

Susanna Luoma

EETTISEN JOHTAMISEN HAASTEET JULKISESSA JOHTAMISESSA

Integroiva kirjallisuuskatsaus

Susanna Luoma
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2021

TIIVISTELMÄ

Susanna Luoma: Eettisen johtamisen haasteet julkisessa johtamisessa- Integroiva kirjallisuuskatsaus
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Joulukuu 2021

Tämän kandidaattitutkielman tarkoituksena oli selvittää eettisen johtamisen ilmenemistä julkisjohtamisessa eettisten haasteiden ja haasteiden ratkaisemiseen tarkoitettujen käytäntöjen kautta. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat 1) millaisia eettisen johtamisen haasteita julkishallinnon johtamisessa ilmenee ja 2) minkälaisia käytäntöjä ja välineitä näiden eettisten haasteiden ratkaisemiseen on löydettävissä tutkimusaineiston perusteella?

Tutkielma toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Tutkielman teoreettinen viitekehys käsittelee eettistä johtamista yleisellä tasolla sekä julkishallinnon kontekstissa, tarkastelee eettisen johtamisen rakentumista ja keskittyy eettisen johtamisen haasteisiin ja käytäntöihin. Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui yhdestätoista eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä käsittelevästä tieteellisestä tutkimuksesta, julkaisusta ja artikkelista. Aineisto kerättiin tieteellisistä tietokannoista ja aineistohakua täydennettiin manuaalisen tiedonhaun avulla. Tutkielman analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa aineiston alkuperäisilmaukset pelkistettiin, ryhmiteltiin samaa asiaa kuvaaviin ala- ja yläluokkiin ja lopuksi yläluokista muodostettiin aineiston keskeiset pääluokat.

Tutkielman tulosten mukaan julkisjohtamisen eettiset haasteet liittyvät useisiin erilaisiin tilanteisiin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että julkisjohtamisen eettiset haasteet ovat yhteydessä arvoihin, päätöksentekoon, vuorovaikutukseen, integriteettiin ja korruptioon liittyviin haasteisiin. Julkishallinnon johtamisessa näihin haasteisiin pyritään vastaamaan lakien, sääntöjen, arvojen ja eettisten periaatteiden avulla. Eettistä johtamista pyritään edistämään myös eettisen johtamisen kehittämiseen liittyvien käytäntöjen, kuten eettisten teorioiden tiedostamisen, eettisen herkkyyden ja koulutuksen avulla. Kehittämiskäytäntöjen lisäksi eettisen johtamisen haasteisiin pyritään vastaamaan myös vuorovaikutukseen liittyvien käytäntöjen, kuten eettisen keskustelun, johtajan eettisen esimerkin, yhteistyön ja eettisistä välineistä tiedottamisen avulla.

Katsauksen perusteella voidaan todeta, että eettiset haasteet ja niihin liittyvät käytännöt rakentuvat erilaisista eettisistä käyttäytymistä haastavista tekijöistä ja erilaisista eettisistä toimintaa edistävästä käytännöistä. Johtajien tulisi hyödyntää mahdollisimman monipuolisia eettisiä käytäntöjä johtamisessa. Eettisen toiminnan tulisi ulottua organisaation kaikkeen toimintaan. Keskeisessä asemassa on eettinen tietoisuus, jonka ansiosta johtajat pystyvät tunnistamaan eettiset haasteet ja päätöksenteon taustalla vaikuttavat arvot. Tämä antaa johtajalle paremmat valmiudet tehdä eettisiä päätöksiä. Eettisten näkökulmien lisäksi johtajalta vaaditaan myös kykyä toteuttaa eettistä toimintaa käytännön tasolla.

Avainsanat: eettinen johtaminen, julkisjohtaminen, eettiset haasteet, käytännöt

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	3
2.1 Eettinen johtaminen.....	3
2.1.1 Eettinen johtaminen käsitteenä	3
2.1.2 Eettisyys johtamisessa.....	5
2.1.3 Eettisen johtamisen rakentuminen	6
2.2. Eettinen johtaminen julkishallinnossa	8
2.2.1 Eettisen johtamisen haasteet	9
2.2.2 Eettiset käytännöt	12
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
3.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	13
3.2 Aineiston keruu	14
3.3. Aineiston valintakriteerit	15
3.4 Analyysimenetelmä	16
4.1 Eettisen johtamisen haasteet julkisessa johtamisessa	18
4.1.1 Arvoihin liittyvät haasteet	18
4.1.2 Päätöksentekoon liittyvät haasteet	20
4.1.3 Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet	22
4.1.4 Integriteetti ja korruptio eettisen johtamisen haasteina.....	22
4.2 Eettisen johtamisen haasteiden ratkaisemiseen liittyvät käytännöt.....	25
4.2.1 Lait, säännöt, eettiset arvot ja periaatteet eettisen johtamisen edistämässä	25
4.2.2 Eettisyyden kehittämiseen liittyvät käytännöt	27
4.2.3 Vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt	29
5 LUOTETTAVUUS	30
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	31
LÄHTEET	34
LIITTEET	39
LIITE 1: Tutkimusten ja artikkelien tiedot	39

1 JOHDANTO

Johtaminen on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana (Sydänmaanlakka, 2004, 14). Globalisaatio, markkinoiden muutokset ja teknologian kehittyminen ovat pakottaneet organisaatiot määrittelemään rakenteensa, järjestelmänsä ja prosessinsa uudelleen, mikä on epäilemättä vaikuttanut myös johtamiseen ja eettisen johtamisen kysynnän kasvamiseen (Hrehová, 2018, 289). Nyky-yhteiskunnan toimintaympäristö, jossa johtajat toimivat, on monimutkainen ja nopeasti muuttuva, mikä tarkoittaa, että myös johtajien työtehtävät ovat entistä haasteellisempia. Tämä vaatii johtajilta uudenlaista ajattelua, osaamista ja käyttäytymistä sekä omien arvojen tiedostamista. Eettinen toiminta ja arvot ovat hyvän johtajuuden perusta. (Sydänmaanlakka, 2004, 14–16, 142, 163, 213.)

Kiinnostus eettistä johtamista kohtaan on kasvanut, ja eettiset kysymykset ovat viimeisen parin vuosikymmenen aikana nousseet olennaiseksi teemaksi myös hallintotieteellisessä keskustelussa. Julkisessa johtamisessa keskeisiä periaatteita ovat tehokkuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. Näiden periaatteiden rinnalle on nyky-yhteiskunnassa noussut keskeiseksi periaatteeksi myös etiikka. Eettisyyden merkitys korostuu erityisesti julkisessa johtamisessa, mikä on seurausta globaaleista muutoksista, esiin nousseista epäeettisistä toimintamuodoista julkishallinnossa sekä julkisen ja yksityisen sektorin toiminnan kytkeytymisestä yhteen. Sen lisäksi, että johtaminen liittyy olennaisesti vallankäyttöön, se kytkeytyy julkisen johtamisen yhteydessä erityisesti myös yleisen edun toteuttamiseen ja julkiseen intressiin. Julkisen hallinnon asiantuntijat kohtaavat työssään jatkuvasti eettisesti vaikeita tilanteita. (Salminen & Ikola-Norrbacka, 2009 & Salminen, 2010, 2–3, 7.)

Eettisyys on tärkeää, mutta siitä huolimatta epäeettistä toimintaa esiintyy julkisissa organisaatioissa (Menzel, 2001, 360). Erilaiset julkisen sektorin korruptiotapaukset ja väärinkäytösepäilyt ovat korostaneet eettisyyden merkitystä johtamisessa (Viinamäki, 2017, 4). Suomessa on esiintynyt sekä valtion että kuntien johtamisessa epäeettistä toimintaa, kuten yksityisen edun tavoittelua julkisissa tehtävissä. Yhtenä esimerkkinä epäeettisestä toiminnasta on julkisuuteenkin noussut tapaus Valtiontalouden tarkastusviraston pääjohtajan Tytti Yli-Viikarin julkisten varojen väärinkäytöstä. Nämä tapaukset osoittavat, että eettinen johtaminen on ajankohtainen ja olennainen teema johtamisen saralla. Tuskin kukaan johtaja tai organisaatio haluaa toimia epäeettisesti, mutta siitä huolimatta eettinen johtaminen ei aina toteudu julkisissa organisaatioissa. Miksi epäeettistä toimintaa tapahtuu

organisaatioissa? Mitkä ovat eettisen johtamisen haasteet ja minkälaisilla käytännöillä ja toimintatavoilla näitä haasteita voidaan ratkaista?

Tässä kandidaatintutkielmassa selvitetään integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä. Tutkimusaineistona on yksitoista tieteellistä tutkimusta ja artikkeleita, jotka kartoittavat eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä. Eettisen johtamisen tarkastelu rajautuu tässä kandidaatintutkielmassa julkishallinnon kontekstiin. Tutkimusaineistossa kiinnostukseni kohdistuu siihen, millaisia eettisiä haasteita julkisen hallinnon johtamisessa ilmenee. Tutkielmassa kiinnostukseni kohdistuu myös eettisten haasteiden ratkaisemiseen liittyviin käytäntöihin. Tarkoituksena on selvittää, millaisia käytäntöjä ja välineitä on löydettävissä eettisten haasteiden ratkaisemiseen tieteellisten tutkimusten, artikkelien ja julkaisujen perusteella. Eettistä johtamista julkisessa hallinnossa on tutkittu jo 1990-luvulta lähtien, mutta erityisesti eettisen johtamisen haasteiden ja käytäntöjen osalta tutkimustietoa on edelleen suhteellisen vähän. Tämä kandidaatintutkielma antaa toivottavasti mahdollisimman kattavan kuvan eettisen johtamisen haasteista ja käytännöistä julkisessa johtamisessa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia eettisen johtamisen haasteita julkishallinnon johtamisessa ilmenee tutkimusaineiston perusteella?
2. Minkälaisia käytäntöjä ja välineitä näiden eettisten haasteiden ratkaisemiseen on löydettävissä tutkimusaineiston perusteella?

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan tutkimusongelman kannalta keskeisiä käsitteitä ja kuvataan eettistä johtamista ja sen rakentumista. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään eettistä johtamista julkishallinnon näkökulmasta sekä eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä. Teoreettinen viitekehys koostuu eettistä johtamista käsittelevästä kotimaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta sekä tieteellisistä tutkimuksista ja artikkeleista. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja valintakriteerit sekä analyysiprosessi. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen tuloksiin ja niiden analysointiin. Tutkielman lopussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta, esitän johtopäätökset tutkimustuloksista ja pohdin jatkotutkimusaiheita.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa käsittelen teoreettista viitekehystä, joka rakentuu tutkimusongelman kannalta eettisen johtamisen keskeisistä elementeistä. Tutkielman keskeinen näkökulma keskittyy eettisen johtamisen haasteisiin ja käytäntöihin julkisessa hallinnossa. Teoreettinen viitekehys muodostuu etiikan ja eettisen johtamisen käsitteen hahmottamisesta, johtamisen etiikasta ja eettisen johtamisen rakentumisesta. Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehysessä tarkastellaan eettistä johtamista julkishallinnon kontekstissa ja eettisen johtamisen haasteita sekä siihen liittyviä käytäntöjä.

2.1 Eettinen johtaminen

Eettisen teorian kehityksen juuret pohjautuvat länsimäisen tradition mukaan Platonin ja Aristoteleen oppeihin. Sana etiikka pohjautuu kreikankieliseen sanaan *ethos*, joka tarkoittaa käyttäytymistä ja luonnetta sekä kollektiivisesti sisäistettyjä käytäntöjä. Etiikka liittyy moraaliseen velvollisuuteen, vastuuseen, sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja yhteiseen hyvään. Kyse on niistä arvoista, säännöistä ja periaatteista, jotka ohjaavat käyttäytymistämme. (Sydänmaanlakka, 2004, 57; Juujärvi, Myyry & Pessa, 2007, 13; Kurt, Peters, Locke & Mlambo, 2010, 165.) Etiikka voidaan ymmärtää kokonaisvaltaiseksi ja systemaattiseksi ajattelutavaksi, mikä tarkastelee moraalisia kysymyksiä inhimillisen toiminnan periaatteiden, oikean ja väärän sekä hyvän elämän näkökulmista (Virtanen & Stenvall 2019, 94). Etiikan avulla ihminen pystyy ohjaamaan ja arvioimaan omaa sekä toisten toimintaa, tekemään eettisiä valintoja ja tarkastelemaan oman toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä (Salminen, 2010, 2).

2.1.1 Eettinen johtaminen käsitteenä

Eettisen johtamisen määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan se on monipuolinen kokonaisuus, joka sisältää monia erilaisia ulottuvuuksia, kuten arvoja, johtajan ominaisuuksia ja käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Siinä johtajien oma etiikka, kuten eettiset periaatteet ja moraalinen luonne, johtamisen menetelmät ja prosessit sekä johtamistoimet ovat keskenään vuorovaikutuksessa. (Trevino, Brown & Hartman, 2003; Yukl, 2010, 330; Pynnönen, 2015, 31.) Monissa kansainvälisissä artikkeleissa eettisen johtamisen käsitteen määrittely pohjautuu Brownin, Trevinon ja Harrisonin (2005, 120) käyttämään määritelmään. He ovat määritelleet eettisen johtajuuden ”normatiivisesti asianmukaisen käyttäytymisen osoittamiseksi henkilökohtaisilla teoilla ja vuorovaikutussuhteissa sekä työntekijöiden kannustamiseen tällaiseen käyttäytymiseen kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla.” Salminen (2010, 41) määrittelee eettisen johtamisen puolestaan seuraavasti: "Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen

hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa.”

Eettinen johtaminen ei ole kontrollia, jonka tarkoituksena on valvoa työntekijöiden käyttäytymistä, vaan se on eettisen kulttuurin edistämistä ja ylläpitämistä. Se sisältää johtajien kumulatiiviset toimet eettisen herkkyyden ja tietoisuuden aikaansaamiseksi, mikä ulottuu kaikille osa-alueille julkisissa organisaatioissa. (Menzel, 2001, 355.) Eettinen johtaminen ei ole pysyvä olotila, vaan päämäärä, jota kohti tulee pyrkiä. Se on ajattelu- ja toimintatapa, joka vaatii kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia, koska siihen liittyvien käytäntöjen tulisi ulottua organisaation koko toimintaan. Siinä keskeinen ajatus on, että tehdään oikeita asioita oikein. Eettinen johtaminen voidaan ymmärtää hyvänä, oikeudenmukaisena, reiluna ja tuloksellisena johtamisena, jossa otetaan huomioon sekä inhimillinen että tuloksellinen toiminta. (Heiskanen & Salo, 2007, 16, 39, 47, 186.) Northousen (2019, 346–347) mukaan eettinen johtaminen rakentuu toisten osapuolien kunnioittamisesta ja palvelemisesta, oikeudenmukaisuudesta, rehellisyydestä ja eettisen yhteisön rakentamisesta.

Eettinen käyttäytyminen on yhteydessä myös ihmisen luonteeseen ja henkilökohtaisiin taipumuksiin. Eettiset johtajat ovat rehellisiä ja huolehtivia, noudattavat eettisiä periaatteita, harkitsevat päätöksensä seurauksia ja pyrkivät tekemään oikeudenmukaisia valintoja. Eettiset johtajat asettavat eettisiä standardeja sekä käyttävät palkintoja ja rangaistuksia, joiden avulla pyritään varmistamaan eettisten normien noudattaminen. Eettiset johtajat toimivat myös itse omien oppiensä mukaan ja toimivat roolimallina seuraajilleen. (Brown & Treviño, 2006 & Mihelic, Lipicnik & Tekavčić, 2010.) Salmisen (2010, 42–43) mukaan eettisen johtajan ideaalityypille ominaista on vahva ammatillinen eetos, jonka tarkoituksena on edistää julkista intressiä ja yhteiskuntavastuuta. Johtajan pitää pystyä toiminnassaan sovittamaan yhteen oikeudenmukaisuuden ja hyvän palvelun periaatteet, mutta samalla muistaa myös tuloksellisen toiminnan ja reilun kilpailun merkitys. Johtaja joutuu ratkaisuja tehdessään tasapainoilemaan jatkuvasti taloudellisen niukkuuden ja kansalaisten kasvavien palveluodotusten välillä. Johtaja ei tavoittele omaa etuaan tai harjoita epäeettistä toimintaa. Johtajalta odotetaan johdonmukaista, riippumatonta ja vastuullista toimintaa. (Salminen, 2010, 42–43.)

Integriteetti on olennainen osa eettistä johtamista. Se on eettinen periaate, jolla tarkoitetaan johdonmukaista ja korrektia käyttäytymistä. Se voidaan ymmärtää ihmisen moraaliseksi asenteeksi, joka ehkäisee epäeettistä toimintaa ja vallan väärinkäyttöä. Sen perusarvoja ovat rehellisyys, oikeudenmukaisuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus. Integriteettiä voidaan pitää eettisen johtamisen perustana, koska se on eettisen johtamiskäyttäytymisen keskeinen tekijä. Johtamisen

yhteydessä integriteetillä viitataan johtajan omien eettisten periaatteiden johdonmukaiseen noudattamiseen. (Heiskanen & Salo, 2007, 139; Salminen, 2010, 21; Lawton & Páez, 2015.)

2.1.2 Eettisyys johtamisessa

Eettinen johtaminen voidaan erottaa omaksi johtamistavaksi, mutta sillä on paljon yhtenäisyyksiä muun muassa transformationaalisen, autenttisen, palvelevan ja spirituaalisen johtamisteorian kanssa (Yukl, 2010, 330). Eettisyys on osa johtajuutta, koska muihin ihmisiin vaikuttaminen liittyy olennaisesti arvovalintoihin ja vallankäyttöön. Johtamista on pystyttävä arvioimaan oikean ja väärän, hyvän ja pahan sekä oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden näkökulmista. Etiikka liittyy hyvään johtamiseen, koska hyvän käsite rakentuu jo itsessään eettisyyden pohjalle. (Lämsä & Päivike, 2013, 237–238.) Johtamisen etiikassa tarkastellaan hyvää ja oikeaa johtamistapaa eli johtamisessa ilmeneviä tavoiteltavia ja vältettäviä toimintatapoja (Hyyryläinen, 2011, 15). Johtamisen etiikka perustuu velvollisuusetiikkaan, seurausetiikkaan ja hyve-etiikkaan. Velvollisuusetiikka korostaa velvollisuuksien noudattamista, seurausetiikassa tarkastellaan toiminnan seurauksia ja hyve-etiikassa korostetaan johtajan ominaisuuksia, valintoja ja eettisiä arvoja. (Juujärvi ym., 2007, 63, 69; Salminen, 2011, 10; Hyyryläinen, 2011, 15.) Eettisesti kestävä johtamiskulttuuria rakennetaan hyvien käytäntöjen ja eettisten loukkauksien torjunnan avulla (Salminen, 2011, 11).

Eettisellä johtamisella on useita positiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Eettinen johtaminen on ratkaiseva tekijä organisaation kestävä ja menestyvä toiminnan kannalta. Sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden etiikkaan ja organisaation suorituskykyyn. Tutkimukset osoittavat, että eettinen johtaminen edistää organisaation eettistä ilmapiiriä, vähentää työntekijöiden epäeettistä käyttäytymistä ja parantaa työntekijöiden eettistä päättelykykyä. (Menzel, 2001, 356; Lawton, Lasthuizen & Rayner, 2013, 164, 166; Hiekkataipale & Lämsä, 2015.) Onnistuessaan eettinen johtaminen vähentää monimutkaisuutta, jos se onnistuu tarjoamaan hyödynnettävän näkökulman päätösten tekemiseen vaikeissa olosuhteissa (Enderle, 1987).

Toisaalta tulee muistaa, että eettinen johtaminen ei ole vastaus kaikkiin organisaation ongelmiin. Eettisen johtamisen näkökulmaa on myös kritisoitu siitä, että eettisen johtamisen vaatimus lisää päätöksentekoon liittyvien ongelmien monimutkaisuutta entisestään kompleksisessa toimintaympäristössä. (Enderle, 1987.) Tietyissä tilanteissa eettinen johtaminen saattaa aiheuttaa myös haittaa, jos johtaja punnitsee eettistä näkökulmaa liikaa erityisesti niissä tilanteissa, joissa johtajalta vaaditaan nopeaa reagoimista ja päätöksentekoa (Sirviö, 2011, 33). Eettiset käytännöt eivät

myöskään aina paranna organisaation taloudellista suorituskykyä, varsinkaan tilanteissa, joissa eettiset käytännöt lisäävät kustannuksia (Yukl, 2010, 337). Johtamisen etiikkaan on kohdistunut kritiikkiä myös siitä, että siihen liittyvät kirjoitukset perustuvat suhteellisen harvojen ihmisten tutkimuksiin. Tämä puolestaan tarkoittaa, että kirjoittajien henkilökohtaiset mielipiteet johtamisen etiikasta ovat vaikuttaneet voimakkaasti tekstien luonteeseen. (Northouse, 2019, 353.)

2.1.3 Eettisen johtamisen rakentuminen

Eettistä johtamista ja käyttäytymistä selittäviä malleja on useita. Mallit erittelevät eettisen johtajuuden osatekijöitä vaiheittaisena prosessina ja kuvaavat eettisen päätöksenteon ymmärtämistä johtamis-ympäristössä (Wittmer, 2001, 484). Eettisen johtamisen kehittämisen perustana toimii eettisen johtamisen kivijalka, joka vaatii johtajalta eettistä päättelyä, moraalisia mieltymyksiä ja eettisiä käytäntöjä. Eettinen päättelykyky viittaa kykyyn tunnistaa ja arvostaa erilaisia eettisiä näkökulmia ja vaikuttimia. Moraalisilla mieltymyksillä tarkoitetaan sitoutumista eettiseen toimintaan ja omien eettisten periaatteiden tinkimättömyyttä. Eettisillä käytännöillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja vastuullista toimintatapaa, jossa pyritään tunnustamaan eri osapuolten oikeudet ja kunnioittamaan niitä päätöksenteossa. Lisäksi eettisen johtamisen kehittyminen vaatii johtajalta systeemisen ajattelun omaksumista, mikä tarkoittaa laajempaa ymmärrystä siitä, että asiat ovat yhteydessä toisiinsa. Pelkkä eettisten tilanteiden tunnistaminen ei riitä, vaan johtajan täytyy hahmottaa eettisten tilanteiden taustalla vaikuttavat syyt ja organisaatorakenteet. Kaiken kaikkiaan eettisen johtamisen kehittyminen edellyttää tietoisuuden lisäämistä ja päättelytaitojen kehittämistä, moraalisien näkökulmien hahmottamista, omien arvojen selkeyttämistä, integriteetin vahvistamista ja käytännön johtamistekojen tekemistä. (Heiskanen & Salo, 2007, 42–46, 52–53, 55–59.)

Trevinon mallin mukaan henkilön kognitiivinen moraalikehitys on keskeinen tekijä eettisen tai epäeettisen päätöksentekokäyttäytymisen selittämisessä. Mallissa keskeistä on tunnistaa eettisen päätöksenteon monimutkaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät johtamiskontekstissa, koska päätökset ovat aina monien tekijöiden summa. Eettiseen käyttäytymiseen vaikuttavat myös yksilölliset ominaisuudet ja ympäristötekijät. James Restin neljän komponentin malli kuvaa puolestaan moraalisen toiminnan toteutumisen osatekijöitä psykologisen prosessin avulla. Se koostuu neljästä osatekijästä, joita ovat eettinen tulkinta, eettinen arviointi, eettisten arvojen ja tekojen valinta sekä eettisen toimintatavan toteuttaminen. (Wittmer, 2001, 484–485.) Eettinen tulkinta vaatii eettistä herkkyyttä, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa eettinen ongelma epäselvissä ja monimutkaisissa tilanteissa. Eettisen tulkinnan jälkeen siirrytään eettiseen arviointiin. Se liittyy ajatteluprosessiin, jonka avulla pyritään ratkaisemaan, mikä on eettisesti oikea toimintatapa kyseisessä tilanteessa.

Eettistä arviointia seuraa eettinen päätöksenteko, joka on yhteydessä eettiseen motivaatioon. Kun ihminen on motivoitunut tekemään eettisesti oikein, ihminen on sitoutunut päätöksensä ja kokee olevansa vastuussa päätösten seurauksista. Eettistä päätöstä seuraa valitun toimintatavan toteuttaminen, mikä vaatii päättäväisyyttä ja rohkeutta. Toimeenpano vaatii johtajalta kykyä ja rohkeutta toimia eettisten periaatteiden mukaisesti. (Juujärvi ym., 2007, 20–21, 24, 27, 29.)

Edellä mainittujen Trevinon ja Restin mallien pohjalta Wittmer (2001, 486–487) on luonut johtajien eettistä päätöksentekoa ja käyttäytymistä kuvaavan yleisen mallin. Kohdatessaan eettisen tilanteen henkilö siirtyy eettisen herkkyyden avulla eettiseen arviointiin ja eettiseen päätöksentekoon, jota seuraa eettinen käyttäytyminen. Eettiseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen vaikuttavat kuitenkin myös eettiset päätöksentekoprosessit, ympäristötekijät ja yksilölliset ominaisuudet, kuten ikä tai sukupuoli. (Wittmer, 2001, 486.)

Eettisten tilanteiden epävarmuuden vuoksi johtajat etsivät eettisesti oikeita ja vastuullisia ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin. Toiminnan ja päätösten on kuitenkin nojaututtava tiettyihin periaatteisiin, joiden avulla johtajat voivat perustella tekemiään valintoja. Tämä on olennaista erityisesti julkishallinnossa, jossa tehdyt päätökset on pystyttävä perustelemaan päättäjille ja kansalaisille. Normatiiviset teoriat antavat ohjeita siitä, mitä pitäisi tehdä ja mikä on eettisesti oikea toimintatapa. (Wittmer, 2001, 493.)

Cooperin eettinen päätöksentekomalli hahmottaa normatiivista päätöksentekoprosessia julkishallinnon kontekstissa. Prosessin alussa johtajalla on oltava jonkinlainen käsitys eettisestä ongelmasta, mikä vaatii eettisen ulottuvuuden tiedostamista. Toisessa vaiheessa muodostetaan jonkinlainen ymmärrys tilanteesta. Tämä voi vaikuttaa itsestään selvältä, mutta ymmärryksen rakentaminen on usein monimutkaista, koska tiedot saattavat olla rajallisia. Ymmärrystä seuraa eettisten kysymysten ja arvojen määrittely. Julkisilla johtajilla on haasteita erityisesti tässä vaiheessa, koska ei ole helppoa määrittellä, mitä periaatteita ja arvoja noudatetaan missäkin tilanteessa. Lisäksi julkisilla johtajilla on samaan aikaan velvoitteita työnantajaa, työntekijöitä ja kansalaisia kohtaan. Kysymysten ja arvojen määrittelystä siirrytään vaihtoehtojen tunnistamiseen ja seurauksien arviointiin. Seurauksien pohdinta johtaa toimenpiteen valintaprosessiin, joka muodostuu neljästä näkökohdasta. Näitä ovat vaihtoehtoihin sovellettavien moraalिसäännösten tunnistaminen, toiminnan perusteleminen muille, eettisten periaatteiden tarkoituksenmukaisuuden perustelu ja päätöksentekijän ennakoiva itsearviointi. Valintaprosessista siirrytään päätöksentekoprosessin loppuvaiheeseen, jossa tarkastellaan prosessin eri vaiheiden lopputuloksia. (Wittmer, 2001, 494–496.)

Eettistä johtamista kuvaavat mallit tarjoavat loogisesti etenevän käsitteellisen kehyksen eettisen päätöksenteon ja käyttäytymisen kuvaamiseen. Käyttäytyminen on kuitenkin monimutkaista toimintaa, joka ei useinkaan suoraan noudata lineaarisen prosessin vaiheita mallien esittämällä tavalla. Mallit tarjoavat yksinkertaistetun ja rajoitetun kuvan eettisestä johtamisesta, koska eettinen johtaminen rakentuu useista eri tekijöistä. Lisäksi eettiselle johtamiselle ominaista on tietynlainen kaoottisuus ja vaihtoehtojen moninaisuus. Käyttäytymiseen ja päätöksentekoon johtava prosessi on monimutkainen ja sen vaiheet ovat osittain myös päällekkäisiä keskenään. (Wittmer, 2001, 486–487.)

2.2. Eettinen johtaminen julkishallinnossa

Julkisessa johtamisessa eettinen johtaminen on noussut keskeiseen asemaan 2010-luvulla (Virtanen & Stenvall, 2019, 16). Julkishallinnon eettistä johtamista määrittävät hallinnon etiikan ulottuvuudet, kuten lait ja säädökset, julkishallinnon arvot, eettiset periaatteet ja hallinnollinen toimintatapa. Nämä ulottuvuudet vaikuttavat eettiseen johtamiseen julkishallinnossa. (Ikola-Norrbacka, 2010, 17–18.) Lainsäädännön tarkoituksena on ehkäistä epäeettistä käyttäytymistä. Se asettaa tietyn minimitason, jonka rikkomisesta seuraa rangaistus. Lainsäädäntö luo pohjan eettiselle johtamiselle, koska se muodostuu toimintaa pakottavista, rajaavista, velvoittavista ja ohjaavista osatekijöistä. Sääntelyssä korostetaan regulaatiota, määräyksiä, valvontaa ja rangaistuksia. Suomen perustuslaki (731/1999) asettaa vaatimukset julkisen hallinnon toteuttamiselle. Perustuslain mukaan julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin ja kaiken julkisen toiminnan perustana on lain tarkka noudattaminen. (Salminen, 2016, 34–36.) Vaikka toiminta olisi laillista, se ei automaattisesti tarkoita, että toiminta olisi eettisesti hyväksyttävää. Käytännössä säännöt ja eettiset säännöt ovat sääntöjä, joiden avulla määritellään vastuut ja oikeat toimintatavat. Eettiset säännöt ovat arvoja, periaatteita, standardeja ja käyttäytymissääntöjä, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja menettelytapoja. Niiden tarkoituksena on edistää sidosryhmien hyvinvointia ja kunnioittaa kaikkien oikeuksia. (Amundsen & Pinto, 2009, 5, 16.)

Eettiset arvot, periaatteet, ohjeet ja koodit keskittyvät puolestaan eettisen johtamisen kehittämiseen ja vastuullisuuteen. Ne ovat suosituksia, jotka tarjoavat johtajalle käyttäytymismalleja eettisen johtamisen tueksi. Arvot ovat uskomuksia ja asenteita, jotka selittävät yksilöiden käyttäytymistä ja valintoja. Julkishallinnon eettiset arvot liittyvät olennaisesti siihen, mitä asioita arvostetaan ja pidetään hyvinä yhteiskunnassa. Julkista johtamista ja toimintaa ohjaa tietynlainen arvoperusta eli julkinen eetos, joka korostaa oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, laillisuutta, integriteettiä, vastuullisuutta ja luottamusta. Julkisen hallinnon yleisinä arvoina voidaan pitää myös julkista intressiä, demokratiaa,

yksilön oikeuksia, yhteiskunnallista tehokkuutta ja toiminnan vaikuttavuutta. Julkisjohtamisessa saattaa syntyä arvoriitoja tilanteissa, joissa taloudellisen tehokkuuden ja laadukkaan palvelun vaatimuksia joudutaan sovittamaan yhteen. Johtamistyössä eettisten arvojen merkitys korostuu, koska johtaminen kohdistuu usein ihmisiin. Lisäksi ristiriitojen sovittelu, haasteiden ratkaiseminen ja vaikeiden valintojen tekeminen on keskeinen osa johtamista. Arvot vaikuttavat ihmisen ajatteluun, käyttäytymiseen, vastuuseen, valintoihin ja asetettuihin tavoitteisiin. Eettiset periaatteet ovat puolestaan näkemäksiä oikein toimimisesta ja ne toimivat eettisen johtamisen apuvälineenä. Eettisillä koodeilla tarkoitetaan toimintaohjeita, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja osoittavat sallitun ja kielletyn toiminnan rajat. (Ikola-Norrbacka, 2010, 35–36; Mäntysalo & Seppälä, 2010, 31; Viinamäki, 2011, 35–36; Salminen, 2011, 10–11, 15, 18; 2016, 35–40.)

Hyvä hallinto on täsmällisempi toimintaohjeisto kuin yleiset eettiset arvot ja periaatteet. Hyvän hallinnon keskeisiä periaatteita ovat asianmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus, tuloksellisuus ja palvelulähtöisyys. Hyvä hallinto sisältää monia asioita, kuten hyvän hallinnon takeet. Asianosaisen on voitava luottaa julkiseen järjestelmään ja saada asiansa käsiteltyä asianmukaisella tavalla. Asiat tulee käsitellä myös ilman aiheetonta viivytystä toimivaltaisen viranomaisen toimesta. Lisäksi käsittelyn ja asiakirjojen julkisuus on osa hyvää hallintoa, mikä mahdollistaa virnaomaisen toiminnan valvomisen. Asianosaisella on myös oikeus tulla kuulluksi, saada perustelut tehdyille päätökselle ja oikeus hakea tehtyyn päätökseen muutosta. Muita hyvän hallinnon perusteita ovat palveluperiaate ja palvelun asianmukaisuus, neuvontavelvollisuus, hyvän kielenkäytön vaatimus, virnaomaisten yhteistyö ja hallinnon oikeusperiaatteet. Hallintolaissa (434/2003) määritellään hyvän hallinnon oikeusperiaatteet, joita ovat objektiivisuusperiaate, yhdenvertaisuusperiaate, suhteellisuusperiaate, luottamuksen suoja-periaate ja tarkoitussidonnaisuuden periaate. Objektiivisuusperiaate viittaa puolueettomaan toimintaa, yhdenvertaisuusperiaate viittaa tasa-arvoiseen kohteluun ja suhteellisuusperiaate tarkoittaa, että vallankäytön ja päätösten on oltava oikeassa suhteessa tavoiteltuun hyötyyn nähden. Luottamuksensuojalla viitataan toiminnan johdonmukaisuuteen ja siihen, että viranomaisten toimien on suojattava oikeusjärjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia. Tarkoitussidonnaisuudella puolestaan tarkoitetaan, että toimivaltaa voi käyttää vain lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. (Ikola-Norrbacka, 2010, 50 & Mäntylä, 2014, 52–60.)

2.2.1 Eettisen johtamisen haasteet

Moraalisella ongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen on epä tietoinen siitä, kuinka hänen tulisi toimia tietyssä tilanteessa. Ammatilliseen toimintaan liittyvät moraalisia ongelmat ovat

luonteeltaan usein eettisiä ongelmia, koska ne sisältävät reflektointia oikeasta ja väärästä. Eettiset ongelmat ovat päätöksentekotilanteita, joissa eri intressit, arvot ja uskomukset ovat keskenään ristiriidassa. Eettiset ongelmat ovat usein monimutkaisia, koska ihmisillä on erilaisia näkemyksiä oikeasta ja väärästä ja eettisiin ongelmiin on löydettävissä useita erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. (Menzel, 2006, 3; Juujärvi ym., 2007, 13, 17; Mihelic ym., 2010; Feldt, Huhtala & Lämsä, 2012, 138.) Johtajuutta ilman etiikka on vaikea saavuttaa ja johtaminen itsessään on eettisesti haastavaa, koska se vaatii itsekontrollia ja vallankäytön hallintaa. Johtamiseen tarvittavia taitoja ja tietoja ei ole mahdollista saavuttaa ilman eettisiä haasteita. (Ciulla, 2018.)

Johtajat kohtaavat työssään kahdentyyppisiä eettisiä haasteita. Johtajat saattavat joutua tilanteeseen, jossa he eivät tiedä, mikä on oikea tapa toimia tai johtajat tietävät, mikä on oikea toimintatapa, mutta eivät jostain syystä toimi sen mukaisesti. Monesti haasteet johtuvat siitä, että johtajat eivät tiedä, mikä on oikea toimintatapa ristiriitaisten odotusten keskellä. Eettisissä tilanteissa johtajat joutuvat punnitsemaan omaa toimintaansa, valintojaan ja sitä, ovatko tehdyt päätökset olleet oikeita. Lisäksi eettisiä ristiriitoja saattavat aiheuttaa myös organisaatiomuutokset, kuten toimintojen ulkoistaminen. (Feldt ym., 2012, 137–142.)

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että johtajien eettiset ongelmat liittyvät tyypillisesti päivittäiseen johtamiseen sen sijaan, että ne liittyisivät laajamittaisiin strategisiin kysymyksiin. Eettisesti haastavat tilanteet voivat liittyä irtisanomistilanteisiin, oikeudenmukaiseen kohteluun, johtajan omiin arvoriistiriitoihin, vuorovaikutustilanteisiin ja lakiin liittyviin kysymyksiin. (Feldt ym. 2012, 139–140 & Hiekkataipale & Lämsä, 2015.) Arvoriistiriidoilla tarkoitetaan kahden vastakkaisen arvon välistä ristiriitatilannetta. Arvoriistiriitatilanteet ovat usein vaikeita päätöksentekotilanteita, varsinkin jos molemmat arvot koetaan yhtä tärkeiksi. (Juujärvi ym., 2007, 55–57.) Eettisen johtamisen keskeiset haasteet voivat liittyä myös oman edun tavoitteluun, eturistiiriitoihin, valintatilanteisiin sekä etiikan ja tehokkuuden väliseen suhteeseen (Ciulla, Knights, Maybey & Tomkins, 2018). Toistuvia eettisiä johtamishaasteita ovat Salmisen (2010, 41) mukaan seuraavat: 1) hyvänä esimerkkinä toimiminen ja johtamiseen sitoutuminen, 2) yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen ja päättäväisyys, 3) keskenään kilpailevien intressien tasapuolinen tarkastelu ja reiluus, 4) oikeudenmukaisuus alaisten kohtelussa, 5) esiin nousseiden ristiriitojen ja jännitteiden sovittaminen työyhteisössä, 6) aito vuorovaikutus alaisten kanssa ja 7) lahjomattomuus. Myös integriteetin loukkaukset luovat haasteita johtamiseen (Salminen, 2010, 23).

Johtamistyöhön ja eettiseen harkintaan kohdistuu odotuksia monista eri suunnista, mikä on seurausta johtamisympäristön organisaatorakenteiden, tehtävien ja toimivallan muutoksista. Osaamiseen, tietoihin, taitoihin sekä erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin rajapintoihin liittyvät ylitykset ovat monimutkaistaneet johtamista. (Viinamäki, 2017, 4.) Tätä johtamisen monimutkaisuutta voidaan pitää yhtenä haasteena julkisessa johtamisessa. Tämä monimutkaisuus johtuu osittain siitä, että johtajan on kyettävä johtamaan organisaatiota samaan aikaan kolmeen eri suuntaan. Johtamista tapahtuu ylhäältä alaspäin kohdistuen alaisiin, organisaatiosta ulospäin toisten yritysten, muiden julkisyhteisöjen ja median suuntaan sekä ylöspäin suhteessa päättäjiin. Edellä kuvattu johtaminen eri suunnissa edellyttää johtajalta etiikan ja arvojen punnitsemista. (Siegel, 2010.) Eri suunnista tulevat haasteet ovat tyypillisiä muun muassa kuntasektorilla, jossa jatkuva resurssipula ja kuntalaisten kasvavat palvelutarpeet korostuvat (Ikola-Norrbacka, 2011, 25).

Julkiset johtajat kohtaavat työssään jatkuvasti eettisesti vaikeita tilanteita, jotka sisältävät arvostiritojen sovittamista, valintoja kilpailevien arvojen välillä ja uusien eettisten haasteiden ratkaisemista. Julkisjohtajat joutuvat työssään pohtimaan, kuinka yhteinen etu saavutetaan, koska lainsäädäntö ei yksinään anna selkeitä ohjeita kaikkiin tilanteisiin, vaan johtajilta vaaditaan myös oman harkintavallan käyttöä. Julkisen sektorin eettisen johtamisen elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, lakisidonnaisuuden vaatimus, rajoitettu asiakasorientaatio, oikeudenmukaisuus ja toiminnan läpinäkyvyys. Johtajan on työssään tehtävä välillä vaikeita päätöksiä, joissa on mukana eettinen näkökulma. Tässä suhteessa eettinen johtaminen antaa johtajalle keinoja parempien ratkaisujen tekemiseen ja kestävämpiä perusteluja valinnoille. (Viinamäki, 2017, 1–2.)

Julkisessa toiminnassa korruptio on maailmanlaajuinen ongelma (Hyyryläinen, 2011, 13). Korruptio nähdään usein integriteetin vastakohtana (Amundsen & Pinto, 2009, 23). Korruptio on monipuolinen kokonaisuus, johon voidaan liittää monia erilaisia ulottuvuuksia. Se on osoitus huonosta hallinnosta, koska eettinen hallinto ja johtaminen toteutuvat heikosti, jos toiminnassa ilmenee korruptiota tai epäeettistä käyttäytymistä. Korruptio tarkoittaa vallan tai vaikutusvallan väärinkäyttöä epäeettisin tai laittomin keinoin, minkä tarkoituksena on oman edun tavoittelu. Korruption muodot voidaan jakaa raskaaseen (grand corruption) ja pienimuotoiseen (petty corruption) korruptioon. Raskaalla korruptiolla tarkoitetaan yleensä laajempaa korruptiota, kuten vallan väärinkäyttöä, lahjontaa petoksia ja kavaltamista. Pienimuotoisempi korruptio viittaa esimerkiksi velvollisuuksien laiminlyöntiin, huonon toimintatapojen suojeluun tai huonoon johtamiseen. Suomessa keskeisiä korruption ja epäeettisen toiminnan torjuntakeinoja ovat lainsäädännön lisäksi muun muassa

eettisyyttä edistävät arvot, koodit ja käytännöt sekä hyvä hallintotapa. (Salminen & Ikola-Norrbacka, 2009, 89–91, 93; Salminen, 2015, 6; 2016, 26, 28.)

2.2.2 Eettiset käytännöt

Eettisillä käytännöillä tarkoitetaan niitä sääntöjä, menetelmiä, prosesseja, johtamistyökaluja, rakenteita ja instituutioita, jotka tähtäävät eettisen tietoisuuden, reflektoinnin ja käyttäytymisen edistämiseen organisaatioissa strategisella tasolla (Andersson, 2019). Johtajien kohtaamiin eettisiin ongelmiin ei ole aina tarjolla valmiita ratkaisumalleja, varsinkaan monimutkaisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa. Keskeistä on tunnistaa eettisesti haastavat tilanteet ja pyrkiä luomaan tilanteiden käsittelyyn tarkoitettuja käytäntöjä, jotka toimivat johtamistyön tukena. Myös johdon kehittämiseen tarkoitetuilla keinoilla, kuten valmennuksella, mentoroinnilla, vertaistuellalla ja koulutuksella voidaan edistää johtajien kykyä käsitellä eettisesti haastavia tilanteita. Toisaalta on hyvä muistaa, että kaikki eettisesti haastavat tilanteet johtamistyössä eivät ole kielteisiä tapahtumia. Eettisesti haastavat tilanteet tarjoavat johtajalle myös mahdollisuuden tarkastella omia toiminta- ja ajattelutapojaan sekä oppia tilanteista. (Feldt ym., 2012, 153–154.)

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö eli OECD on ehdottanut tiettyjä periaatteita, jotka edistävät eettistä toimintaa julkishallinnossa. Julkishallinnon olennaisia edellytyksiä ovat selkeät säännöt ja ohjeet, jotka perustuvat yhteisiin arvoihin ja periaatteisiin, vastuulliseen johtamiseen, ammatillisten arvojen rakentamiseen, asianmukaisiin vastuumekanismeihin, eettisiin sääntöihin ja saavutettavissa oleviin standardeihin. Lisäksi julkishallinnossa tarvitaan eettisten sääntöjen toimeenpanoon liittyvää koulutusta sekä eettisiä sääntöjä ja standardeja tukeva organisaatorakenne. Julkisen sektorin eettisten periaatteiden tarkoituksena on lain noudattaminen, yksilöiden kunnioittaminen, henkilökohtainen ja ammatillinen integriteetti sekä julkisten resurssien tehokas hallinta. (Arta & Julejda, 2010.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kirjallisuuskatsaus on tutkimuskirjallisuuteen perustuva monipuolinen ja täsmällinen tutkimusmenetelmä, jossa tiivistetään, kehitetään ja arvioidaan olemassa olevaa tutkimustietoa. Tarkoituksena on saada tutkimuskysymysten kannalta relevanttia tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja vastata tutkimuskysymyksiin alan tutkimuskirjallisuuden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 117 & Salminen, 2011, 3–5.) Kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään rakentamaan uutta tietoa, koska aiempi laadukas tutkimustieto luo pohjan uusille tutkimustuloksille ja johtopäätöksille. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä kahteen tyyppiin, joita ovat integroiva ja narratiivinen kirjallisuuskatsaus. (Salminen, 2011, 4–6.)

3.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on itsenäinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkittua ilmiötä kuvataan rajatusti, jäsennellysti ja perustellusti valitun tutkimuskirjallisuuden pohjalta (Kangasniemi, Utriainen, Ahola, Pietilä & Jääskeläinen, 2013). Sen tarkoituksena on tiivistää aiempaa tutkimustietoa kuvailevan synteessin avulla (Salminen 2011,7). Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusmenetelmän valintaa. Kuvailevassa tutkimuksessa tarkoituksena on dokumentoida ilmiön keskeisiä piirteitä ja osoittaa täsmällisiä kuvauksia ilmiöön liittyvistä henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. (Hirsjärvi ym., 2007, 133–135.) Tämän tutkielman tarkoituksena on pyrkiä kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä kattavasti, tiivistetysti ja kriittisesti.

Valitsin kandidaatintutkielman tutkimusmetodiksi integroivan kirjallisuuskatsauksen, koska sen avulla on mahdollista kuvata eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä mahdollisimman monipuolisesti. Salmisen (2011, 8) mukaan integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään, kun halutaan saada mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Sen tarkoituksena on tiivistää tutkittavaan ilmiöön liittyvää aiempaa tutkimustietoa valitusta näkökulmasta ja luoda parempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä synteessin avulla. Menetelmä mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen ja tarjoaa laajemman kuvan kirjallisuudesta kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. (Evans, 2005, 137; Torraco, 2005; Salminen, 2011, 8.) Kriittinen tarkastelu on keskeinen osa integroivaa kirjallisuuskatsausta ja metodin vaatimus liittyykin siihen, että keskeinen tutkimustieto tiivistetään katsauksen perustaksi kriittisen arvioinnin keinoin (Salminen, 2011, 8). Kriittisellä tarkastelulla tarkoitetaan huolellista ja monipuolista tutustumista omaa tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen. Tämä mahdollistaa kirjallisuuden kriittisen arvioinnin ja eri näkökulmien, puutteiden,

vahvuuksien ja ristiriitaisuuksien hahmottamisen. (Torraco, 2005.) Integroivaa kirjallisuuskatsausta on kuitenkin kritisoitu siitä, että se on tieteellisesti epätarkka ja tarkoitushakuinen sekä aiemman tutkimuksen arvioinnin kannalta puutteellinen tutkimusmenetelmä (Kangasniemi ym., 2013).

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineiston valintaperiaatteita ei ole yhtä tarkasti määritelty kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Tämä sallii aineistojen monipuolisen valinnan, koska tarkoin määritetyt metodiset säännöt eivät rajaa tutkimusaineiston valintaa. Lisäksi tutkimuksen analyysissa voidaan hyödyntää tutkimuksia, jotka on tehty eri tutkimusmetodeilla. (Salminen, 2011, 8.) Integroivan kirjallisuuskatsauksen toteutuksessa on keskeistä kuvata riittävän tarkasti, millä perusteella kirjallisuuskatsauksen aineisto on valittu, analysoitu ja raportoitu (Torraco, 2005). Integroivalla kirjallisuuskatsauksella on analyysin vaiheisiin liittyviä yhtenäisyyksiä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa. Sen vaiheet voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat tutkimusongelman määrittäminen, aineiston kerääminen, arviointi, analyysi ja tulkinta sekä tulosten osoittaminen. (Salminen, 2011, 8.) Tämän tutkielman toteutus noudattaa edellä mainittuja vaiheita.

3.2 Aineiston keruu

Aiempien tutkimusten tuloksia voidaan käyttää aineiston sisällön kuvailuun ja sen avulla voidaan analysoida aineistoa uudelleen. Tieteellisten tietokantojen käytön yhtenä keskeisenä etuna on niiden ajankohtaisuus. Toisaalta valmiin aineiston käytössä on otettava huomioon lähdekritiikki eli punnittava käytetyn aineiston luotettavuutta. (Hirsjärvi ym., 2007, 183–184.) Kandidaattitutkielman tutkimusaineisto perustuu yhteentoista (11) tieteelliseen tutkimukseen, artikkeliin ja julkaisuun, jotka käsittelevät eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä. Tutkimusaineistoa tarkastellaan tarkemmin liitteessä 1 (Liite 1). Tutkielman aineistona on käytetty edellä mainituista syistä johtuen kansainvälisiä ja kansallisia tutkimuksen kannalta relevantteja tieteellisiä tutkimuksia ja julkaisuja sekä vertaisarvioituja artikkeleita. Tutkielman aineisto kerättiin lokakuussa 2021.

Aineiston keräämisen lähtökohtana oli eri tietokantoihin ja aiempiin tutkimuksiin tutustuminen sekä tiedonhaun suunnittelu. Tutkimuskysymykset ohjasivat tiedonhakua, ja tietokantoihin tehtyjen kokeellisten hakujen avulla selvitin, minkälaista ilmiöön liittyvää tutkimuskirjallisuutta on aiemmin julkaistu. Rajasin tietokannat hallintotieteisiin liittyviin tietokantoihin tutkittavasta ilmiöstä johtuen. Tutkimusartikkelit valikoituivat Andor-, Google Scholar-, EBSCOhost- ja SagaJournal- tietokantojen kautta. Lisäksi tietohakua täydennettiin manuaalisen haun avulla, jotta kirjallisuuskatsauksen aineisto

olisi riittävän kattava. Manuaalisessa tiedonhaussa tarkasteltiin tutkittavan ilmiön kannalta relevanttien tutkimusten ja artikkelien lähdeluetteloita.

Keskeisten käsitteiden pohjalta muodostettiin suomenkieliset ja englanninkieliset hakulausekkeet, joiden avulla aineistohaku suoritettiin. Keskeisiä käsitteitä olivat eettinen johtaminen, johtamisen etiikka, julkishallinto ja eettiset haasteet. Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin ethics management, ethics leaders*, ethical management, ethical leaders*, public sector, public administration, ethical challenge, ethical problem, ethical conflict ja ethical diffic*. Suomenkieliset hakusanat olivat eettinen johta*, johtamisen etiikka ja julki*. Tietokannoissa aineistohakua tehtiin hakulausekkeilla, joissa keskeisiä käsitteitä oli yhdistetty toisiinsa. Englanninkielisenä hakulausekkeena käytettiin esimerkiksi seuraavien asiasanojen yhdistelmää: ("ethics management" OR "ethics leaders*" OR "ethical management" OR "ethical leaders*") AND ("public sector" OR "public administration") AND ("challenge" OR "problem" OR "conflict" OR "diffic*").

3.3. Aineiston valintakriteerit

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa aineistohakujen sisäänotto- ja poissulkukriteerit on mainittava tutkimuksessa (Torraco, 2005). Aineiston keräämiseen liittyen asetin tietyt valintakriteerit sille, millä perusteilla valitsin aineistoa kirjallisuuskatsaukseen. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit edesauttavat aineiston johdonmukaista keräämistä. Niiden avulla pyrin varmistamaan, että kirjallisuuskatsaukseen valikoitui mahdollisimman laadukkaita ja tutkimusaiheen kannalta relevantteja tutkimuksia ja artikkeleita, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. (Aineistohaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.)

Taulukko 1. Aineistohaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Aineiston sisäänottokriteerit	Aineiston poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimukset tai artikkelit vastaavat tutkimuskysymyksiin • Tutkimuksessa tai artikkelissa kuvataan eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä julkishallinnon näkökulmasta • Tutkimukset tai artikkelit on julkaistu vuosina 2009–2021 • Koko teksti saatavilla maksutta • Julkaisukieli suomi tai englanti • Artikkelit ovat vertaisarvioituja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimukset tai artikkelit eivät vastaa tutkimuskysymyksiin • Tutkimuksessa tai artikkelissa kuvataan eettistä johtamista muusta kuin julkishallinnon, haasteiden ja käytäntöjen näkökulmasta • Tutkimukset tai artikkelit on julkaistu ennen vuotta 2009 • Ei saatavilla koko tekstiä maksutta • Julkaisukieli on muu kuin suomi tai englanti

Aineiston keräämisen ensimmäinen sisäänottokriteeri oli se, että tutkimuksessa tai artikkelissa käsitellään eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä julkishallinnon kontekstissa. Valittujen tutkimusten ja artikkelien tuli vastata tutkimuskysymyksiin. Toiseksi sisäänottokriteeriksi asetin sen, että tutkimusten ja artikkelien julkaisuvuodet sijoittuvat vuosein 2009–2021 välille. Lisäksi valittujen tutkimusten ja artikkelien tuli olla vertaisarvioituja, koko tekstin tuli olla saatavilla maksutta ja tutkimukset ja artikkelit tuli olla julkaistu joko suomeksi tai englanniksi. Aineistosta rajautuivat pois tutkimukset ja artikkelit, jotka käsitelivät eettistä johtamista muusta kuin julkisen hallinnon näkökulmasta. Aineiston poissulkukriteerinä oli myös se, että tutkimukset ja artikkelit eivät käsittele eettistä johtamista haasteiden ja käytäntöjen näkökulmasta tai ne on julkaistu ennen vuotta 2009. Aineiston hakuprosessissa asetin aluksi sisäänottokriteeriksi julkaisuajankohdan suhteen sen, että tutkimusten ja artikkelien tuli olla julkaistu vuosina 2011–2021. Laajensin kuitenkin julkaisuajankohtaa vuosien 2009–2021 välille, koska aihetta koskevia tutkimuksia ja artikkeleita ei löytynyt tarpeeksi alkuperäisen julkaisuajankohdan rajauksella. Halusin käyttää kirjallisuuskatsauksessa suhteellisen uusia noin kymmenen vuoden sisällä ilmestyneitä tutkimuksia ja artikkeleita, koska eettisen johtamisen merkitys on korostunut vasta viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Aineistosta rajautuivat pois myös tutkimukset ja artikkelit, joissa tekstin lukeminen oli maksullista tai julkaisukieli oli muu kuin suomi tai englanti.

3.4 Analyysimenetelmä

Tässä tutkielmassa aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, mikä mahdollisti tiiviin kuvauksen eettisen johtamisen haasteista ja eettisistä käytännöistä julkisen johtamisen näkökulmasta. Sisällönanalyysimenetelmän avulla tutkittavasta ilmiöstä pyrittiin saamaan tiivistetty ja kattava kuva siten, että ei kuitenkaan kadoteta aineiston sisältämää informaatiota. Sen avulla pystyttiin tarkastelemaan laajoja kokonaisuuksia ja analysoimaan artikkeleita systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi on suhteellisen yksinkertainen metodi aineiston analysoimiseen, joten myös kokematon tutkija pystyy tekemään sen avulla suhteellisen laadukasta analyysia. Analyysimenetelmän yksinkertaisuus perustuu siihen, että analyysin tekemisessä ei vaadita laajaa teoreettista tietämystä toisin kuin monissa muissa analyysimenetelmissä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 91, 106.) Valitsin sisällönanalyysin aineiston analyysimetodiksi edellä mainituista syistä. Toisaalta sisällönanalyysiin kohdistuu myös kritiikkiä, mikä liittyy metodin keskeneräisyyteen. Analyysimenetelmän kompastuskiveksi saattaa muodostua mielekkäiden johtopäätösten puute, jos käytettyä aineistoa esittelee vain tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87.)

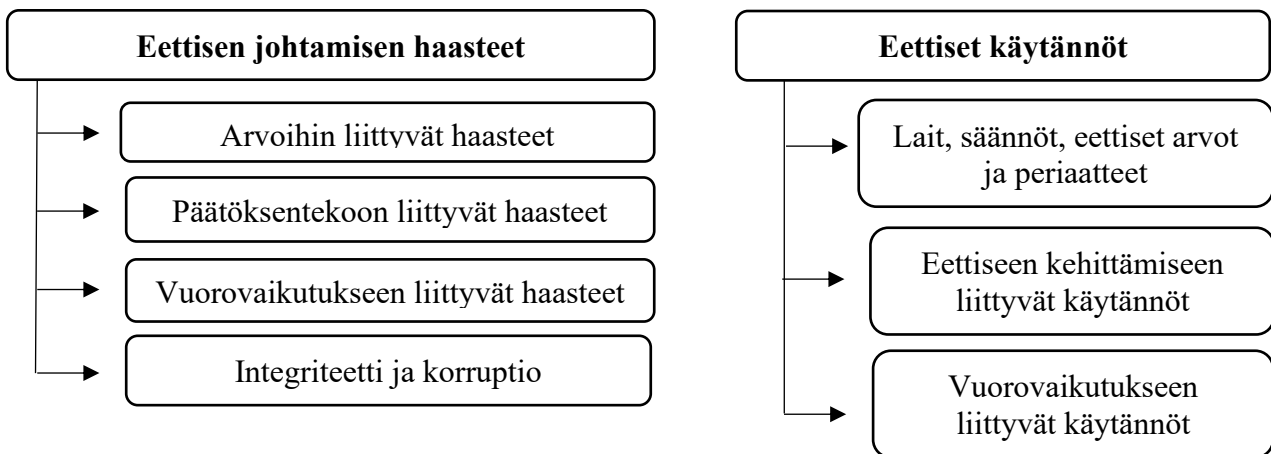
Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavan lähestymistavan avulla. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta se ohjaa analyysin tekoa ja sitä voidaan hyödyntää aineiston analysoinnin tukena. Aineistoa lähestytään teoreettisten kytkentöjen kautta, ja teoreettisessa viitekehyksessä olevat eettisen johtamisen mallit, haasteet ja käytännöt ohjaavat analyysin rakentumista. Aineiston analysoinnissa yhdistellään aiempaa teoriaa ja tutkimusaineistosta nousseita tuloksia toisiinsa, mikä mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä päättelyn logiikka perustuu usein abduktiiviseen päättelyyn, joka tarkoittaa sitä, että ajatteluprosessissa hyödynnetään sekä aineistolähtöisyyttä että valmiita malleja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 82.) Kandidaatintutkielman teoreettinen viitekehys kuvaa hyvin eettisen johtamisen käsitettä, eettisen johtamisen rakentumista ja siihen liittyviä haasteita yleisellä tasolla. Teoreettinen viitekehys ei kuitenkaan yksinään anna riittävää kuvaa julkishallinnon eettisen johtamisen haasteista ja käytännöistä. Se luo kuitenkin viitekehysten, joka toimii aineiston analysoinnin tukena.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen analyysin vaiheita mukaillen. Aineiston analyysiprosessi etenee aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista aineiston ryhmittelyyn ja abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden muodostamiseen. Aineiston analysointiprosessi aloitettiin poimimalla aineistosta kaikki tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ilmaukset ja pelkistämällä ne. Aineistosta etsittiin eettisen johtamisen haasteisiin ja käytäntöihin liittyviä ilmauksia. Pelkistämävaiheen jälkeen ilmauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ryhmittelyä varten. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samaa asiaa kuvaaviin alaluokkiin. Seuraavaksi yhdistettiin samansisältöiset alaluokat ylempiin, ilmiötä kuvaaviin yläluokkiin. Haasteita koskevat yläluokat liittyvät arvoihin, päätöksentekoon, vuorovaikutukseen sekä integriteettiin ja korruptioon. Käytäntöihin liittyvät yläluokat liittyivät lakeihin, sääntöihin, arvoihin ja periaatteisiin, kehittämiskäytäntöihin ja vuorovaikutukseen. Lopuksi yläluokista muodostettiin kaksi pääluokkaa, joita ovat eettisen johtamisen haasteet ja haasteiden ratkaisemiseen liittyvät käytännöt. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85, 91–94.) Tässä tutkielmassa teoreettisella viitekehyksellä ei ollut keskeistä merkitystä aineiston analysoinnin alkuvaiheessa, vaan teoria otettiin mukaan vasta katsauksen loppuvaiheessa. Sisällönanalyysin pelkistämisen- ja ryhmittelyvaihe tehtiin aineistolähtöisesti ja vasta tutkimuksen loppuvaiheessa teoria kytkettiin osaksi teoreettista viitekehystä.

4 TUTKIMUSTULOKSET JA TULKINTA

Tässä luvussa esitetään kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset ja aineiston analyysi. Tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäiseksi tuloksia tarkastellaan julkishallinnon eettisen johtamisen haasteiden näkökulmasta. Toisen tutkimuskysymyksen osalta tarkastellaan, minkälaisia käytäntöjä eettisten haasteiden ratkaisemiseen on löydettävissä julkishallinnon kontekstissa. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla muodostuivat analyysin kaksi pääluokkaa, joita ovat eettisen johtamisen haasteet julkisessa johtamisessa ja eettisen johtamisen haasteiden ratkaisemiseen liittyvät käytännöt. (Eettisen johtamisen keskeiset haasteet ja eettiset käytännöt on esitetty tarkemmin taulukossa 2.)

Taulukko 2. Eettisen johtamisen keskeiset haasteet ja käytännöt aineiston perusteella.



4.1 Eettisen johtamisen haasteet julkisessa johtamisessa

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tarkastelu kohdistuu julkishallinnon eettisen johtamisen haasteisiin. Eettisen johtamisen haasteet jakautuvat neljään yläluokkaan, joita ovat arvoihin liittyvät haasteet, päätöksentekoon liittyvät haasteet, vuorovaikutukseen liittyvät haasteet sekä integriteetti ja korruptio eettisen johtamisen haasteena.

4.1.1 Arvoihin liittyvät haasteet

Arvojen osalta keskeiset eettisen johtamisen haasteet liittyivät oikeudenmukaisuuteen, tuloksellisuuteen, vastuullisuuteen ja arvoriititöihin. Oikeudenmukaisuuden haasteet liittyivät erityisesti työntekijöiden oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun, kuten työntekijöiden suoritusten tasapuoliseen huomioimiseen, suosimiseen ja erilaisuuden hyväksymiseen. Oikeudenmukaisuuden haasteet liittyivät myös Feldtin ym. (2012, 139–140) teorian mukaan tasapuoliseen kohteluun. Aineistoista

selvisi, että oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden huomioiminen johtamisessa saattaa vaikuttaa helpoilta tehtävältä, mutta käytännön tasolla se on haastavaa. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo ovat usein arvoja kuvaavia ihanteita, mutta arvot eivät itsessään takaa sitä, että ne toteutuvat käytännön toiminnassa. Aineistosta kuitenkin Vierulan, Pekola-Sjöblomin ja Airaksisen (2018) raportin mukaan kunnanjohtajat kohtaavat vähiten ongelmia oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun osalta.

Taloudellisten arvojen osalta eettisen johtamisen haasteet liittyivät tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella toiminnan tuottavuuden mittaaminen, johtajan vastuu tuloksellisuudesta, resurssien tasapuolinen jakautuminen ja tuloksellisuutta koskevien toimintaperiaatteiden noudattaminen aiheuttivat haasteita johtamisessa. Kolmas keskeinen arvo on vastuullisuus, joka liitettiin julkiseen vastuuseen, puolueettomuuteen, riippumattomuuteen, palveluperiaatteeseen ja lain noudattamiseen. Erityisesti toiminnan laillisuus nousi keskeiseksi haasteeksi eettisessä johtamisessa. Lain ja säännösten noudattaminen ei ole aina yksiselitteistä, koska laista ei välttämättä löydy ratkaisua kaikkiin tilanteisiin. Toisaalta vaikka toiminnassa noudatetaan lakia, toiminta voi silti sijoittua harmaalle alueelle eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna. Juridisesti oikea toimintatapa ei välttämättä ole sitä eettisesti tai moraalisesti. Tämä havainto tukee Amundsenin ja Pinton (2009) havaintoa siitä, että toiminnan laillisuus ei automaattisesti tarkoita sitä, että toiminta olisi eettisesti hyväksyttävää.

Aineiston perusteella erityisesti arvoriitit korostuivat eettisessä johtamisessa. Haasteeksi muodostui julkisen arvokentän hajanaisuus, jossa erilaisten arvojen yhteensovittaminen on haasteellista. Arvoriitit ilmenee eri toimijoiden välillä, mutta erityisesti johtajan omien ja organisaation arvojen välillä. Lisäksi arvoriitit ilmenee myös johtajien ja yrityksen omistajien välillä ja tiimin sisällä. Arvoriitit saattavat tietyissä tilanteissa näkyä myös palvelujen yhteistuotannossa, jossa eri alojen arvot ovat keskenään ristiriidassa. Myös Juujärvi ym. (2007, 55–57) korostivat arvoriititilanteiden yhteyttä päätöksenteossa, mikä edellyttää johtajalta eri näkökulmien huomioimista, kompromissien tekemistä ja vastakkaisten näkemysten yhdistämistä. Johtajan täytyy työssään sovittaa yhteen demokraattisia arvoja, professionaalisia arvoja ja omia henkilökohtaisia arvojaan, mikä ei aina ole täysin ristiriidatonta (Ikola-Norrbacka, 2010, 34–35).

Aineiston mukaan arvoriitit kytkeytyvät yhteen myös arvotietoisuuden kanssa. Aineistoista erityisesti Viinamäen (2009) tutkimuksessa tuodaan ilmi arvotietoisuuden olennaisuus osana päätöksentekoa. Arvotietoisuus on osa päätöksentekoa, koska valintatilanteissa ristiriitaisia arvoja sovitetaan yhteen. Arvotietoisuuden haasteena on julkishallinnon epäselvä arvopohja sekä arvojen ja

periaatteiden ylimalkaisuus. Julkisten organisaatioiden arvokenttä on monimutkainen, koska arvot ovat monesti universaaleja ja pyrkivät yleisen edun tavoitteluun. Tämä johtaa siihen, että samat arvot sopivat useisiin tilanteisiin, mikä luo haasteita yksittäisiin ratkaisutilanteisiin. Tämä heikentää päätöksenteon yhtenäisyyttä sekä lisää harkinnanvaraista toimintaa ja subjektiivista tulkintaa. Lopputuloksena ovat hajanaiset päätökset ja niiden pohjalta tehdyt toimenpiteet. (Viinamäki, 2009, 169–170.)

4.1.2 Päätöksentekoon liittyvät haasteet

Päätöksenteon osalta keskeiset haasteet liittyvät moniin eri tilanteisiin, joissa päätöksenteko on monimutkaista ja haasteellista. Aineistosta käy ilmi, että johtajat eivät aina tiedä, miten tietyissä tilanteissa tulisi toimia. Myös Feldtin ym. (2012) tutkimuksen mukaan eettisen johtamisen haasteet johtuvat monesti siitä, että johtajat eivät aina tiedä, mikä on paras toimintatapa. Epäselvissä tilanteissa johtaja joutuu usein toimimaan ristiriitaisten odotusten keskellä ja pohtimaan omia valintojaan (Feldt ym., 2012, 137). Tutkielman aineiston perusteella eettisen päätöksenteon haasteet liittyvät erityyppisiin ristiriitatilanteisiin. Päätöksenteossa joudutaan usein tasapainoilemaan erilaisten vaihtoehtojen ja keskenään kilpailevien etujen ja odotusten kanssa. Havainto tukee Viinamäen (2017, 4) havaintoa siitä, että johtamistyöhön ja eettiseen päätöksentekoon kohdistuu monenlaisia odotuksia useista eri suunnista. Myös Siegel (2010) liittyy julkisjohtamisen monimutkaisuuden johtamistyön odotusten ja toiminnan monisuuntaisuuteen. Odotuksia tulee alaisten, kansalaisten, eri sidosryhmien ja päättäjien suunnalta (Siegel, 2010). Aineiston mukaan kaikkia tahoja ei ole mahdollista miellyttää samanaikaisesti, vaan päätökset on kyettävä tekemään siten, että niistä hyötyvät mahdollisimman monet.

Haastavat ristiriitatilanteet liittyivät arvoristiriitojen lisäksi rooli- ja eturistiriitoihin. Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella rooliristiriidat liittyvät erityisesti oman roolin ja aseman tiedostamiseen. Aineiston mukaan eturistiriidat ovat tyypillisiä eettisen johtamisen ongelmia julkisella sektorilla. Myös Ciullan ym. (2018) mukaan eettisen johtamisen keskeiset haasteet voivat liittyä eturistiriitoihin eli tilanteisiin, joissa johtajalla on useita keskenään ristiriidassa olevia intressejä. Aineistosta Snellmanin (2015) artikkelissa tuodaan esiin, että eturistiriidat ovat seurausta julkishallinnon muuttuvasta kontekstista, jossa yhteistyö ja kumppanuudet eri sidosryhmien välillä ovat lisääntyneet. Tämä on johtanut organisaatioiden välisten rajojen hämärtymiseen, mikä on aiheuttanut haasteita luottamuksen ja vastuurajojen hallinnassa. Tällaisessa ympäristössä johtajilla saattaa olla sivutoimia tai muita henkilökohtaisia taloudellisia intressejä, jotka ovat ristiriidassa ammatillisten intressien kanssa. (Snellman, 2015.) Katsauksen aineiston perusteella ristiriidat voivat liittyä myös johtajien omien arvojen ja ympäristön mahdollisuuksien välisiin ristiriitoihin sekä omien kykyjen ja ympäristön odotusten

välisiin ristiriitoihin. Aineistosta käy ilmi, että tietyissä tilanteissa johtajan arvot tai kyvyt eivät kohtaa ympäristön vaatimusten kanssa.

Päätöksenteko liitettiin katsauksen aineiston perusteella myös tehtyjen päätösten seurauksiin. Tehtyjen päätösten seurauksien tarkastelu ja ennakointi koettiin haastavaksi, varsinkin tilanteissa, joissa päätöksentekoon ei ole riittävästi aikaa. Päätöksenteon haasteet ovat yhteydessä myös hallinnollisiin epäkohtiin, joilla tarkoitetaan sitä, että päätöksiä tehdään lainvastaisella tavalla tai ilman asianmukaista perustetta. Aineiston perusteella myös irtisanomistilanteet aiheuttavat haasteita johtajille. Aineistossa ei tarkenneta sitä, miksi johtajat kokevat irtisanomistilanteet erityisen haastaviksi. Yksi selitys irtisanomistilanteiden haastavuuteen saattaa olla se, että alaiset ovat inhimillisiä yksilöitä, jotka johtajan on kohdattava irtisanomistilanteessa (Feldt ym., 2012, 139).

Aineiston perusteella päätöksenteko liitettiin myös eettisen johtamisen rakentumiseen. Johtamisprosessin vaiheista korostuivat erityisesti eettisen tiedostamisen ja kompetenssin merkitys. Keskeistä on eettinen herkkyyden, eettisen ulottuvuuden tiedostaminen ja pyrkimys toimia johtamisessa siten, että eettinen tietoisuus on mukana jokapäiväisessä työssä. Eettisen kompetenssin osalta keskeisiä asioita olivat eettisen päätöksenteon ja periaatteiden toteuttamisen haasteet käytännön tasolla. Katsauksen havainnot ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa (Wittmer, 2001; Heiskanen & Salo, 2007; Juujärvi ym., 2007). Eettisen toiminnan kivijalka muodostuu eettisestä päättelykyvystä, eettisestä tietoisuudesta ja moraalisten näkökulmien tunnistamisesta. Eettisen kompetenssin kehittyminen vaatii puolestaan kykyä kokonaisvaltaiseen ajatteluun, jossa pyritään tunnistamaan eettisten tilanteiden monimutkaisia taustatekijöitä ja laajoja seuraussuhteita. (Heiskanen & Salo, 2007, 52–53, 55–57.) Myös Restin neljän komponentin mallissa korostuu eettisen herkkyyden merkitys (Wittmer, 2001, 485 & Juujärvi ym., 2007, 20–29). Johtajan on kyettävä tiedostamaan eettinen ulottuvuus, jotta hänelle voi muodostua käsitys eettisestä ongelmasta. Toisaalta eettiseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen vaikuttavat eettisen tiedostamisen ja kompetenssin lisäksi myös muut asiat, kuten päätöksentekoprosessit, ympäristötekijät ja johtajan yksilölliset ominaisuudet. (Wittmer, 2001, 494–496.)

Kirjallisuuskatsauksen aineistosta Viinamäki (2009, 166–167) kuvaa tutkimuksessaan hyvin eettisen tiedostamisen ja kompetenssin merkitystä sekä niihin liittyviä haasteita. Eettisellä herkkyydellä tarkoitetaan ratkaisua vaativan eettisen tilanteen tiedostamista ja eettisten periaatteiden punnitsemista. Se on keskeinen asia, koska johtamisen kautta syntyvät ne reunaehdot ja päätökset, jotka vaikuttavat yksilöiden ja työyhteisön hyvinvointiin. Jos johtajalta puuttuu eettinen herkkyyden, hän ei pysty tiedostamaan eettisen harkinnan tarvetta. Näin olleen johtaja ei myöskään kykene pohtimaan tilanteiden

eettistä merkitystä eikä ratkaisemaan eettisiä ongelmia. Tyypillisiä syitä siihen, että eettisiä tilanteita ei tunnisteta, ovat lyhytjänteisyys, helppoihin ratkaisuihin tyytyminen, tavoitteiden ylimitoittaminen ja tarpeettomien riskien ottaminen. Eettisellä kompetenssilla viitataan tapaan, jolla eettisiä arvoja ja periaatteita toteutetaan johtamisessa. Sen avulla pystytään tarkastelemaan, miten eettisiä ongelmia pystytään ratkaisemaan. Tyypillinen ongelma kompetenssin osalta on se, että arvot eivät ole mukana käytännön tilanteissa, joissa asioista päätetään. (Viinamäki, 2009, 166–173.)

4.1.3 Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet

Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella vuorovaikutussuhteet aiheuttavat haasteita eettisessä johtamisessa. Johtajat ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutuksen osalta aiempi eettiseen johtamiseen liittyvä kirjallisuus tukee aineistosta saatuja tuloksia (Salminen, 2010, 41 & Feldt ym. 2012, 140). Salmisen (2010, 41) mukaan työyhteisön ristiriitojen ja jännitteiden sovittelu sekä aito vuorovaikutus alaisten kanssa ovat toistuvia johtamishaasteita eettisen johtamisen näkökulmasta.

Aineiston mukaan haasteita ilmeni erityisesti organisaation ja työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissa, kuten alaisten, kollegoiden ja ylemmän johdon kanssa. Keskeiseksi nousi johtajan vuorovaikutussuhde alaisiin, jossa olennaista on nimenomaan avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus. Myös Brownin ym. (2005, 120) eettisen johtamisen määritelmässä eettinen johtaminen liittyy olennaisesti vuorovaikutussuhteisiin ja kaksisuuntaiseen viestintään. Aineistosta käy ilmi, että haasteet liittyvät alaisten välisten ristiriitojen sovitteluun sekä kommunikaation ja eettisen keskustelun puutteeseen. Aineiston mukaan keskustelu eettisistä näkökulmista ja tilanteista on tärkeää. Mielenkiintoinen havainto katsauksen aineiston perusteella oli Puiun (2015) artikkelin näkökulma, jonka mukaan yksi olennainen ongelma eettisessä johtamisessa ei ole eettisten työkalujen puute vaan kommunikaation ja viestinnän puute. Ongelmana on se, että eettisen johtamisen työkaluista ei viestitä riittävästi työntekijöille, mikä heikentää eettisten toimintatapojen leviämistä organisaatiossa (Puiu, 2015).

4.1.4 Integriteetti ja korruptio eettisen johtamisen haasteina

Aineiston perusteella eettisen johtamisen haasteet liittyvät integriteettiin eli oikean toimintatavan erottamiseen väärästä toiminnasta. Integriteetti kytkettiin osaksi luottamusta, rehellisyyttä, vastuullisuutta ja johdonmukaista toimintaa. Tämä havainto sopii yhteen aiempien tutkimusten ja kirjallisuudessa eritettyjen havaintojen kanssa, joissa integriteetti yhdistetään johdonmukaisuuteen ja

rehellisyteen (Heiskanen & Salo, 2007, 139; Salminen, 2010, 21; Lawton & Páez, 2015). Aineiston mukaan integriteetin näkökulma painottaa johtajan henkilökohtaista integriteettiä, arvoja, moraalista ajattelua ja eettisiä toimenpiteitä. Aineistossa mainittiin eettisen johtamisen haasteiksi erityisesti integriteetin loukkaukset, mutta niitä tarkennettiin vain yhdessä tutkimuksessa. Toisaalta integriteetin loukkaukset pitävät Salmisen (2010, 21, 23) mukaan sisällään kaikenlaisen epäeettisen ja epärehellisen toiminnan sekä vallan väärinkäytön muodot. Kirjallisuuskatsauksen aineiston osalta Mäntysalon (2016) tutkimuksessa integriteetin loukkauksilla viitattiin oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon epäkohtiin, salailuun ja passiiviseen viestintään. Pitkäsen (2017) ja Mäntysalon (2016) tutkimuksissa integriteetti liitettiin myös high road- ja low road- näkökulmiin. Etiikan low road- näkökulma viittaa vaatimuksenmukaisuuteen ja siinä korostetaan lakien sekä eettisten säännösten noudattamista. High road- näkökulma perustuu integriteettipohjaiseen näkökulmaan, jossa painottuu puolestaan henkilökohtainen integriteetti, eettinen moraalit ja toiminta sekä arvot. Low road- näkökulman noudattaminen voi helpommin johtaa integriteetin loukkauksiin. (Pitkänen, 2017 & Mäntysalo, 2016.)

Kirjallisuuskatsauksen aineistosta vain Van der Walin, Graycarin ja Kellyn (2016) artikkelissa tarkastellaan integriteettiperiaatteiden ongelmia laajemmin. Integriteettiperiaatteiden ensimmäinen ongelma liittyy hajanaisuuteen, mikä johtuu siitä, että politiikkaa täytäntöönpanevat toimijat eivät kommunikoi keskenään ja eri osastot ovat vastuussa integriteettipolitiikan eri näkökulmista. Toinen ongelma liittyy täytäntöönpanon puutteisiin, mikä on seurausta siitä, että integriteettiohjelmien toteuttaminen ei sisälly ydinliiketoimintaan. Kolmas ongelma on tasapainon löytäminen eri integriteettistrategioiden välillä. Neljäs ongelma kohdistuu säästötoimenpiteisiin, jotka kasvattavat integriteettiriskejä. Tämä puolestaan johtaa siihen, että integriteetin hallintaan käytetty aika ja resurssit vähenevät. Lisäksi integriteettiperiaatteet ovat usein symbolisia, jolloin huomio kiinnitetään uusiin toimenpiteisiin olemassa olevien toteuttamisen sijaan. Hyvin usein integriteettiperiaatteita korostetaan kirjallisissa asiakirjoissa, mutta se ei välttämättä siirry käytännön tasolle. (Van der Wal ym., 2016.)

Aineiston perusteella yhdeksi keskeiseksi eettisen johtamisen haasteeksi muodostui korruptio ja sen torjuntaan liittyvät haasteet. Aineistosta ei noussut yhtenäisiä korruption haasteisiin liittyviä tekijöitä, vaan artikkeleissa ja tutkimuksissa tarkasteltiin korruptiota hieman eri näkökulmista. Havainto on toisaalta yhdenmukainen Salmisen (2015, 4) näkemyksen kanssa, koska korruptio voidaan mieltää laajaksi kokonaisuudeksi, johon sisältyy monia erilaisia ulottuvuuksia. Snellmanin (2015) artikkelissa korruptio nähdään maailmanlaajuisena ongelmana, joka voidaan mieltää nyky maailman yhdeksi suurimmaksi eettiseksi haasteeksi. Artikkelin mukaan korruptio estää taloudellista kehitystä, heikentää vakautta ja luottamusta julkisiin instituutioihin, heikentää hyvää hallintoa, väärin yleistä

politiikkaa ja johtaa resurssien väärinkäyttöön (Snellman, 2015.) Myös Anderssonin (2019) tutkimuksen mukaan korruptio vähentää luottamusta ja lisää hallinnon haavoittuvuutta.

Snellmanin (2015) artikkelissa tunnistetaan korruption kaksi muotoa, joita ovat raskas korruptio ja pienimuotoinen korruptio. Tätä havaintoa tukee myös Salmisen (2015, 6) korruption eri muotojen erottelu, jossa raskas ja pienimuotoinen korruptio voidaan erottaa toisistaan. Snellmanin (2015) artikkelissa raskas korruptio tapahtuu eliitin toimesta ja pienimuotoisempi korruptio on byrokraattien harjoittamaa toimintaa. Artikkelin mukaan nämä korruption kaksi eri muotoa voivat pahimmillaan johtaa yhteiskunnan taloudelliseen, sosiaaliseen ja poliittiseen toimintakyvyttömyyteen. Siellä missä esiintyy raskasta korruptiota, ei pystytä hallitsemaan pienimuotoisempakaan korruptiota. Tästä syystä korruption torjunnan tulisi aina ulottua ylimmän johdon tasolle. (Snellman, 2015.) Myös Puiun (2015) artikkelissa korruptio nähdään yleisenä ongelmana ja jossain määrin kaikki eettiset ongelmat voidaan yhdistää korruptioon laajemmassa merkityksessä.

Van der Walin ym. (2016) artikkelissa yleisimpinä korruptioon liittyvinä riskeinä mainitaan julkiset hankinnat, taloudelliset väärinkäytökset, henkilöstöresurssien väärinkäyttö ja resurssien väärinkäyttö. Artikkelin mukaan korruptio nähtiin ensisijaisesti riskinä organisaation maineelle eikä niinkään riskinä organisaation toimeksiannolle. Korruptio ei myöskään ollut yleisesti huomion kohteena. (Van der Wal ym., 2016.) Myös Mäntysalon (2016) tutkimuksessa korruption ei nähty olevan kovin keskeisessä asemassa poliittisella tai hallinnollisella asialistalla. Van der Wal ym. (2016) ovat löytäneet neljä mahdollista syytä ilmiölle. On mahdollista, että kyseisessä virastossa ei esiinny korruptiota tai havaitulla korruptiolla on vain vähän merkitystä isommassa mittakaavassa. Voi myös olla, että korruptiota esiintyy, mutta se on piilossa tai sitä peitellään. On myös mahdollista, että ihmiset eivät uskalla ilmoittaa havaitsemastaan korruptiosta. Mielenkiintoista on se, että korruption ehkäisyn tarve korostuu, vaikka korruptio ei ole merkittävä ongelma jokapäiväisessä liiketoiminnassa. (Van der Wal ym., 2015.)

Mäntysalon (2016) tutkimuksessa korostettiin puolestaan avoimuuden merkitystä korruption torjunnassa, koska avoimuus nähdään eettisyyden kulmakivenä. Avoimuuden avulla on mahdollista vähentää korruptiota ja lisätä luottamusta (Mäntysalo, 2015). Lisäksi korruptioon liittyen kahdesta artikkelista löytyi myös vastakkaisia näkemyksiä. Snellmanin (2015) artikkelissa korruptiota havaittiin erityisesti hallinnon ylemmällä tasolla, kun taas Van der Walin ym. (2016) artikkelissa ylimmän johdon osallistumisesta korruptiotoimintaan oli vain vähäistä näyttöä.

4.2 Eettisen johtamisen haasteiden ratkaisemiseen liittyvät käytännöt

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tarkastelu kohdistuu julkishallinnon eettisen johtamisen haasteiden ratkaisemiseen liittyviin käytäntöihin. Eettistä johtamista edistävät käytännöt jakautuvat kolmeen yläluokkaan, joita ovat lait, säännöt, eettiset arvot ja periaatteet eettisen johtamisen edistämässä, eettisyyden kehittämiseen liittyvät käytännöt ja vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt. Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella eettisen johtamisen käytännöt voivat auttaa johtajia tekemään parempia päätöksiä, estää laitonta toimintaa ja edistää eettistä käyttäytymistä julkisissa organisaatioissa. Eettiset käytännöt edistävät läpinäkyvämmän, vastuullisemman ja tehokkaamman julkishallinnon muodostumista.

4.2.1 Lait, säännöt, eettiset arvot ja periaatteet eettisen johtamisen edistämässä

Kirjallisuuskatsauksen aineistossa lait, säännöt, käytännesäännöt, eettiset koodit ja valvonta nähdään keskeisinä ja käyttökelpoisina apuvälineinä eettisessä johtamisessa. Niiden avulla voidaan parantaa eettistä käyttäytymistä ja torjua väärinkäytöksiä. Lakien noudattaminen luo tietynlaisen perustan eettiselle johtamiselle. Lait ohjaavat julkisen sektorin toimintaa ja varmistavat, että yleistä etua ei uhjata oman edun tavoittelemiseksi. Havainnot tukevat Salmisen (2016, 34–36) tutkimuksen havaintoa, jossa todetaan, että lainsäädännön tarkoituksena on ehkäistä epäeettistä käyttäytymistä. Eettisen johtamisen perusta muodostuu lainsäädännöstä, koska kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava lakia. Lisäksi laki määrittää toimintaa pakottavista, velvoittavista, rajaavista ja ohjaavista tekijöistä. (Salminen, 2016, 34–36.) Myös Artan ja Julejdan (2010) mukaan julkisen sektorin eettisten periaatteiden tarkoituksena on lainsäädännön noudattaminen. Katsauksen aineistoista erityisesti Snellmanin (2015) artikkeli tarkastelee tarkemmin lain merkitystä eettisen johtamisen tukena. Artikkelin mukaan lait ovat joukko yksityiskohtaisia määräyksiä, jotka liittyvät rikoksien ja rikosten seurausten määrittämiseen. Lait asettavat selkeitä toimintamalleja, joiden mukaan julkisen sektorin virkamiesten odotetaan käyttäytyvän. Laki määrittää myös kurinpidolliset seuraukset, jos näitä määräyksiä ei noudateta. Eettisen johtamisen parantamiseen liittyviä strategioita ovat lait, jotka suojelevat yleisen edun toteutumista sekä edistävät virkamiesten väärinkäytösten paljastumista ja integriteettiin kohdistuvien riskien tunnistamista. Keskeiset strategiat liittyvät myös virkavallan oikeudenmukaisen käytön ja oikeussuojamenettelyjen turvaamiseen. (Snellman, 2015.)

Aineiston perusteella erilaiset eettiset säännöt ja ohjeet, kuten käytännesäännöt ja eettiset koodit ovat keskeisiä välineitä eettisessä johtamisessa. Julkishallinnon toiminnan edellytyksiä ovat selkeät säännöt ja ohjeet, jotka pohjautuvat yhteisiin arvoihin ja periaatteisiin, vastuulliseen johtamiseen ja

eettisiin sääntöihin sekä standardeihin (Arta & Julejda, 2010). Aineistosta Sinkkosen ja Laulaisen (2010) artikkelissa eettiset toimintaohjeet nähdään tarpeellisina eettisen johtamisen välineinä, koska ne yhdistävät lainsäädännön ja yksilön omat eettiset näkemykset toisiinsa. Aineiston mukaan erityisesti sääntöjen noudattaminen osana johtamista on tärkeää. Eettiset säännöt ovat arvoja, periaatteita, standardeja ja käyttäytymissääntöjä, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja menettelytapoja. Niiden tarkoituksena on edistää sidosryhmien hyvinvointia ja kunnioittaa kaikkien oikeuksia. (Amundsen & Pinto, 2009, 16.)

Katsauksen aineistosta nousevat esiin myös julkisten organisaatioiden käytännesäännöt, jotka ovat keskeinen osa eettisen johtamisen edistämistä. Käytännesäännöt ovat lievempiä välineitä kuin lait ja säännöt, koska ne eivät ole luonteeltaan pakottavia tai sitovia. Ne liittyvät käyttäytymiseen, mutta osittain myös eettisiin periaatteisiin ja arvoihin. Niiden avulla julkisissa organisaatioissa pystytään määrittämään vastuut ja velvollisuudet sekä ohjaamaan päätöksentekoa, menettelytapoja ja järjestelmiä. Myös Amundsenin ja Pinton (2009, 5) tutkimuksen mukaan käytännesääntöjen avulla organisaatiossa määritellään vastuut ja oikeat toimintakäytännöt. Aineistosta käy ilmi, että myös eettisillä koodeilla on merkitystä eettisen johtamisen toteutumisessa. Eettiset koodit ovat virallista käyttäytymistä määrittäviä eettisiä periaatteita. Ne eivät tarjoa yksityiskohtaista tietoa, vaan tarjoavat tietynlaisen eettisen kehyksen toiminnalle. Ne selventävät julkisia arvoja, osoittavat julkisen sektorin käyttäytymiseen liittyvät standardit ja ohjaavat toimintaa monimutkaisissa eettisissä päätöksentekotilanteissa. (Snellman, 2015.)

Aineiston mukaan myös valvonta nähtiin yhtenä eettistä johtamista edistävänä käytäntönä. Valvonta ja siihen liittyvät valvontamekanismit liittyivät erityisesti julkisten varojen ja talouden valvontaan. Artan ja Julejdan (2010) mukaan yksi keskeinen tarkoitus julkisen sektorin eettisten periaatteiden taustalla onkin julkisten resurssien tehokas hallinta. Van der Wal ym. (2016) mukaan valvontatoimet voivat kohdistua myös lahjojen ottamiseen liittyviin käytäntöihin, eturistiritakäytäntöihin tai rekrytointiprosessin valvontaan. Aineistosta Anderssonin (2019) artikkelissa tarkastellaan tarkemmin ulkoisen ja sisäisen valvonnan merkitystä. Ulkoinen valvonta liitetään sääntöihin perustuvaan lähestymistapaan, jossa korostetaan ulkoista valvontaa, lainsäädäntöä ja sääntöjen noudattamista. Sisäinen valvonta liittyy puolestaan arvopohjaiseen lähestymistapaan, jossa ammatilliset arvot ja standardit ovat keskeisessä asemassa. (Andersson, 2019.) Kirjallisuuskatsauksen aineistosta vain Snellmanin (2015) artikkelissa oli tarkemmin eritelty erilaisia konkreettisia sääntöihin, koodeihin ja valvontaan liittyviä käytäntöjä, joiden avulla voidaan estää epäeettistä toimintaa. Näitä käytäntöjä ovat monipuoliset säännöt, koodit ja standardit, kuten ilmiantomenettelyt, kurinpitösäännöt,

tehtävänkierto, riskianalyysit, eettiset auditoinnit, läpinäkyvyysvaatimukset ja itsearviointit (Snellman, 2015).

Aineiston perusteella lakien ja sääntöjen lisäksi eettiset arvot ja periaatteet ovat tärkeitä välineitä eettisessä johtamisessa. Erityisesti tärkeänä nähdään julkisiin arvoihin sitoutuminen ja arvojen tiedostaminen. Aineistosta Viinamäen (2009) tutkimuksen perusteella keskeistä eettisen johtamisen kehittämisessä on se, että johtaja kykenee jatkuvasti arvioimaan omia eettisiä periaatteitaan ja arvojaan. Olennaista on myös kyky luoda vahva tukirakenne, joka muodostuu eettisistä periaatteista (Viinamäki, 2009). Myös johtajan oma arvotietoisuus on olennainen tekijä eettisen johtamisen edistämässä. Johtajan tulee olla tietoinen omista arvoistaan ja pyrkiä kehittämään arvotietoisuuttaan. Arvojen tiedostaminen on tärkeää, koska arvot vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen, ajatteluun ja valintoihin (Ikola-Norrbacka, 2010, 35).

Aineiston perusteella eettisen johtamisen kehittämisessä painottuvat sekä sääntöihin perustuvan että arvoihin perustuvan lähestymistavan merkitys. Eettisyyden kehittäminen ja julkishallinnon eetosken toteutuminen vaativat molempien lähestymistapojen huomioimista johtamisessa. Eettisen johtamisen maksimi saavutetaan yhdistämällä säännönmukainen toiminta ja arvojen mukainen toiminta toisiinsa. Snellmanin (2015) artikkelin mukaan julkisen sektorin eettistä toimintaa koskevat lait luovat vähimmäisperiaatteet toiminnalle. Lainsäädäntö edesauttaa velvoitteiden täytäntöönpanossa ja rankaisemaan tiettyä käytöstä, kun taas eettiset säännöt ovat myönteisiä välineitä, joiden avulla voidaan ohjata käyttäytymään tietyllä tavalla (Snellman, 2015). Aineistosta Anderssonin (2019) artikkelissa todetaan, että sääntöihin perustuva lähestymistavan hyvänä puolena on niiden toteuttamisen ja seurannan helppous. Toisaalta lakien tiukka täytäntöönpano voi kuitenkin johtaa tehottomuuteen, jos toiminnassa keskitytään laittoman toiminnan ehkäisemiseen eettisen ajattelun kehittämisen sijaan. Artikkelissa arvopohjaisen lähestymistavan etuna nähdään se, että se kannustaa eettiseen käyttäytymiseen, mutta toisaalta sen haittapuolena on henkilökohtaisen etiikan arvioinnin vaikeus. (Andersson, 2019.)

4.2.2 Eettisyyden kehittämiseen liittyvät käytännöt

Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella eettisyyden kehittämisen käytännöt liittyvät eettisten teorioiden tiedostamiseen, eettisen herkkyyden kehittämiseen ja koulutukseen. Eettisten teorioiden tiedostaminen ja niiden soveltaminen nähdään yhtenä keinona eettisten käytäntöjen saavuttamiseksi. Myös aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisen etiikka perustuu eettisiin teorioihin,

kuten velvollisuusetiikkaan, seurausetiikkaan ja hyve-etiikkaan (Juujärvi ym., 2007, 63, 69; Hyyryläinen, 2011, 15; Salminen, 2011, 10). Aineiston mukaan johtajien tulisi soveltavaa kaikkia edellä mainittuja teorioita toiminnassaan, koska ne täydentävät toisiaan. Snellman (2015) kuvaa artikkelissaan tarkemmin eettisten teorioiden merkitystä. Eettisten teorioiden soveltaminen edistää eettistä käyttäytymistä ja korruption torjuntaa sekä vähentää eturistiriitoja, integriteettiin liittyviä loukkauksia, hallinnollisia epäkohtia ja eettisiä puutteita. Niiden soveltaminen synnyttää eettisiä käytäntöjä, kuten sääntöjä ja eettisiä koodeja. Niiden avulla voidaan arvioida tekojen seurauksia ja ymmärtää eettisten sääntöjen merkitystä. Lisäksi teoriat informoivat johtajia julkisen sektorin hyveistä, vastuullisuudesta ja rehellisyydestä. Toisaalta ei ole yhtä yleistä eettistä teoriaa, joka yksinään auttaisi poistamaan kaikki väärinkäytökset tai epäeettisen toiminnan. (Snellman, 2015.)

Aineiston mukaan eettisen johtamisen kehittäminen liittyi johtajan eettisen herkkyyteen. Eettisen herkkyyden kehittäminen kytkeytyi aineistossa erityisesti eettisten ongelmien tiedostamiseen, eettiseen ajatteluun ja päätöksentekoon sekä vaihtoehtojen pohdintaan. Havainnot ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa (Wittmer, 2001, 484–485, 494–496; Juujärvi ym., 2007, 21; Heiskanen & Salo, 2007, 55). Tehdäkseen eettisiä päätöksiä johtajalla täytyy olla käsitys eettisestä ongelmasta, mikä vaatii tilanteeseen liittyvän eettisen ulottuvuuden tiedostamista. Päätöksenteko vaatii tiedostamisen lisäksi myös tilanteen ymmärtämistä, eettisten kysymysten ja arvojen määrittelyä, eri vaihtoehtojen tunnistamista ja seurauksien pohdintaa. Eettisessä päätöksenteossa keskeistä on tunnistaa päätöksenteon monimutkaisuus. (Wittmer, 2001, 484, 494–496.) Aineiston perusteella yksi keskeinen asia eettisen herkkyyden kehittämisessä on johtajan oma motivaatio. Johtajalla täytyy olla halu tehdä eettisesti oikein, jotta eettinen toiminta toteutuu. Tämä havainto tukee Juujärven ym. (2007, 21) havaintoa siitä, että johtajalta vaaditaan motivaatiota toimia oikein. Toisaalta pelkkä eettisten tilanteiden tunnistaminen ei yksinään riitä. Eettinen ajattelu täytyy siirtää ajatustasolta käytännön toiminnaksi, koska eettiset johtamiskäytännöt eivät voi olla irrallisia organisaation muusta toiminnasta. (Juujärvi ym., 2007, 46, 59.)

Aineistosta nousee esiin, että eettisyyteen liittyvä koulutus on tärkeä tekijä eettisyyden kehittämisessä. Havainto noudattaa Feldt ym. (2012, 153) havaintoa, jossa johtajan eettisyyden kehittämiseen tarkoitetuilla keinoilla, kuten koulutuksella ja valmennuksella voidaan edistää eettisesti haastavien tilanteiden käsittelyä. Aineiston perusteella etiikkaan liittyvä koulutus lisää johtajien eettistä tietoisuutta ja pätevyyttä. Aineistosta Van der Wal ym. (2016) tutkimuksessa tuodaan ilmi, että koulutus liittyy erityisesti perehdyttämiseen, petoksiin ja tietosuojaan liittyviin asioihin.

4.2.3 Vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt

Aineiston mukaan vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt olivat yhteydessä eettisen keskustelun tärkeyteen, avoimeen vuorovaikutukseen, johtajan esimerkkiin, yhteistyöhön ja eettisistä käytännöistä tiedottamiseen. Aineiston mukaan ristiriitojen ratkaiseminen, avoin vuorovaikutus ja kuuntelu nähtiin tärkeinä tekijöinä eettisen johtamisen kannalta. Avoimuus luo pohjan keskustelulle, jonka edellytyksenä on toimiva vuorovaikutus. Johtajan tehtävä on luoda puitteet vuorovaikutuksen syntymiselle. Avoimuus on tärkeää, koska se liittyy selkeään viestintään, tiedonvälittämiseen, tiedon vastaanottamiseen ja kuunteluun. (Salminen, 2016, 20–21.) Aineistosta Pitkäsen (2017) mukaan olennaista eettisen johtamisen edistämässä on vaikeista asioista keskusteleminen, koska johtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta, jossa ihmissuhteet korostuvat. Aineiston mukaan esimerkiksi on myös vaikutusta eettiseen toimintaan, koska johtaja toimii esimerkkinä alaisilleen.

Aineistosta myös yleisen vuorovaikutuksen vahvistaminen nousi tärkeiksi asiaksi eettisen johtamisen edistämässä. Höglundin ja Falkenströmin (2018) artikkelin mukaan säännöllinen vuoropuhelu on merkittävässä osassa eettisen osaamisen edistämässä. Eettisistä asioista keskustelu laajemmassa mittapuussa voisi edistää eettisen johtamisen ja toiminnan toteutumista (Höglund & Falkenström, 2018). Myös Snellmanin (2015) mukaan eettiseen käyttäytymiseen vaikuttaminen vaatii yleistä keskustelua julkisen palvelun etiikasta ja keskustelu on sijoitettava osaksi laajempaa julkisten palvelujen hallinnan ja politiikan kontekstia. Aineiston perusteella eettisen johtamisen edistämisen näkökulmasta myös yhteistyö eri sektorien, kumppanien ja sidosryhmien välillä koettiin olennaiseksi asiaksi. Lisäksi säännöistä, eettisistä periaatteista ja eettiseen johtamiseen liittyvistä käytännöistä sekä välineistä tiedottamista voisi parantaa eettisyyttä työyhteisössä. Eettisistä käytännöistä ja välineistä tulisi viestiä enemmän ja lisätä niihin liittyvää tiedonsaantia työyhteisössä, jotta eettinen toiminta parantuisi. Havainto noudattaa Salmisen (2016, 21) havaintoa siitä, että tiedonkulun tulee toimia organisaatiossa sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin.

5 LUOTETTAVUUS

Tutkimuksessa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 118). Aineisto kerättiin tieteellisistä tietokannoista ja hakua täydennettiin manuaalisen haun avulla, jotta aineisto olisi riittävän kattava. Aineisto muodostui yhdestätoista (11) tutkimuksesta, julkiasusta ja artikkelista. Aineiston suurempi määrä olisi lisännyt työn luotettavuutta, mutta ottaen kuitenkin huomioon kandidaatintutkielman laajuuden aineiston määrä koettiin riittäväksi. Valittuun aineistoon perehdyttiin huolellisesti lukemalla se useaan otteeseen läpi. Aineiston tiedonhaussa asetettiin selkeät valintakriteerit eli sisäänotto- ja poissulkukriteerit, joiden perusteella tutkimukset ja artikkelit valittiin katsaukseen. Aineiston rajauksen ja valintakriteerien avulla pyrin varmistamaan, että valitut tutkimukset ja artikkelit vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineiston käsittely on pyritty tekemään läpinäkyväksi selostamalla aineistonkeruuprosessia mahdollisimman tarkasti.

Luotettavuuden kannalta on tärkeää avata tutkimuksen vaiheet tarkasti ja kertoa, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty (Hirsjärvi ym., 2007, 227). Tutkielman luotettavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi olen avannut tutkielman vaiheita, analyysiprosessia ja tulkintoja mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä perustellut tehdyt valinnat. Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. Luotettavuuden lisäämiseksi olen myös noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan ja viitannut kaikkiin käytettyihin lähteisiin asiaankuuluvalla tavalla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 111). Kirjallisuuskatsauksen tuloksia on pyritty analysoimaan ja raportoimaan mahdollisimman johdonmukaisesti ja kattavasti. Tuloksien analysoinnissa on pyritty ilmiön huolelliseen ja tarkkaan kuvaamiseen. Tulokinnassa on huomioitu katsauksen teoreettinen viitekehys ja suhteutettu sitä saatuihin tuloksiin. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet ovat syntyneet katsauksen tulosten ja tulkinnan pohjalta.

Katsaukseen valittu aineisto tarkastelee eettisen johtamisen haasteita ja käytäntöjä eri tutkimusasetelmia ja -menetelmiä hyödyntäen, mikä antaa tutkittavasta ilmiöstä suhteellisen kattavan kuvan. Toisaalta katsauksessa ei ole otettu huomioon johtamisen eri tasoja tai julkishallinnon toimintakentän hajanaisuutta. Johtotasolla eettiset haasteet saattavat esimerkiksi liittyä strategiaan kysymyksiin ja alemmalla tasolla korostuu todennäköisesti toiminnan operationaalinen taso. Ylemmällä tasolla johtajat joutuvat todennäköisesti kiinnittämään enemmän huomiota sidosryhmiin ja alemman tason johtajat keskittyvät eettisiin haasteisiin organisaation sisäisissä suhteissa. Lisäksi julkishallinnon toimintakenttä ei ole myöskään yhtenäinen kokonaisuus, vaan jokaisella toimialueella korostuvat todennäköisesti sille ominaiset haasteet.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia eettisen johtamisen haasteita julkishallinnon johtamisessa ilmenee ja minkälaisia käytäntöjä näiden eettisten haasteiden ratkaisemiseen on käytössä. Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että julkisjohtamisen eettiset haasteet liittyvät useisiin erilaisiin tilanteisiin. Eettisen johtamisen haasteet liittyvät erityisesti arvoihin, päätöksenteon haasteellisuuteen, vuorovaikutukseen, integriteettiin eli oikean toimintatavan löytämiseen ja korrupioon. Arvot, päätöksenteko, vuorovaikutus, integriteetti ja korruptio on eettisen johtamisen teorioissa liitetty merkittäviksi eettisen johtamisen tekijöiksi (Trevino ym., 2005, 120; Ikola-Norrbacka, 2010, 17–18; Salminen, 2010, 21, 41; 2016, 26–28).

Tutkielman aineiston perusteella eettisen johtamisen haasteet liittyvät julkisen hallinnon arvoihin, kuten oikeudenmukaisuuteen, tuloksellisuuteen, vastuullisuuteen ja lainmukaisuuteen. Julkista toimintaa ohjaa julkisen hallinnon arvoperusta, joka rakentuu monista erilaisista arvoista, kuten julkisesta intressistä, oikeudenmukaisuudesta, laillisuudesta, vastuullisuudesta, luottamuksesta ja tehokkuudesta (Ikola-Norrbacka, 2010, 35–36 & Salminen, 2011, 10–11). Aineisto osoitti, että eettisen julkisjohtamisen haasteena on julkisen arvokentän hajanaisuus ja siitä johtuvat arvoriitit. Tämä selittyy sillä, että eettiset ongelmat ovat usein monimutkaisia, koska eri näkökulmien yhdistäminen, kompromissien tekeminen ja erilaisten arvojen yhteen sovittaminen on keskeinen osa johtamistyötä (Juujärvi, 2007, 17, 55–57 & Ikola-Norrbacka, 2010, 34–35). Näiden edellä mainittujen asioiden valossa voidaan päätellä, että julkishallinnon moninaiset ja keskenään kilpailevat arvot haastavat julkisjohtamisen eettistä päätöksentekoa ja luovat eettiseen johtamiseen ristiriitaisuutta. Samaan aikaan on vaikea saavuttaa kaikkia julkishallinnon arvoja, joten johtajilta vaaditaan yhtä aikaa arvotietoisuutta, arvojen priorisointia ja eettisiä arvovalintoja. Resurssien niukkuus ja päätösten taloudellinen näkökulma korostuu nyky-yhteiskunnassa voimakkaasti. Onko mahdollista, että nyky-yhteiskunnassa eettiset arvot jäävät julkishallinnossa monesti taloudellisten arvojen varjoon käytännön toiminnassa.

Aineiston perusteella eettisen johtamisen haasteet näyttävät ilmenevän myös päätöksenteossa ja vuorovaikutustilanteissa, joissa haasteita luovat ristiriitatilanteet sekä eri sidosryhmät. Johtamistyössä päätöksentekoon kohdistuu useita vaatimuksia ja odotuksia eri tahoilta. Lisäksi samaan aikaan johtajat ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. (Siegel, 2010 & Feldt ym., 2012, 137, 140.) Vuorovaikutuksen tarkastelu jäi aineistossa hieman vähälle huomiolle. Aineiston mukaan eettisen johtamisen osalta vuorovaikutus on keskeinen haaste ja eettisyyden kehittämisen kannalta olennainen käytäntö. Vuorovaikutukseen liittyviä haasteita tai eettisiä käytäntöjä ei kuitenkaan tarkastella

kovinkaan laajasti kirjallisuuskatsaukseen valituissa aineistoissa. Tulkintani mukaan eettinen johtaminen on haastavaa, kun päätöksenteko vaikuttaa yhtä aikaa useisiin eri tahoihin, mikä vaikeuttaa oikean ratkaisun löytämistä. Lisäksi oikea ratkaisu ei välttämättä ole hyvä kaikkien osapuolten kannalta. Tämä johtaa eettisen johtamisen osalta kysymykseen siitä, kenen etu tulee asettaa etusijalle. Onko mahdollista samaan aikaan pyrkiä tekemään ratkaisuja, jotka palvelevat mahdollisimman monia tahoja samanaikaisesti? Toisaalta lopputuloksena saattavat olla myös hajanaiset kompromissiratkaisut, jotka eivät palvele kunnolla kenenkään etua. Julkishallinnossa päätöksentekoon liittyy suuri vastuu, koska päätökset heijastuvat merkittävästi yhteiskuntaan ja toisiin ihmisiin. Onko mahdollista, että julkishallinnon johtamisessa päätöksentekoon ei osata aina liittää eettistä näkökulmaa tai hahmottaa tilannetta kokonaisvaltaisesti eri sidosryhmien kannalta.

Aineistosta ilmeni, että julkishallinnon johtamisessa näihin eettisiin haasteisiin pyritään vastaamaan lakien, sääntöjen, arvojen ja eettisten periaatteiden avulla. Eettistä johtamista voidaan edistää myös eettisen johtamisen kehittämiseen tarkoitettujen käytäntöjen, kuten eettisten teorioiden tiedostamisen, eettisen herkkyyden ja koulutuksen kautta. Kehittämiskäytäntöjen lisäksi eettistä johtamista voidaan kehittää parantamalla vuorovaikutusta, kuten lisäämällä eettistä keskustelua ja korostamalla johtajan eettisen esimerkin merkitystä. Vuorovaikutusta voidaan edistää myös yhteistyön avulla ja tiedottamalla työyhteisöä eettisistä käytännöistä. Johtajien kohtaamiin eettisiin ongelmiin ei ole aina tarjolla valmiita ratkaisumalleja, varsinkin monimutkaisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa. Keskeistä on tunnistaa eettisesti haastavat tilanteet ja pyrkiä luomaan tilanteiden käsittelyyn tarkoitettuja käytäntöjä. Vaikka käytännöt eivät suoraan poista eettisten tilanteiden haastavuutta tai epäselvyyttä, ne toimivat johtamistyön tukena. (Feldt ym., 2012, 153–154.)

Kaiken kaikkiaan eettinen johtaminen mahdollistaa johtajalle parempien ratkaisujen tekemisen ja kestävämmät perustelut tehdyille valinnoille (Viinamäki, 2017, 1–2). Toisaalta monipuolisista instrumenteista huolimatta epäeettistä käytöstä esiintyy julkishallinnossa. Miksi eettinen johtaminen on niin haastavaa? Voivatko eettisen johtamisen ongelmat olla seurausta siitä, että eettisen osaamisen kehittäminen jää päivittäisten johtamishaasteiden jalkoihin. Onko mahdollista, että julkishallinnossa eettiseen toimintaan ei ole riittävästi resursseja, osaamista tai aikaa. Eettiset käytännöt vaikuttavat osittain olevan hieman pintapuolisia ohjeita tai ihanteita eettisten ongelmien ratkaisemisessa. Esimerkiksi aineistossa vuorovaikutus koetaan eettisesti haastavana ja ratkaisuna nähdään vuorovaikutuksen parantaminen, mutta aineisto tai tutkimuskirjallisuus ei välttämättä tarjoa selkeitä ohjeita siihen, kuinka eettinen toimintatapa saavutetaan konkreettisesti. Toisaalta on huomioitava, että toimivien käytäntöjen löytäminen on haastavaa, koska eettiset ongelmat ovat monimutkaisia, tilannesidonnaisia

ja vaikeasti toteutettavissa. Eettistä toimintaa edistävät käytännöt tai eettisiä väärinkäytöksiä ehkäisevät välineet perustuvat aineiston mukaan monien erilaisten käytäntöjen yhtäaikaiseen käyttöön. Toisaalta on myös hyvä muistaa, että yhdessä organisaatiossa kehitetyt tai toimiviksi havaitut eettiset käytännöt eivät välttämättä sovellu suoraan toisen organisaation toimintaympäristöön.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että eettiset haasteet ja niihin kytkeytyvät käytännöt ovat laaja kokonaisuus, joka rakentuu erilaisista eettistä käyttäytymistä haastavista tekijöistä ja erilaisista eettistä toimintaa edistävästä käytännöistä. On hyvä huomioida, että ei ole yhtä yksittäistä eettistä käytäntöä tai välinettä, jonka avulla eettisiin haasteisiin voidaan vastata tai joka auttaisi poistamaan väärinkäytöksiä. Jotta johtaja voi toimia eettisesti ja löytää ratkaisuja näihin moninaisiin eettisiin haasteisiin, tulisi hänen hyödyntää mahdollisimman monipuolisia eettisiä käytäntöjä ja välineitä johtamistyönsään. Eettisen toiminnan tulisi ulottua kaikkeen toimintaan aina päätöksenteosta ja vuorovaikutustilanteista oman eettisen toiminnan ja arvojen tiedostamiseen. Keskeisessä asemassa on eettinen tietoisuus, jonka ansiosta johtajat pystyvät paremmin tunnistamaan eettiset haasteet sekä päätösten taustalla vaikuttavat arvot. Tämä antaa johtajalle paremmat valmiudet tehdä eettisiä päätöksiä. Eettinen johtaminen ei ole pysyvä olotila, vaan organisaation koko toiminnan läpäisevä käytäntö sekä ajattelun ja toiminnan tapa (Heiskanen & Salo, 2007, 39). Pelkkä eettinen pohdinta, eettisten näkökulmien huomioiminen johtamisessa tai monipuoliset eettiset käytännöt eivät takaa eettistä johtamista. Johtajalta vaaditaan kykyä ja motivaatiota toteuttaa eettistä toimintaa myös käytännössä. On myös tärkeää muistaa, että nyky maailma on jatkuvassa muutoksessa, joten myös eettisiä käytäntöjä ja välineitä täytyy jatkuvasti arvioida ja kehittää nykyiseen johtamisympäristöön sopiviksi. Eettiseen johtamiseen liittyvä tieto on lisääntynyt, mutta eettisen toiminnan näkyminen käytännön tasolla on todennäköisesti hitaampi prosessi, koska muutokset tapahtuvat hitaasti.

Eettisen johtamisen haasteista ja toimivista käytännöistä tarvitaan lisää tutkimusta. Tutkielman myötä nousi esiin muutamia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita, joiden avulla voitaisiin saada tärkeää tutkimustietoa eettisen johtamisen haasteista ja eettisistä käytännöistä. Erityisesti kvalitatiivinen tutkimustieto on hyödyllistä, koska eettinen johtaminen on aiheena erittäin monitahoinen ilmiö. Lisäksi eettisten haasteiden ja käytäntöjen mittaaminen tai arviointi saattaa olla suhteellisen haasteellista. Mielestäni tarvitaan myös tarkempaa empiiristä tutkimustietoa siitä, miksi monipuolisista eettisistä käytännöistä huolimatta julkiset johtajat sortuvat epäeettiseen toimintaan. Olisi myös mielenkiintoista tutkia yhtenä jatkotutkimusaiheena, minkälaisia eettisiä haasteita eri johtotasoilla tai eri julkishallinnon sektoreilla työskentelevät johtajat kohtaavat julkisessa johtamisessa.

LÄHTEET

- Amundsen, I. & Pinto, V. (2009). Public sector ethics. Chr. Michelsen Institute. Saatavilla: <https://www.cmi.no/publications/file/3290-introduction-to-public-sector-ethics.pdf>, 11.11.2021.
- Andersson, S. (2019). Ethics Management Strategies in Public Organisations The Case of Sweden. Linnaeus University. Saatavilla: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1306022/FULLTEXT02>, 8.10. 2021.
- Arta, & Julejda, G. (2010). Communication and Ethical Behavior in the Public Service. Academicus International Scientific Journal, 1(1), 11–21. <https://doi.org/10.7336/academicus.2010.01.01>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Ciulla, J. B. (2018). Verizon Lecture: Why Is It So Difficult to Be an Ethical Leader? Business and Society Review (1974), 123(2), 369–383. <https://doi.org/10.1111/basr.12145>
- Ciulla, J. B., Knights, D., Mabey, C., & Tomkins, L. (2018). Guest Editors' Introduction: Philosophical Contributions to Leadership Ethics. Business Ethics Quarterly, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.48>
- Enderle, G. (1987). Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership. Journal of Business Ethics, 6(8), 657–663. <https://doi.org/10.1007/BF00705782>
- Evans David (2007). Overview of Methods. Teoksessa: Webb Christine & Ross Brenda (toim.) Reviewing Research Evidence for Nursing Practice systematic reviews (s. 137– 148). Oxford: Blackwell Publishing.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A. (2012). Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Heiskanen, E., & Salo, J. (2007). Eettinen johtaminen: tie kestävään menestykseen. Talentum.
- Hiekkataipale, M.-M., & Lamsa, A.-M. (2017). What Should a Manager Like Me Do in a Situation Like This? Strategies for Handling Ethical Problems from the Viewpoint of the Logic of Appropriateness. Journal of Business Ethics, 145(3), 457–479. Saatavilla: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2911-y>, 20.10.2021.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita (13. osin uud. painos.). Tammi.
- Höglund, A. & Falkenstrom, E. (2018). The status of ethics in Swedish health care management: A qualitative study. BMC Health Services Research, 18(1), 608–608. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3436-8>

- Hrehová, D. (2018). The demand for ethical leadership is growing. Teoksessa: Vopava, J., Douda, V., Kratochvil, R. & Konecki, M. (toim.) Proceedings of MAC 2018 in Prague. Multidisciplinary Academic Conference on Management, Marketing and Economics, Czech Republic, Prague. Saatavilla: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=qqp9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA289&dq=the+demand+of+ethical+leadership&ots=aKKxboEQf7&sig=mCsyJ1ngkagrEewWt9HmHkVuOG8&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20demand%20of%20ethical%20leadership&f=false, 15.10.2021.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 8(1), 13–25. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87420/46323>, 8.10.2021.
- Hyyryläinen, E. (2011). Etiikan universaalit ja spesifiset piirteet. Teoksessa: Johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8085/isbn_978-952-476-401-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 27.9.2021.
- Ikola-Norrbacka, R. (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. *Acta Wasaensia* nro 222. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf, 11.11.2021.
- Ikola-Norrbacka, R. (2011). Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa: Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O.-P. (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf, 26.10.2021.
- Juujärvi, S., Myyry, L., & Pessa, K. (2007). Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Tammi.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon / Narrative Literature Review: From a Research Question to Structured Knowledge. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301.
- Kurt, A., Peters, K., Locke, K. & Mlambo, C. (2010). Teoksessa: Millar, & Poole, E. *Ethical Leadership: Global Challenges and Perspectives*. Palgrave Macmillan UK.
- Lämsä, A.-M., Päivike, T., & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2244-2>
- Lawton, A., Lasthuizen, K., & Rayner, J. (2013). *Ethics and management in the public sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203094129>
- Mäntylä, N. (2014). Hyvä hallinto peruskoulussa. Teoksessa: Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon, 50–64. Toim. Kirsi Lehto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65. *Hallintotieteet* 2.

- Mäntysalo, V. & Seppälä, M. (2011). Julkisen palvelun eetos: toimintaa yhteisesti hyväksytyjen arvojen mukaan. Teoksessa: Johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8085/isbn_978-952-476-401-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 27,9.2021.
- Mäntysalo, V. (2016). Ethical minimum or ethical maximum? Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7695/isbn_978-952-476-657-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 8.10.2021.
- Menzel, D. (2001). Ethics management in public organizations. What, why and how? Teoksessa: Menzel, D. C. (2006). Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity. M. E. Sharpe Incorporated.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. International Journal of Management & Information Systems, 14(5), 31–. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/1778076419?accountid=14242&pq-origsite=primo.11>, 13.10.2021.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: theory and practice (8. painos.). SAGE Publications.
- Pitkänen, L. (2017). Nuorten johtajien eettiset profiilit. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-769-9.pdf, 8.10.2021.
- Puiu, S. (2015). Ethics Management in Public Sector – Background and Tools. Procedia Economics and Finance, 23, 604–607. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00566-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00566-3)
- Pynnönen, A. (2015). Varjosta valokeilaan: kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta. Jyväskylä studies in business and economics 159. Saatavilla: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46572/978-951-39-6259-3_vaitos_19082015.pdf?sequence=1, 26.10.2021.
- Salminen, A. & Ikola-Norrbacka, R. (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288. Hallintotiede 37. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: <file:///C:/Users/User1/Downloads/99383-Artikkelin%20teksti-172852-1-10-20201104.pdf>, 30.10.2021.
- Salminen, A. (2010). Julkisen johtamisen etiikka. 3. uudistettu painos. Opetusjulkaisuja 60. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf, 30.10.2021.
- Salminen, A. (2011). Johtamisen etiikka: käsitteitä ja sovelluksia. Teoksessa: Johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8085/isbn_978-952-476-401-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 27,9.2021.
- Salminen, A. (2015). Rakenteellinen korruptio. Kartoitus riskitekijöistä ja niiden hallinnasta Suomessa. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 203. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-619-7.pdf, 24.11.2021.

- Salminen, A. (2016). *Julkisen johtamisen etiikka*. 4. uudistettu ja laajennettu painos. Opetusjulkaisuja 60, julkisjohtaminen 3. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7951/isbn_978-952-476-707-1.pdf?sequence=1, 30.10.2021.
- Siegel, D. (2010). The leadership role of the municipal chief administrative officer. *Canadian Public Administration*, 53(2), 139–161. Saatavilla: <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2010.00122.x>, 4.10.2021.
- Sinkkonen, M. & Laulainen, S. (2010). Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset haasteet. *Journal* vol. 18(3), 225–242. Saatavilla: <file:///C:/Users/User1/Downloads/50570-Artikkelin%20teksti-43196-1-10-20150428.pdf>, 8.10.2021.
- Sirviö, K. (2011). Johtamisen etiikan osaamiselle kova kysyntä- Johtajan rooli on esimerkki myös henkilöstölle. Teoksessa: *Johtamisen etiikka*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8085/isbn_978-952-476-401-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 27.9.2021.
- Snellman, C. (2015). Ethics management: how to achieve ethical organizations and management? *Business, Management and Education*, 13(2), 336–357. <https://doi.org/10.3846/bme.2015.244>
- Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- 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 (New York)*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu painos)*. Tammi.
- Van der Wal, Graycar, A., & Kelly, K. (2016). See No Evil, Hear No Evil? Assessing Corruption Risk Perceptions and Strategies of Victorian Public Bodies: See No Evil, Hear No Evil? *Australian Journal of Public Administration*, 75(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12163>
- Vierula, T., Pekola-Sjöblom, M. & Airaksinen, J. (2018). Eettiset ongelmat kuntajohtajien työssä. *Uutta kunnista Kuntaliiton julkaisusarja* 14/2018. Saatavilla: [file:///C:/Users/User1/Downloads/1970-_14_2018eettisetongelmat-2018%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User1/Downloads/1970-_14_2018eettisetongelmat-2018%20(1).pdf), 8.10.2021.
- Viinamäki O-P. (2017). Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa. Miten New public managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? *Vaasan yliopiston raportteja* 4. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-743-9.pdf, 30.10.2021.

- Viinamäki, O-P. (2009). Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissa eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37: 2, 163–175. Saatavilla: <https://elektra-helsinki-fi.libproxy.tuni.fi/se/k/0356-3669/37/2/eettisen.pdf>, 4.10.2021.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu painos.). Tietosanoma.
- Wittmer, D. (2001). *Ethical Decision-making*. Teoksessa: Cooper, T. (2019). *Handbook of Administrative Ethics* (2. laajennettu painos.). Taylor and Francis, an imprint of Routledge.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. painos.). Pearson Education.

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimusten ja artikkelien tiedot

Aineisto, kirjoittaja ja julkaisu vuosi	Tutkimusjoukko	Tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskysymys 1: Eettisen johtamisen haasteet	Tutkimuskysymys 2: Eettisen johtamisen käytännöt
1. Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä	Julkisen ja yksityisen sektorin johtajat/ Suomi	Kvalitatiivinen tutkimus → fokusryhmäkeskustelu (n=16)	Tarkastellaan johtajien työssä kokemia eettisesti haastavia tilanteita ja niistä johtuvia ristiriitatilanteita	Rehellisyys, tuottavuus, lakien noudattaminen, arvoriitit, vuorovaikutussuhteet, oikeudenmukaisuus, tiedostaminen, kompetenssi	Eettinen tiedostaminen, arvotietoisuus, säännöt
2. Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat	Kuntien sosiaalialan johtajat / Suomi	Kvantitatiivinen tutkimus → kysely (n=209)	Tarkoituksena selvittää minkälaisia eettisiä ristiriitoja sosiaalialan johtajat kohtaavat ja millaisia keinoja heillä on niiden ratkaisemiseksi	Vastuullisuus, tasa-arvo, tuloksellisuus, tiedostaminen, kompetenssi	Keskustelu, yhteistyö, toimintaohjeet, lait eettinen tiedostaminen, koulutus, arvotietoisuus, esimerkki
3. Snellman, C. (2015). Ethics Management: How To Achieve Ethical Organizations And Management?	Tieteelliset tutkimukset	Kirjallisuuskatsaus	Tarkastellaan eettisiä teorioita, välineitä ja väärinkäytöksiä julkisella sektorilla	Vastuullisuus, korruptio, arvo- ja eturistiriidat, integriteetti, julkisen vallan ja resurssien väärinkäyttö, läpinäkyvyys,	Yhteistyö, eettinen tiedostaminen, lait, koulutus, säännöt, käytäntösäännöt keskustelu, eettiset teoriat, välineistä tiedottaminen, valvonta
4. Puiu, S. (2015). Ethics Management in Public Sector- Background and Tools	Tieteelliset tutkimukset	Kirjallisuuskatsaus	Tarkoituksena selvittää julkisen sektorin eettiseen johtamiseen ongelmia ja ratkaisukeinoja	Korruptio, eturistiriidat, julkisten varojen huono hallinto, hallinnollinen harkintavalta	Lait, säännöt, käytäntösäännöt, valvonta, arvot, viestintä, koulutus, esimerkki, tiedottaminen
5. Andersson, S. (2019). Ethics Management Strategies in Public Organisations The Case of Sweden	Tieteelliset tutkimukset/ Ruotsi	Kirjallisuuskatsaus	Tarkastellaan julkisen sektorin eettisen johtamisen strategiota	Korruptio, integriteetti, eturistiriidat, suosiminen, tiedostaminen, resurssien rajallisuus, päätöksenteko	Säännöt, koodit, valvonta, koulutus, eettiset kehityskäytännöt, yhteistyö, high ja low road, vuorovaikutus

6. Pitkänen, L. (2017). Nuorten johtajien eettiset profiilit	Julkisten organisaatioiden johtajat / Suomi	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen → teoreettinen viitekehys, taustoittavat haastattelut (n=5) ja Q-otos (n=40)	Tarkastellaan eettisen johtamisen sisältöä ja eettisen johtamisen kehittämistä	Oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, arvo- ja eturistiriidat, laillisuus, päätöksenteko, tiedostaminen	Luottamus, keskustelu, vuorovaikutus, arvot, lait, säännöt, periaatteet, low ja high road, esimerkki, koulutus
7. Van der Wal, Z., Graycar, A. & Kelly, K. (2015). See No Evil, Hear No Evil? Assessing Corruption Risk Perceptions and Strategies of Victorian Public Bodies	Julkiset hallintoelimet / Australia	Kvalitatiivinen tutkimus → kysely (n=36)	Tarkastellaan julkisen sektorin korruptioriskejä ja strategioita näiden riskien lieventämiseksi	Korruptio, integriteetin haasteet, taloushallinta, valvonta, laillisuus	Koulutus, käytäntösäännöt, säännöt, arvot, säännöt
8. Viinamäki, O-P. (2009). Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissä eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi	Tieteelliset tutkimukset	Kirjallisuuskatsaus	Tarkastellaan eettisen johtamisen haasteita paikallishallinnon toiminnassa	Integriteetti, kommunikaation puute, eettinen herkkyys, tiedostaminen ja kompetenssi, arvotietoisuus, arvot	Tietoisuuden lisääminen, lainsäädäntö, koodit, arvot, koulutus, arvotietoisuus, vuorovaikutus, keskustelu
9. Vierula, T., Pekola-Sjöblom, M. & Airaksinen, J. (2018). Eettiset ongelmat kuntajohtajien työssä	Kuntajohtajat/ Suomi	Kuntaliiton julkaisu → perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen → kysely (n=184)	Tarkastellaan eettisten ongelmien ilmenemistä kunnissa ja eettisesti haastavia päätöksentekotilanteita	Taluskontrolli, suosiminen, päätöksenteko, vuorovaikutus, arvot, eturistiriidat, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus	Ongelmien tunnistaminen, eettisen herkkyyden kehittäminen, käytännöt ja ohjeet
10. Mäntysalo, L. (2016). Ethical minimum or ethical maximum? Study on public service ethics from the perspectives of justice, ethos, and transparency in Finnish public administration	Kansalaiset / Suomi Julkisen sektorin johtajat/ Suomi	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus → Q-metodi ja kyselyt → useat kansalaiskyselyt ja julkisen sektorin johtajat (n=35)	Tarkastellaan julkisen palvelun etiikkaa eettisen minimin ja maksimin ulottuvuuden kautta.	Korruptio, integriteetti, harkintavalta, läpinäkyvyys, avoimuus, vallan väärinkäyttö, eettinen herkkyys ja kompetenssi, suosiminen, taluskontrolli, vuorovaikutus	Lainsäädäntö, arvot, eettinen herkkyys, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus, viestintä, esimerkki, toiminnan läpinäkyvyys, low ja high road, eettinen herkkyys ja kompetenssi, koulutus
11. Höglund, A. & Falkenström, E. (2018). The status of ethics in Swedish health care management: a qualitative study	Johtajat /Ruotsi	Kvalitatiivinen tutkimus → haastattelu (n=13)	Tavoitteena tutkia, mikä on eettisyyden asema omaishoitajajärjestön johtajien työssä.	Keskustelun puute, kustannustehokkuuden painottaminen, eettinen kompetenssi, eturistiriidat	Koulutus, eettiset keskustelut, eettisen pätevyyden edistäminen, arvioinnit