä asiat organisaatiokäyttäytymisestä pitäisi sisältää moraalista arviointia. Toinen kysymys koskee sitä, miten organisaation jäsenet rakentavat suhteensa organisaation sääntöihin. Kolmas kysymys käsittelee käytäntöjä, joihin organisaation jäsenet omistautuvat siksi, että itse kokevat ne eettisiksi. Neljänneksi kysytään, mitkä ovat tavoiteltavia idealistisia eettisiä näkemyksiä itselle.

Eettisen johtajuuden tutkimuksessa käytäntönä on päädytty tulokseen, että keskeisiä asioita ovat moraalinen arviointi, suhde sääntöihin, käytäntöjen eettisyys ja omat arvot. Käytäntötutkimuksessa on huomattu tarve tilanteiden moraaliseen arvioinnille, ja tässä tutkimuksessa on päädytty samaan tulokseen, että tilanteissa tärkeää on tunnistaa tarve moraaliseen arvioinnille eli moraalinen tietoisuus. Tässä tutkimuksessa huomattiin myös, että suhde organisaation sääntöihin on keskeinen johtajuuden eettisyyttä tutkittaessa.

### **5.3 Kontribuutio liike-elämän näkökulmasta**

Tämä tutkimus antaa suuntaviivoja eettisen johtajuuden kehittämiseksi jatkossa. Aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet, että johtajien käsitys organisaation eettisyydestä saattaa erota alaisten käsityksistä, kuten Huhtalan ym. (2013) ja Treviño, Weaverin ja Brownin (2008) tutkimuksetkin osoittavat, että mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään sitä myönteisempi, on käsitys eettisyydestä. Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri -tutkimuksen (2009) mukaan johtajista 79 prosenttia ajattelee eettisiä periaatteita noudatettavan melko tai erittäin hyvin, kun taas henkilöstöstä vain 45 prosenttia on tätä mieltä.

Tutkimukset osoittavat, että eettisen johtajuuden havainnoijat näkevät sen vähemmän eettisenä kuin johtajat.

Esimiesasemassa olevat kokevat relationaalisuuden diskurssissa, että organisaatiossa eettisyys rakentuu avoimuuden ja keskustelun kautta vaikeissakin asioissa, mutta ovatko alaiset samaa mieltä, että keskusteluyhteys toimii ja on avoin. Toisen vuorovaikutuksen osapuolen mielestä avoin vuorovaikutus ei vielä takaa, että toinen osapuoli uskaltaa lausua ääneen eettisissä kysymyksissä ilmeneviä haasteita. Johtajatkin myönsivät, että joskus eettisissä kysymyksissä on haastavaa avata keskustelu, ja alkaa käsittelemään asiaa, koska eettiset kysymykset ovat vaikeita ja harvoin yksiselitteisiä.

Diskurssien kautta voidaan tunnistaa, että eettistä johtajuutta merkityksellistetään eri tavoin. Olemassa on näkemys, jossa eettinen johtajuus on yksilön ominaisuuksista syntyvää. Toisaalta taas eettisen johtajuuden ymmärtäminen suhteissa tapahtuvaksi tarjoaa mahdollisuuden keskustella eettisistä kysymyksistä tasaveroisesti ilman hierarkian muodostamaa kuilua. Eettisen johtajuuden ymmärtäminen suhteissa tapahtuvana muodostaa käsityksen, että johtajuus rakentuu ihmisten välillä. Jaetun johtajuuden mahdollisuuksia lisätä keskustelua ja avoimuutta voisi pitää eettisen johtajuudenkin kannalta merkittävinä. Kuten Raelin edellisessä alaluvussa korostaa demokraattisuutta, moniäänisyyttä, samanaikaisuutta, yhteistyötä ja myötämielisyyttä johtajuuden käytäntöinä, voisi näiden kautta johtajuuden eettisyyttä edesauttaa.

Organisaatiokulttuuri on vastakkainen diskurssi individualistiselle ja relationaaliselle diskurssille. Siinä yhdistyy tietämättömyys ja toisaalta välinpitämättömyys. Organisaation johtajuuden kannalta tietämättömyys tarkoittaa sitä, että eettisiä kysymyksiä ei oteta esille, koska ei ole niin vahvaa moraalista tietoisuutta, joka loisi tarpeen eettiselle pohdinnalle. Välinpitämättömyys on toinen organisaatiokulttuurin diskurssissa esille nostettu asia, joka on huolestuttavampi, sillä se kertoo asenteesta, joka eettiseen pohdintaan liittyy. Eettisyyttä ei pidetä tärkeänä tai merkityksellisenä, että sille uhrattaisiin ajatuksia. Kuitenkin keskustelua eettisistä aiheista haluttaisiin enemmän. Ensin täytyy kuitenkin tunnustaa asian merkitys oleellisena asiana, jotta voidaan rohkaistua myös puhumaan siitä. Jos esimerkiksi organisaation johdossa ei tunnusteta eettisten asioiden arvoa, voi alempana hierarkiassa olevan olla vaikeampi tuoda esille kysymystä.

## 5.4 Tutkimuksen arviointi

Kanasen (2015, 343) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereistä on useita eri koulukuntia ja näkemyksiä, ja siksi arviointi on haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 136) käsittelevät määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa käytettävän reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset ovat toistettavissa. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä ei voida kuitenkaan suoraan soveltaa laadulliseen tutkimukseen, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää kriteereinä totuudellisuutta, riippuvuutta, siirrettävyyttä, vahvistettavuutta sekä kriteerivaliditeettia (Eskola & Suoranta, 1998, 212; Kananen, 2015, 352–355.)

Totuudellisuus ja riippuvuus voidaan varmistaa vertaisarvioinnin avulla. Vertaisarvioinnissa aineiston analysoinnin ja tulkinnan oikeellisuuden tarkistavat ulkopuoliset arvioijat. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää onkin tämän takia tutkimusprosessin huolellinen dokumentointi (Kananen, 2015, 352), johon myös tässä tutkimuksessa on pyritty kuvattaessa tutkimusprosessin kulkua tarkasti. Eskolan ja Suorannan (1998, 211–212) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaakin eniten tutkija itse.

Kanasen (2015, 353) mukaan siirrettävyys tarkoittaa tulosten siirtämisen mahdollisuutta toiseen kontekstiin. Ilmiön mahdollisimman tiheän ja tarkan kuvailun avulla siirtäjä voi arvioida, ovatko tulokset siirrettävissä. Siirrettävyyden kriteerin vahvaa toteutumista edustaa tässä tutkimuksessa tarkka analysointiprosessin kuvaus, joka on eritelty luvussa kolme. Siirrettävyyden kriteerin heikkous tässä tutkimuksessa on se, että aineiston keräämistä ei erityisen tarkasti pystytä kuvaamaan, sillä tutkija ei ole itse kerännyt aineistoa.

Yhtäältä Kananen (2015, 354) tarkoittaa vahvistettavuudella sitä, että aineisto ja siitä tehdyt tulkinnat luetutetaan haastatelluilla henkilöillä. Toisaalta Eskolan ja Suorannan (1998, 69) mukaan vahvistettavuutta voidaan lisätä metodologisella triangulaatiolla, jota käytettäessä tutkimuksessa voidaan käyttää aineistona esimerkiksi haastatteluja, tilastotietoja ja aikakauslehtiartikkeleita. Tässä tutkimuksessa vahvistettavuus on heikko, koska haastateltavat eivät ole tutustuneet aineistoon tai tutkijan tekemiin tulkintoihin, ja aineistona on käytetty ainoastaan haastatteluja. Kananen (2015, 355) kuvaa kriteerivaliditeetillä sitä, että tutkittavasta ilmiöstä aiemmin tehtyjä tuloksia voidaan käyttää tutkijan omien tulkintojen tukena. Tässä tutkimuksessa kriteerivaliditeetti näkyy erityisesti luvussa



kuusi, jossa peilataan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja johtopäätöksiä suhteessa aiempaan tutkimukseen eettisestä johtajuudesta.

Rajoituksena tämän tutkimuksen aineistossa voidaan pitää sitä, että aineisto on kuusi vuotta vanha, mutta sen avulla voidaan pohtia, miten yleinen keskusteluympäristö eettisestä johtajuudesta on siitä lähtien muuttunut. Valmiin aineiston käyttäminen nopeuttaa tutkimusprosessia aineiston keräämisvaiheessa, mutta toisaalta aineiston analysointi on hitaampaa, koska tutkija ei ole itse ollut mukana haastattelutilanteessa, eikä aineisto sitä kautta ole tutkijalle tuttu. Ennalta tuntemattomaan aineistoon tutustuminen vaatii useampia lukukertoja, jota tutkija voi kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti ymmärtää tutkimaansa ilmiötä edustavaa aineistoa. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Diskurssianalyysissä keskeistä on valintojen tekeminen erilaisten tulkintojen välillä. Valintojen tekemistä edesauttaa se, että tutkija on perehtynyt puheen syntyhetkellä vaikuttaneisiin konteksteihin, kuten Pynnönen (2013) toteaa, että kontekstin tarkastelu auttaa valitsemaan tulkintojen joukosta toiset ja jättämään toiset pois. Chandler (2008, 51) määrittelee konteksteiksi haastattelujen kokonaisuuden, tilanteisen kasvokkainkontaktin, vastaajan elämänkaareen vaikuttavat tekijät, organisatorisen kontekstin, akateemisen tieteenalan sekä laajemmat sosiaaliset, historialliset ja poliittiset kontekstit. Tässä tutkimuksessa keskeisimpiä konteksteja ovat organisaatiokonteksti ja haastattelujen kokonaisuus.

## 5.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa eettistä johtajuutta selvitettiin relationaalisena käytäntönä, mutta yksittäinen tutkimus ei rajatun laajuutensa vuoksi riitä rakentamaan täysipainoista ymmärrystä laajasta ja monimutkaisesta ilmiöstä. Tämä tutkimus tehtiin keskijohtoon kuuluvien esimiesasemassa olevien näkökulmasta. Jatkossa olisi tärkeää selvittää, miten työntekijät kokevat eettisen johtajuuden Suomessa, sillä eettistä johtajuutta ei ole relevanttia tutkia vain havaintoina niistä, jotka itse ovat esimiesasemassa. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten työntekijät kokevat eettisen johtajuuden toteutumisen organisaatiossa. Kansainvälisiä tutkimuksia työntekijöiden näkökulmasta eettiseen johtajuuteen on jonkin verran, mutta niitä tarvittaisiin lisää.

Tässä tutkimuksessa kohteena on ollut kaksi asiantuntijaorganisaatiota, yksi julkisen sektorin ja yksi teollisuuden palveluorganisaatio. Aaltosen ja Junkkarin (1999) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa yksilönäkökulma korostuu. Tällä perusteella voidaan olettaa,

että diskurssien muodostumiseen vaikuttaa työn luonne, jolloin suorittavaa työtä tekevien keskuudessa diskurssit voisivat muodostua erilaisiksi. Vertailevaa tutkimusta voitaisiin tehdä johtotason ja työntekijöiden välillä, jotta saataisiin mielenkiintoista tietoa organisaation erilaisista eettisistä todellisuuksista.

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on koottu laajasti sisältäen eettisen johtajuuden ulottuvuuksia, koska se auttoi löytämään keskeiset tutkimustulokset ja tunnistamaan ne näkökulmat, jotka johtajat nostivat tärkeiksi. Jatkossa tutkimuksessa voisi keskittyä tarkemmin vain muutamaaan ulottuvuuteen, ja selkeyttää syvällisemmin, mitä ulottuvuudet sisältävät.

Mielenkiintoista olisi tutkia, miten johtajattomissa organisaatioissa eettisyys näkyy, sillä nykyään useat organisaatiot toimivat matalammilla hierarkioilla. Mitä eettisyydelle tapahtuu, kun organisaatiossa ei olekaan henkilöä, jonka eettinen tai epäeettinen roolimalli ei ohjaa muiden käyttäytymistä. Olisi mielenkiintoista tietää, miten eettisyys tällaisen organisaation käytännöissä muodostuu, ja miten organisaatiossa puhutaan eettisyydestä.

Hierarkian lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia myös sitä, millaista on eettinen johtajuus erilaisilla kulttuurialueilla ja eri maissa. Tämän tutkimuksen rajoitteissa kulttuurierot on mainittu, mutta niihin keskittymiseen ei ole ollut mahdollisuutta. Monikansalliset organisaatiot toimivat useilla eri kulttuurialueilla, ja silloin myös eettisen toiminnan määrittelyssä nousee kysymys siitä, ovatko eettiset ohjeiden taustalla olevat moraalinormit universaaleja vai kulttuurisidonnaisia. Tutkimustiedon valossa olisi helpompaa tehdä analyysiä siitä, millaiset arvot nähdään eettisinä.

Eettistä johtajuutta tutkittaessa herää väistämättä kysymys siitä, millaista on epäeettinen johtajuus. Organisaatioiden epäeettistä toimintaa on tutkittu yleensä eettisten skandaalien yhteydessä, mutta epäeettistä johtajuutta voisi tutkia myös omana aiheenaan, jolloin olisi mahdollisuus päästä syvällisempään ymmärrykseen epäeettistä johtajuutta luonnehtivista piirteistä. Tässä tutkimuksessa epäeettistä johtajuutta on sivuttu esimerkiksi vaikuttamisen yhteydessä, mutta siitäkin syvällisempi ymmärrys olisi tarpeen.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., & Junkkari, L. (1999). *Yrityksen arvot ja etiikka*. Helsinki;Juva;Porvoo; WSOY.
- Ackerman, R. W. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard University Review*, 51(4), 88–98
- Airaksinen, T. (1991). *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, 53(9), 1125–1149.
- Anderson, M.H. & P.Y.T. Sun (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, 76–96.
- Aristoteles. (1989). *Nikomakhoksen etiikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Aquino, K., & Reed, A., II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440.
- Badaracco, J. & Webb, A. (1995). Business ethics: A view from the trenches. *California management review*, 37(2), 8–28.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Garden City, NY: Doubleday.
- Boje, D. M., Oswick, C. & Ford, J. D. (2004). Language and Organization: The Doing of Discourse. *Academy of Management Review*, 29 (4), 571–577.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2014). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 1–12.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M.E. & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583–616.
- Brown, M., & Treviño, L. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of stakeholders. *Business Horizons*, 7–8, 39–48.
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363–379.
- Cassel, D. (2001). Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 261–274.

- Chandler, J. (2008). Academics as professionals or managers? A textual analysis of interview data. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 5 (1), 48–63.
- Chia, R. (2000). Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization*, 7(3), 513–518.
- Ciulla, J.B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14 (4), 323–335.
- Ciulla, J.B. & Forsyth, D.R., (2011). *The Sage Handbook of Leadership. Leadership ethics*. London: Sage publications. 229–241.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management*, 18(2), 107–122.
- Collinson, D. & Collinson, M. (2009). ‘Blended leadership’: Employee perspectives on effective leadership in the UK Further Education Sector, *Leadership*, 5(3), 365–380.
- Cooper, T.L. (2006). *The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Role*. 5.painos. San Francisco: Jossey-Bass, A John Wiley & Sons Imprint.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.
- Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. London: Sage Publications Ltd.
- de Graaf, G. (2006). Discourse and descriptive business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 15(3), 246–258.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70–76.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. PrenticeHall, Englewood Cliff, NJ.
- Douglas, C., Martin, J. & Krapels, R. (2006). Communication in the Transition to Self-Directed Work Teams. *Journal of Business Communication*, 43(4), 295–321.
- Drath, W.H, McCauley, C. D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O’Connor, P.M.G., McGuire, J.B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.
- Eisenbeiss, S.A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London: Longman.
- Fletcher, J.K. & Käufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and Possibility. *Teoksessa Pearce, C.L. & Conger, J.A. (21–47). (2003). Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, L. C. (2004). *The development of social network analysis: A study in the sociology of science*. Vancouver, Empirical Press.

- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 9(13), 32–33, 122, 126.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71.
- Gladwin, T. N. and Kennelly, J. J. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–904.
- Graen, G. & Graen, J. A. (2006). *Sharing network leadership*, Vol. 4. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hassan, S., B.E. Wright & G. Yukl (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343.
- Heikkinen, A., Kujala, J., Laine, M. & Mäkelä, H. (2017). Discourse Analysis as a Method for Business Ethics and Corporate Responsibility Research. *Teoksessa Werhane, P. & Freeman, R. E. Cambridge Handbook of Research Approaches to Business Ethics and Corporate Responsibility*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, s. 138–153.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. ed.). Helsinki: Tammi.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200.
- Hosking, D. M. (2010). Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership. *Teoksessa Bryman, A., Collinson, D. Grint, K., Jackson, B., Uhl-Bien, M. Handbook of Leadership*. Sage Publications.
- Huhtala, M., A-M. Lämsä, T. Feldt (2010). Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä. *Yritysetiikka* 2, 6–13.
- Johnson, C. E. (2012). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*. 4. painos. Los Angeles: Sage.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1999). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- Joutsenvirta, M. (2006). Ympäristökeskustelun yhteiset arvot: diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. *Helsingin kauppakorkeakoulu A-273*.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Jurkiewicz, C. L. (2006). Soul Food. Morrison and the Transformative Power of Ethical Leadership in the Public Sector. *Public Integrity*, 8(3), 245–256.
- Juuti, P. (2002). *Ethosta etsimässä: puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and Big Five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366.

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Suomen Yliopistopaino.
- Kangas, M., A-M. Lämsä, M. Huhtala & T. Feldt (2011). Suomalaisten johtajien itsearviointit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus*, 30(2), 95–110.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (7), 923–947.
- Kaptein, M. (2017). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1–16.
- Kaptein, M. and Van Tulder, R. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203–225.
- Kernaghan, K. (1991). Managing ethics: complementary approaches. *Canadian Public Administration*, 34(1), 132–145.
- Kilpimaa, A. (2013). *Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa*. Tampere: Tampere University Press.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2017). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132.
- Kohlberg, L. (1969). State and sequence: The cognitive-development approach to socialization. Teoksessa D. Goslin (Ed.), (347–480). *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand–McNally.
- Kolthoff, E., R. Erakovich & K. Lasthuizen (2010). Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government. The USA, the Netherlands, Montenegro and Serbia. *International Journal of Public Sector Management*, 23(7), 596–612.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). *Välittävä johtaminen: Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Ladkin, D. (2006). When deontology and utilitarianism are not enough: How Heidegger’s notion of dwelling might organizational leaders resolve ethical issues. *Journal of Business Ethics*, 65(1), 87–98.
- Lappalainen, P. (2015). *Työelämätaidot – Esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset*. LUT. Raportit ja selvitykset 47.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. (2002). Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review*, 11 (4), 363–374.
- Mahon, J. F. and McGowan, R. A. (1991). Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach. *Business Horizons*, 34(4), 79–87.
- Marsh, C. (2013). Business executives’ perceptions of ethical leadership and its development. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 565–582.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and conse-

- quences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Offstein, E. H., Madhavan, R., & Gnyawali, D. R. (2006). Pushing the frontier of LMX research: The contribution of triads. Teoksessa G. Graen & J. A. Graen (Eds.), (95–118). *Sharing network leadership*, Vol. 4. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Pearce, C.L. (2008). Follow the leaders. *The Wall Street Journal*.
- Phillips, N. & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*, Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, 50. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pops, G. (2006). The Ethical Leadership of George C. Marshall. *Public Integrity*, 8(2), 165–185.
- Pitkänen, L. (2017). Nuorten johtajien eettiset profiilit: Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Plowman, D. A., & Duchon, D. (2008). Dispelling the myths about leadership: From cybernetics to emergence. Teoksessa R. Marion, M. Uhl-Bien, & P. Hanges (Eds.), (129–154). *Complexity theory and leadership: Leadership dynamics in the knowledge era*. Greenwich, CT.: Information Age Publishing Inc.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Preston, L. E. and Post, J. E. (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Working paper/Jyväskylän yliopisto. School of Business and Economics, (379).
- Raelin, J. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Raelin, J. (2011). From leadership-in-practice to leaderful processes. *Leadership*, 7(2), 195–211.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435–457.
- Riivari, E. (2016). Virtues for innovativeness: a mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness. *Jyväskylä: Jyväskylä studies in business and economics*, (168).
- Ropo, A. (2011). *Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokomuksellisiin konstruktioihin*. Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?. Tampere: Tampere University Press, 191–217.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Brommer, W. H. (2006). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858.
- Rugeley, C. & M. Van Wart (2006). Everyday Moral Exemplars. The Case of Judge Sam Medina. *Public Integrity*, 8(4), 381–394.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “leader–follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587–608.

- Scudder, J. & Guinan, P. (1989). Communication Competencies as Discriminators of Superiors' Ratings of Employee Performance. *Journal of Business Communication*, 26(3), 217–229.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Cogliser, C.C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Starrat, R. J. (2001). Democratic leadership theory in the late modernity: an oxymoron or ironic possibility. *International Journal of Leadership in Education*, 4 (4), 333–352.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organisational ethics. *Research in Organisational Change and Development*, 4 (2), 195–230.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. (Tech. Rep. ASD-TR-61-97). Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force.
- Uhl-Bien, M., Graen, G.P., Scandura, D. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. Teoksessa Ferris, G. (Eds.), (137–185). *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the information era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- van Dijk, T. A. (1997). The Study of Discourse. Teoksessa van Dijk (Ed.), (1–34). *Discourse as structure and process: Discourse studies: A multidisciplinary introduction*, 2, London: Sage Publications Ltd.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 33(1), 101–125.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). “Somebody I look up to”: Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313–330.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2). New York: McGraw Hill.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.



- Windsor, D. (2001). The Future of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225–256.
- Yrjönsuuri, M. (2008). *Hyvän olemus: johdatus etiikkaan*. Jyväskylä: Kirjapaja.
- Yukl, G., R. Mahsud, S. Hassan & G.E. Prussia (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8). Boston: Pearson, cop.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Suárez-Acosta, M. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 537–549.