

JYX



This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Lämsä, Anna-Maija; Keränen, Anne; Savela, Terttu

Title: Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa

Year: 2015

Version: Accepted version (Final draft)

Copyright: © Kirjoittajat & Hallinnon tutkimuksen seura, 2015

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Lämsä, A.-M., Keränen, A., & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon tutkimus*, 34(3), 205-218.

Vastuullinen johtajuus esimies-alaissuhteessa



Anna-Maija Lämsä, Anne Keränen & Terttu Savela

ABSTRACT

Responsible leadership in the leader-follower relationship

The article advances our knowledge and understanding of responsible leadership in the organizational context. Responsible leadership is investigated from an ethical viewpoint as a dyadic relationship between a leader and a follower. The study defines the principles of responsible leadership as well as situations in which the application of the principles is appropriate. Additionally, the study explores the obligation to act according to the principles and the way in which it is formed in the relationship. An empirical qualitative study including 22 individuals was conducted. The participants viewed the topic from both the leader's and the employee's viewpoint. The data were collected using the critical incident technique and analysed through content analysis. The principles driving the development and maintenance of responsible leadership are fairness, empowerment, openness, trust, and care. The study shows that responsible leadership in the leader-follower relationship is dynamic. Expectations concerning responsibility in the relationship vary according to the situation that may be related not only to work but also to a non-work context.

Keywords: responsible leadership, ethics, leadership, organization, critical incident, content analysis, qualitative research

JOHDANTO

Johtajuus on ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Keskeinen kysymys johtajuuden tutkimuksessa, kuten myös käytännössä, on pyrkiä etsiä selitystä sille, mikä tekee johtajuudesta tehokasta (Yukl 2010). Ciullan (1998, 2005) mukaan johtajuuden merkittävin kysymys ei kuitenkaan ole: "Mitä on tehokas johtajuus?" vaan "Mitä on hyvä johtajuus?" Sanalla "hyvä" on kaksi ulottuvuutta: moraalisesti hyvä ja teknisesti hyvä, tehokas. Viime aikoina tutkijoiden kiinnostus on enenevässä määrin suuntautunut hyvään johtajuuteen moraalisesti näkökulmasta (Ciulla 2005; Brown & Treviño 2006). Tämän keskustelun ytimessä on idea vastuullisesta johtajuudesta (Maak & Pless 2006; Maak 2007; Pless 2007; Waldman & Galvin 2008; Cameron 2011; Mostovitz ym. 2011; Voegtlin 2011).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vastuullisesta johtajuudesta eettisesti näkökulmasta. Tavoitteena on suorittaa laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään käsitteellistämään vastuullista johtajuutta esimies-alaissuhteessa. Selvitämme vastuullisen johtajuuden periaatteet ja tilanteet, joissa periaatteiden noudattaminen koetaan soveliaaksi. Lisäksi selvitämme miten velvollisuus edistää periaatteita määrittäyty esimiehen ja alaisen suhteessa. Tutkimuksen lähtökohtana on johtajuuden suhdeteoria, jonka mukaan suhteen osapuolet – esimies ja alainen – vaikuttavat johtajuuteen ja ovat aktiivisia toimijoita vastuullisen johtajuus-

suhteen ylläpitämisessä ja edistämässä (Uhl-Bien 2006). Lisäksi nojaudumme Aristoteleen esittämään ajatukseen, jossa painotetaan eettisen toiminnan tilanneyhteyttä (Solomon 2004). Solomonin mukaan ihmisen pitää osata toimia soveliaasti kaikissa tilanteissa ja pyrkiä kehittämään tätä taitoa. Tämän ajatuksen perusteella voi olettaa, että jossakin johtajuuden tilanteessa korostuu määrätty vastuullisuuden periaate hyvänä toimintana, kun taas sama periaate ei ole yhtä sovelias toisessa tilanteessa.

Tähänastiset kuvaukset vastuullisesta johtajuudesta nojautuvat pääosin kirjallisuuspohdintoihin ja -katsauksiin (esim. Maak & Pless 2006; Waldman & Galvin 2008; Mostovicz 2011; Pless & Maak 2011). Vaikka vastuullisuuden tärkeys tunnustetaan sekä tutkimuksessa että käytännössä, syvempi ymmärrys vastuullisesta johtajuudesta hakee vielä muotoaan. Tutkimuksemme on avaus vastuullisen johtajuuden empiiriseen tutkimukseen. Muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta (esim. Pless 2007; Voegtlin 2011) vastuullisen johtajuuden empiirinen tutkimus on vielä vähäistä, vaikka yrityksen yhteiskunnallista vastuullisuutta on tutkittu runsaasti jo usean vuosikymmenen ajan sekä Suomessa että kansainvälisesti (Crane & Matten 2010). Vastuullisuustutkijoiden kiinnostus on suuntautunut enemmän yrityksen ja sen ulkoisen ympäristön välisen suhteen selvittämiseen kuin organisaation sisäisiin suhteisiin.

Johtajuussuhteiden vastuullisuuden selvittäminen on tärkeää, koska eettisesti vastuullisen johtajuuden on havaittu olevan yhteydessä sellaisiin myönteisiin asioihin organisaatiossa kuin väärinkäytösten vähenemiseen, yhteistyön parantumiseen ja eettisen organisaatiokulttuurin kehittymiseen (Crane & Matten 2010; Huhtala ym. 2013). Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu johtajan ja alaisen luottamuksellisen ja kunnioittavan suhteen olevan yhteydessä henkilöstön kehittämis- ja uudistumishalukkuuteen (Riivari & Lämsä 2014) sekä työmotivaatioon ja sitoutumiseen (Schyns ym. 2005; Eisenberger ym. 2010). Siegelin (2014) mukaan keskeinen tekijä, joka edistää organisaation vastuullisuutta, on johtajuuden vastuullisuus.

Rajautuminen esimies-alaissuhteeseen tuottaa tarkempaa tietoa verrattuna siihen, että aihetta tutkittaisiin yleisesti tarkentamatta joh-

tajuuden tarkastelutasoa. Ongelmana vastuullisen johtajuuden tutkimuksessa on, etteivät tutkimukset määrittele sitä, miltä johtajuuden analyysitasolta vastuullisuutta selvitetään. Muutamat alustavat käsitteellistykset vastuullisesta johtajuudesta sisältävät yksilö-, dyadi-, ryhmä- ja organisaatiotasoja tekemättä tarkempaa eroa niiden välillä (esim. Maak & Pless 2006; Maak 2007). Oletettavaa kuitenkin on, että vastuullisen johtajuuden sisällöissä on eroja riippuen tarkastelutasosta. Esimerkiksi organisaation tasolla korostuvat strategian, organisaatiokulttuurin ja sidosryhmäjohtamisen näkökulmat, kun taas henkilöiden välinen suhde on keskeinen esimiehen ja alaisen kahdenkeskisyssä suhteessa.

VASTUULLINEN JOHTAJUUS

Vastuullisuus-sanana alkulähteenä on suomen kielessä sana vasta, jonka merkitys on alun perin ollut ”vastassa oleva paikka”. Vasta-sanasta on johdettu verbi vassata ja myöhemmin sen synonyymi vastata. Vassata ja vastata viittaavat siihen, että annamme vastauksen kysymykseen, annamme vastineen, olemme jonkin mukainen tai yllämme johonkin. Käsitteellä on myös merkitys, että vastaamme puheistamme ja teoistamme. (Suomen sanojen alkuperä: etymologinen sanakirja 2000).

Nyky-suomen sanakirjan (2002) mukaan vastuullisuus on ominaisuus, jonka mukaan vastaamme jostakin henkilöstä, sovitusta asiasta tai toiminnasta. Vastuullisuus perustuu velvollisuuksiin, jotka voivat olla yleisiä, kuten lupauksista kiinni pitäminen, tai roolispesifejä (Chryssides & Kaler 1996). Esimerkiksi johtajan tai konsultin tehtävät sisältävät erityisiä roolispesifejä velvollisuuksia, joista kyseisten tehtävien haltijat vastaavat. Johtamistehtävässä toimivan vastuullisuus perustuu paitsi yhteiskunnassa vallitsevan lainsäädännön noudattamiseen myös aseman ja tehtävän edellyttämiin muihin velvollisuuksiin. Vastuullisuutta määrittävät työelämässä, yhteiskunnassa ja kulttuurissa vallitsevat käsitykset ja odotukset hyväksyttävästä ja toivotusta käyttäytymisestä. Hyväksyttävänä pidetyn käyttäytymisen taustalla on johtajuuteen kohdistuvien odotusten legitimeetti. Toisin sanoen vastuullisen johtajuuden kannalta on olennaista, millaiset johtajuus-

teen kohdistuvat odotukset ovat legitimejä eli oikeutettuja (Suchmann 1995). Legitimiteetti vähenee tai jopa katoaa, jos odotusten kohde ei toimi odotusten mukaan (Palazzo & Scherer 2006). Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi silloin, kun johtamistehtävän haltija jää kiinni valehtelusta tai oman edun räikeästä tavoittelusta. Ne tuomitaan epäeettisenä tekona, joka murentaa johtamistehtävässä toimivan uskottavuutta ja vähentää oikeutusta toimia tehtävässä.

Vastuullisuudesta puhuttaessa tehdään usein jaottelu lailliseen ja eettiseen vastuullisuuteen (Carroll 1991). Tässä yhteydessä emme ole kiinnostuneita vastuullisuuden laillisesta vaan eettisestä ulottuvuudesta. Eettisyys määrittää miten vastuullisessa johtajuussuhteessa on toimittava, jotta hyvä ja oikea toteutuvat. Kyse on velvollisuuksista, joita laki ei määrää ja jotka ovat jotain enemmän kuin mihin lainsäädäntö velvoittaa (Carroll 1991; Crane & Matten 2010). Johtajuuden tutkimuskentässä vastuullisuutta on lähestytty ainakin palvelujohtajuuden (Greenleaf 1977), muutosjohtajuuden (Bass & Avolio 1994), autenttisen johtajuuden (Avolio ym. 2004) ja eettisen johtajuuden (Trevino & Brown 2006) käsitteiden ja teorioiden avulla.

Palvelevan johtajuuden peruseriaate on, että johtajan tehtävä on palvella alaisia ja toimia yhteisön etujen mukaisesti (Greenleaf 2002). Transformationaalisessa eli muutosjohtajuudessa on tärkeää, että johtaja sitouttaa johdettavat moraaliseen kehittämisprosessiin ja toimintaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Bass & Avolio 1994). Transformationaalisessa johtajuudessa on tärkeää innostaa johdettavia sekä huomioida heidät yksilöinä. Keskeistä on ihmisten työssään kokeman vapaudentunteen, oman harkinnan ja itsenäisen päätösvallan mahdollistaminen, mikä lisää heidän voimaantumistaan (Ciulla 1998; Siitonen 1999). Voimaantumisessa ihmisten täytyy tuntea tekevänsä merkityksellistä ja mielekästä työtä, mikä mahdollistaa heidän voimavarojensa täysimääräisen käytön ja vapauttaa heidät luovuuteen sekä vastuulliseen (Speitzer 1995). Voimaantuminen lähtee yksilöstä itsestään, jolloin voimaa ei voi antaa toiselle, mutta työyhteisön jäsenet voivat kuitenkin mahdollistaa yksilön voimaantumista esimerkiksi ottamalla jokaisen mukaan häntä koskevien asioiden käsittelyyn ja huomioimalla onnistumiset (Siitonen 1999).

Autenttisen johtajuuden mukaan johtajuudessa on tärkeää olla mahdollisimman yhdenmukainen ja rehellinen itseä ja toisia kohtaan, jolloin sanojen ja tekojen yhtenäisyys on olennaista (Avolio ym. 2004). Eettisen johtamisen tarkoituksena on edistää johtajuuden osapuolten sitoutumista yhteisiin eettisiin periaatteisiin. Brownin ja kumppaneiden (2005) mukaan eettinen johtajuus tarkoittaa johtajan normaatiivisesti sopivaa käyttäytymistä hänen omassa toiminnassaan sekä ihmisten välisissä suhteissa. Johtajan tehtävä on edistää tällaista käyttäytymistä johdettavien keskuudessa kahdenvälisen vuorovaikutuksen, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla. Määritelmässä korostuu johtajalähtöinen toimintamalli. Eettisessä johtajuudessa johtajan omaa eettisyyttä korostetaan, koska johdettavat ovat alttiita seuraamaan johtajiensa esimerkkiä (Kanungo & Mendonca 1996; Ciulla 1998; Brown ym. 2005; Brown & Treviño 2006).

Yhdistävänä tekijänä edellä mainituille teorioille on, että johtajuuden eettis-moraaliset kysymykset ovat niissä keskeisiä. Siitä syystä teorioita on usein pidetty tarkoituksenmukaisina myös vastuullisen johtajuuden tutkimisessa (Pless & Maak 2011). Mainitut teoriat kuitenkin myös eroavat vastuullisesta johtajuudesta, koska vastuullisuus ymmärretään edellä mainituissa teorioissa pääsääntöisesti yksilön, yleensä johtajan, ominaisuutena ja käyttäytymisenä (Waldman & Galvin 2008). Tässä yhteydessä ymmärrämme vastuullisen johtajuuden osapuolten keskinäisessä suhteessa muodostuvana (Pless & Maak 2011).

Maak ja Pless (2009) määrittelevät vastuullisen johtajuuden osapuolten toimintaa ohjaavista periaatteista lähteväksi johtajien ja sidosryhmien väliseksi yhteistyösuhteeksi, jossa suhteen perustana on jaettu tunne yhteisestä tarkoituksesta. Yhteinen tarkoitus motivoi ja sitouttaa osapuolet pyrkimään kestävään myönteisiä vaikutuksia osapuolille tuottavaan muutokseen. Vastuullisen johtajuuden perustan muodostavat arvot ja periaatteet. Lisäksi vastuullinen johtajuus ulottuu koskemaan kaikkia sidosryhmäsuhteita, joiden rakentuminen perustuu osapuolten välisen luottamuksen varaan (Maak & Pless 2006; Voegtlin ym. 2012). Luottamuksen syntymistä edistävät sellaiset asiat kuin johtajan integriteetti, oikeudenmukaisuus ja johtamiskyvykkyys. Johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia

sia tärkeämpää on silti, että kaikilla osapuolilla on tunne luottamuksen vaalimisesta keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Voegtlin ym. 2012). Waldmann ja Galvin (2008) korostavat, että vastuullisella johtajuudella on sekä moraalinen että laillinen perusta, joiden mukaan johtajien pitää toimia.

Yhteenvetona voi todeta, että vastuullisen johtajuuden empiirinen tutkimus on tiensä alussa. Aikaisemmassa kirjoittelussa lähtökohtana on pääosin ollut aiheen tarkastelu laajasti eri sidosryhmien kuten myös yrityksen ja yhteiskunnan välisen suhteen näkökulmasta. Yksittäisten sidosryhmäsuhteiden erityispiirteitä on tutkittu selvästi vähemmän. Tutkimuksessa myös painottuu yksilön, johtajan, näkökulma, jolloin korostuu johtajan käyttäytyminen. Tällöin johdettava määrittyy johtajan toiminnan kohteeksi tai johtajan toimintaan sopeutuvaksi. Yleisesti hyväksytty ajatus on, että vastuulliseen johtajuuteen liittyy vahva eettinen perusta ja vastuullisella johtamisella tavoitellaan kestäväää kehitystä. Vastuullisuus ei kuitenkaan tarkoita samaa kaikille johtajille ja työntekijöille, joten vastuullisuuden tulkinnat voivat vaihdella. Tulkintaan vaikuttavat arvioijan henkilökohtaiset piirteet ja johtamistilanne.

TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄ

Haemme empiirisellä tutkimuksella vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitkä periaatteet vastaajat arvioivat tärkeiksi vastuullisessa esimies-alaisuudessa? Millaisissa tilanteissa vastaajat arvioivat periaatteiden noudattamisen soveliaaksi? Kenen velvollisuus on vastaajien mukaan toteuttaa vastuullisuutta esimies-alaisuudessa? Koska tutkimusote on etsinnällinen, teoreettinen tausta toimii tulkintaresurssina tutkimuskysymyksiin vastaamisessa, mutta ei ohjaa tiukasti tulosten tulkintaa (Hsieh & Shannon 2005; Bryman 2011). Brymanin (2011) mukaan etsinnällinen ote, jossa painottuu aineistolähtöisyys tulkinnan lähtökohtana, sopii vähän tutkittuun aiheeseen, kuten tämän tutkimuksen aiheeseen.

Aineiston hankinta

Empiirinen aineisto hankittiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisen ja toisen vaiheen aineisto

muodostaa tutkimuksen primääriaineiston. Näiden vaiheiden vastaajista käytetään numero-koodeja 1–22 tulosten kuvaamisen yhteydessä. Kolmannen vaiheen ryhmän aineisto on sekundäärinen ja varmistaa luotettavuutta. Seuraavaksi kuvataan vaiheet ja niissä hankittu aineisto.

Ensimmäisen vaiheen kohderyhmän muodostivat naisjohtajat ja -yrittäjät, jotka osallistuivat naisille tarkoitettuun MBA-johtamiskoulutukseen. Tämä ryhmä valittiin, koska koulutuksen osallistujat olivat toimineet sekä esimiehen että alaisen asemassa, mikä oli sovelletun suhteenäkökulman kannalta tärkeä valintakriteeri. Lisäksi valinnan perusteena oli ryhmän helppo saavutettavuus. Ryhmässä oli osallistujia 20 henkilöä, joista 15 henkilöä osallistui tutkimukseen. Vastaajilla oli pitkäkö työura johtamis- ja asiantuntijatehtävissä eri organisaatioissa. Työkokemusvuosien keskiarvo oli 23 vuotta. Johtamiskokemusta oli keskimäärin 12 vuotta. Iän keskiarvo oli 47 vuotta.

Koska ensimmäinen kohderyhmä koostui naisista, laajensimme tutkittavaa ryhmää toisessa vaiheessa siten, että siihen tuli miehiä ja muita kansallisuuksia kuin suomalaisia. Tavoitteena oli lisätä aineiston monipuolisuutta ja lisätä tulosten luotettavuutta. Lisäaineisto kerättiin kansainväliseltä MBA-ryhmältä. Myös tämän ryhmän saavutettavuus oli helppo. Ryhmän osallistujista valittiin sellaiset henkilöt, joilla oli alaisena toimimisen lisäksi esimieskokemusta. Aineistoon tuli seitsemän henkilöä, jotka olivat miehiä ja kotoisin viidestä eri maasta. Toisen vaiheen aineiston vastaajien keski-ikä oli 37 vuotta. Työkokemusta heillä oli keskimäärin 13 vuotta, joista kuusi vuotta johtamistehtävässä.

Ensimmäisen ja toisen vaiheen aineisto kerättiin samalla tavalla. Aineisto perustui tutkittavien omia kokemuksia koskeviin kertomuksiin vastuullisesta johtajuudesta sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Tämänkaltaisen aineisto on suositeltava silloin, kun pyritään kuvaamaan ilmiötä, josta ei ole olemassa etukäteen kovin tarkkaa määritelmää ja tietoa (Eskola & Suoranta 1998; Bryman 2011). Aineisto kerättiin internet-pohjaisella lomakkeella. Kohderyhmille lähetettiin linkki lomakkeeseen vastaamiseksi. Sitä ennen järjestettiin tilaisuus, jossa ryhmille kerrottiin tutkimuksesta ja siihen vastaamisesta. Vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaajat lähettivät kertomuksensa nimettöminä.

Aineistonkeruussa hyödynnettiin kriittisten tapausten tekniikkaa, jonka on alun perin kehittänyt Flanagan (1954). Kriittisellä tapauksella tarkoitetaan kuvausta mistä tahansa toiminnasta/tapahtumasta/tilanteesta, joka on yhtenäinen kokonaisuus (Flanagan 1954, 331). Kriittisten tapausten menetelmän avulla osallistujia rohkaistiin kertomaan omat kokemuksensa ja kuvailemaan yksityiskohtaisesti sitä, miten konkreettinen vastuulliseen johtajuuteen liittyvä tilanne eteni käytännössä. Vastaajia pyydettiin kertomaan mahdollisimman monipuolisesti ja vapaasti kokemuksistaan. Menetelmän käytön keskeinen vahvuus oli, että vastaajien kuvaamat tilanteet olivat konkreettisia työssä tapahtuneita asioita. Vastaukset eivät siten jääneet yleiselle tasolle ja epämääräisiksi. Lisäksi se, että tilanteita kuvattiin sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta, tuotti monipuolista aineistoa.

Ensimmäisen ja toisen vaiheen aineisto osoittautui kattavaksi tutkimustehtävän kannalta. Tutkittujen ryhmien välillä ei ollut eroja siinä, että jokin vastuullisuuden periaate olisi esiintynyt vain toisen ryhmän vastauksissa. Aineiston luotettavuutta haluttiin kuitenkin varmistaa vielä kolmannen vaiheen avulla. Kolmannessa vaiheessa kerättiin asiantuntijakommentit tyyppilliseltä MBA-ryhmältä. Tämä ryhmä koostui 16 miehestä ja kolmesta naisesta. Kaikki ryhmän jäsenet olivat suomalaisia. Kahdessa ensimmäisessä aineistonkeruun vaiheessa syntyneiden kertomusten perusteella muodostettiin vastuullisuuden johtajuuden periaatteiden sisällölliset pääkategoriat ja niitä tarkentavat alakategoriat. Kolmannen vaiheen ryhmän tehtävänä oli kommentoida kategorioita ja niiden sisältöä. Kategorisointi lähetettiin ryhmälle etukäteen tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi. Kommenteista keskusteltiin yhteisessä tilaisuudessa tutkijan vetämänä. Kommenttien perusteella ei kategorisointiin tullut merkittäviä muutoksia. Muutamia alakategorioita yhdistettiin ja poistettiin päällekkäisyyksien vuoksi. Lisäksi tehtiin joitakin käsitteellisiä tarkennuksia.

Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajarvi 2009). Käytännössä analyysi eteni seuraavalla tavalla (vrt. Graneheim & Lundman 2004).

Aineisto koottiin yhdeksi tekstiksi jokaisen vastaajan ja kriittisen tapauksen perusteella. Sen jälkeen aineisto koodattiin. Aluksi aineistosta muodostettiin taulukko, jossa jokaisen henkilön vastauslomake muodosti yhden analyysiyksikön (AY). Koska vastaajia oli 22, heidät merkittiin käyttämällä numerokodeja 1–22. Näitä samoja numerokodeja käytetään myös suorien lainauksin yhteydessä myöhemmin tämän artikkelin tulososassa.

Seuraavassa vaiheessa analyysiyksiköissä olevat kertomukset tarkasteltiin kohta kohdalta läpi, ja niistä kerättiin suoria lainauksia, jotka ilmensivät henkilön antamia merkityksiä vastuulliselle johtajuudelle. Kukin tällainen suora lainaus muodosti yhden merkitysyksikön (MY). Merkitysyksiköt muodostuivat yhdestä lauseesta tai useammista lauseista. Merkitysyksikköjä luokiteltiin aineistosta 128 kappaletta. Tämän jälkeen merkitysyksikön sisältö tiivistettiin (TMY) eli muodostettiin ensimmäinen tulokinta. Tiivistetyt merkitysyksiköt koodattiin nimeämällä ne (KO). Perustana koodeille oli odotus siitä, millaista vastuullinen johtajuus oli vastaajien mielestä. Kukin näistä koodeista kategorisoitiin lopuksi. Katogoria (KA) on sisältöjä kuvaava laajempi vastuullisen johtajuuden periaatetta koskeva kokonaisuus. Alla olevassa taulukossa 1 on esimerkki koodauksesta.

Koodausta varten aineisto jaettiin aluksi kahteen osaan. Kaksi tutkimusryhmän jäsentä koodasi itsenäisesti puolet aineistosta. Sen jälkeen he vertasivat koodauksiaan ja keskustelivat niistä. Tässä vaiheessa koodaukset yhdenmuokaistettiin ja kehitettiin yksityiskohtaisemmiksi. Analyysin luotettavuutta pyrittiin siis parantamaan koodaamalla aineisto erikseen sekä vertailemalla ja keskustelemalla analyysistä tutkijoiden kesken. Tämän jälkeen tehtiin lopullinen koodaus yhdessä. Tämä tutkijatriangulaation käyttö oli keskeinen tapa lisätä luotettavuutta (Bryman & Bell 2003). Kun aineistosta oli määritelty vastuullisen johtajuuden periaatteet, kunkin periaatteen sisällä analysoitiin tilanteet, joissa vastaajat arvioivat periaatteen noudattamisen soveliaaksi. Lisäksi selvitettiin kunkin periaatteen osalta kenen velvollisuudeksi sen edistäminen arvioitiin.

Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yhtä totuutta, vaan tutkimuksen luotettavuus rakentuu sitä kautta miten läpinäkyvästi tutkijat

Taulukko 1. Esimerkki empiirisen aineiston koodauksesta

AY	Merkitysyksikön teksti ja sen järjestys-numero	MY	TMY	KO	KA
5	53	Tällä hetkellä olen onnistunut kouluttamaan omat työntekijäni niin hyvin, että heistä voi periaatteessa kuka tahansa hoitaa perehdyttämistä. Olen onnistunut keräämään ympärilleni tiimin, joka osaa kantaa vastuunsa työstä.	Alaisen osaamisen kehittäminen tärkeää ja alaisen itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen osaamisen kehittämisellä.	Alaisen monipuolisen työnkuvan ja vaikuttamisen mahdollistaminen	Voimaantumisen mahdollistaminen
11	112	Esimieheni oli (jota en tiennyt etukäteen) hakenut muualle töihin ja sieltä soitettiin minulle. Henkilö, joka soitti minulle, kyseli, että olenko esimieheni alainen, johon vastasin myöntäväsi. Sen jälkeen hän alkoi esittää kysymyksiä, että millainen hän on esimiehenä jne. Tässä kohdin vastasin, etten tiedä hänen hakeneen kyseistä työpaikkaa eikä hän ole pyytänyt minua suosittelijakseen, joten en voi vastata näihin kysymyksiin ennen kuin saan hänen suostumuksensa asiaan.	Toisen luottamuksen säilyttäminen tärkeää. Asioista ei puhuta ilman lupaa.	Luottavuus toisia kohtaan	Luottamus

tuovat esille aineiston ja analyysin periaatteet sekä miten ymmärrettävästi he esittävät nämä kuvaukset lukijoille (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty suorittamalla ja raportoimalla aineiston keruu ja analyysi mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 1998). Lisäksi tuloksia koskevassa osassa esitetään joitakin suoria lainauksia haastatteluista, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tulkinnan osuvuutta (Eskola & Suoranta 1998; Bryman & Bell 2003). Suhteen tutkiminen molempien osapuolten, esimiehen ja alaisen näkökulmasta, parantaa luotettavuutta, kuten myös edellä kuvattu tutkijatriangulaatio analyysin suorittamisessa.

TULOKSET

Tulkitut vastuullisen johtajuuden periaatteet nimettiin seuraavasti: oikeudenmukaisuus, voimaantuminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen.

Oikeudenmukaisuus

Vastaajien mukaan oikeudenmukaisuuden periaatteen noudattaminen varmistaa sen, että osapuolet kokevat tulleensa kohdelluiksi yhdenvertaisesti ja arvostavasti riippumatta esimerkiksi iästä, sukupuolesta tai persoonallisuudesta. Oikeudenmukaisuuden tärkeys tuli esille tilanteissa, joissa jaetaan resursseja työntekijöiden kesken. Johtajat kokivat, ettei alaisten vertailu

tilanteessa ole helppoa ja aiheuttaa paljon pohdintaa. Tärkeänä oikeudenmukaisessa kohtelussa pidettiin sitä, etteivät esimiehen henkilökohtaiset asenteet ja tunteet vaikuta, vaan johtaja pysyy puolueettomana arvioidessaan alaisia. Eräs johtaja kuvasti irtisanomistilannetta ja onnistumistaan puolueettomana pysymisessä seuraavalla tavalla:

”Olin joutunut irtisanomaan alaiseni tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Ko. henkilö oli tullut alaisuuteeni ns. annettuna. Hän oli persoonana sellainen, etten olisi häntä itse valinnut rekrytointitilanteessa, mutta työnsä hän hoiti erittäin hyvin ja ammattimaisesti. Irtisanomisen jälkeen hän pyysi minua suosittelijaksi ja suostuin. Annoin hänestä suosituksen ja hän sai heti uuden työpaikan. Olin todella tyytyväinen, että pystyin puolueettomasti arvioimaan hänen ammatillista osaamista ja jättämään omat henkilökohtaiset asenteet syrjään.” (7)

Vaikka vastaajat arvioivat oikeudenmukaisuuden periaatteen tärkeäksi resurssien jaon tilanteissa, aineistosta tuli myös selvästi esille oikeudenmukaisuuden periaatteen tärkeys päätöksenteko- ja toimintaprosesseissa. Vastaajat olivat sitä mieltä, että ei pelkästään se, miten oikeudenmukainen resurssien jaon lopputulos on, vaan myös johtajan menettelytapojen oikeudenmukaisuus on tärkeää. Se, millaisia pelisääntöjä sovelletaan ristiriitojen ratkaisussa ja palkitsemisessa, kertoo oikeudenmukaisuudesta. Kaikille yhteisten pelisääntöjen noudattaminen kuvattiin olennaiseksi menettelytapaohjeeksi. Jos sääntöjä ja ohjeita muutetaan, on tärkeää, että muutoksista informoidaan selkeästi ja ajoissa. Lisäksi korostettiin, että esimiehen pitää puuttua nopeasti asiaan, jos joku rikkoo sovittuja sääntöjä.

Myös sen, että johtaja selittää päätöksensä perusteet alaisille ja pyrkii osallistamaan heidät päätöksistä keskusteluun, kerrottiin olevan oikeudenmukaista toimintaa. Vastaajat sanoivat, että tavanomainen tilanne, jossa oikeudenmukaisuuden periaate on koetuksella, on sellainen, jossa joudutaan leikkaamaan etuja ja palkkoja tai heikentämään työolosuhteita. Eräs johtaja kertoi vaativasta tilanteesta, jossa hänen onnistui mahdollistaa alaisille tärkeän mielipiteen huomioimisen koko organisaation päätöksenteossa. Hänen mukaansa oikeudenmukaisena koettiin erityisesti se, että henkilöillä, joita asia

koski, oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä päätöksentekoprosessin aikana. Tässä tapauksessa mielipide myös huomioitiin.

Vastaajat kertoivat, että oikeudenmukaisuutta on myös se, että osapuolet saattavat myöntää kohdelleensa väärin toista ja ottaa siitä opiksi. Eräs tutkittava havainnollisti asiaa toteamalla, että ”olemme sopineet tämän minun tekemäni virheeni, olen pyytänyt anteeksi ja olen saanut anteeksi, meille tämä prosessi oli erittäin opettavainen kokemus” (6). Asiasta keskustelu, siitä sopiminen ja anteeksipyynnön tilanteessa vähensivät epäoikeudenmukaisuuden kokemusta, joka olisi voinut jäädä vaivaamaan suhdetta jos asiaa ei olisi selvitetty.

Oikeudenmukaisuuden periaatteen noudattamista pidettiin soveliaana ensinnäkin silloin, kun alaisia vertaillaan toisiinsa resurssien jakamiseksi ja palkitsemiseksi. Vertailun kriteerien pitää olla puolueettomat, selkeät ja ihmisten tiedossa. Oikeudenmukaisuuden sanottiin olevan myös tärkeää päätöksenteko- ja toimintaprosessien menettelytavoissa, jotka koskevat resurssien jakoa. Menettelytapojen läpinäkyvyys ja se, että alainen voi osallistua häntä koskeviin päätöksiin, koettiin soveliaana. Lisäksi oikeudenmukaisuuden tärkeys tuli esille väärin kohtelun tilanteissa. Tällaisen tilanteen selvittäminen, siitä anteeksi pyytäminen ja asian sopiminen koettiin hyväksi toiminnaksi. Aineisto osoitti oikeudenmukaisuuden noudattamisen velvollisuuden kohdittuvan erityisesti johtajaan. Hänellä ajateltiin olevan asemansa ja siitä johtuvan päätösvalan perusteella alaista suurempi vastuu periaatteen toteutumisesta.

Voimaantuminen

Voimaantumisessa on kyse toista tukevasta ja kannustavasta asenteesta sekä kaikkien mahdollisuudesta ja rohkeudesta osallistua omaa työtä mutta myös organisaation toimintaa koskeviin asioihin ja päätöksentekoon. Vastaajat sanoivat, että voimaantuminen liittyy erityisesti tilanteisiin, joissa muutetaan ja kehitetään organisaatiota ja työtä. Tutkittavien mielipide oli yhtenevä siitä, että osapuolet eivät voi suoraan antaa voimaa toiselle, mutta voimaantumista voi mahdollistaa. Muutoksen ja kehittämisen tilanteissa on tärkeää antaa kaikille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa keskusteluun tehtävästä päätöksestä.

Vastaajat kokivat tärkeänä sen, että kaikki työpaikalla tietävät työnsä tavoitteet osana toimintakokonaisuutta ja voivat vaikuttaa niihin sekä ovat selvillä siitä, kuka työyhteisössä vastaa eri asioista. Tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tavoitteiden saavuttamista myös tulee seurata ja arvioida. Osapuolet arvioivat, että onnistumisten näkyväksi tekeminen on tärkeää, koska se vahvistaa henkilön uskoa omaan kykyihinsä. Onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista tehtiin näkyväksi muun muassa yhteisellä illanvietolla:

”Asetimme yhdessä johdon sekä työntekijöiden kanssa yhteiset tavoitteet. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen jälkeen siitä ilmoitettiin heti kaikille ja pidettiin koko henkilöstön yhteinen illanvietto etukäteen sovitulla tavalla.” (8)

Vastaajat kertoivat, että voimaantumisen vahvistavan rohkeutta ottaa vastuuta. Alaisten osallistuminen ja näkeminen yhdenvertaisina toimijoina edistää vastaajien mukaan alaisten voimaantumista ja motivaatiota muutoksiin. Sekä esimiehellä että alaisella katsottiin olevan osaamista kehittää työtä ja organisaatiota.

Osallistuminen tavoitteiden asettamiseen ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä myönteinen ja kannustava asenne ovat voimaantumisen keskeisiä mahdollistajia. Voimaantumisen mahdollistaminen on erityisen sovelias tilanteissa, joissa tavoitellaan organisaation ja työn kehittämistä ja muutoksia. Voimaantuminen liittyy koettuun työn merkityksellisyyteen ja siihen, että osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa työnsä tavoitteisiin ja sisältöön. Voimaantuminen on resursseja vapauttavaa. Muutostilanteissa eri näkökulmien kuuleminen ja huomioiminen johtaa asioiden monipuolisempaan pohtimiseen ja siten vastuullisempaan päätöksentekoon. Voimaantumisen periaatteen toteutumisessa vastaajat arvioivat johtajalla olevan aktiivisempi rooli tämän asemasta ja siihen perustuvasta päätösvallasta johdun. Vastaajat kuitenkin korostivat myös alaisen oma-aloitteista voimaantumista erityisesti oman työn kehittämisen osalta.

Avoimuus

Osapuolet kokivat, että on vastuullista rakentaa esimies-alaisuhde avoimeksi. Vastaajat

arvioivat avoimuuden noudattamisen olevan sovelias periaate johtajan ja alaisen välisissä viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Sen sijaan käsitys siitä, miten avointa viestintää ja vuorovaikutuksen pitäisi olla, vaihteli vastaajien kertomuksissa. Toisten kertomuksissa avoimuus tarkoitti asioiden viestimistä osapuolelta toiselle. Kertomuksissa myös kuvattiin osapuolten pyrkimystä syvempään vuorovaikutukseen, jolloin tavoitteena on luoda keskustelua työpaikan asioista. Seuraava esimerkki kuvaa miten eräs osallistuja koki erityisen tärkeänä hyvän ilmapiirin luomisen perehdyttämistilanteessa. Hänen mukaansa johtajan ja työntekijän välille on hyvä kehittää avoin vuorovaikutussuhde heti alusta lähtien:

”Kerron avoimesti myös haastavista tilanteista, jotta uusi työntekijä saa heti mahdollisimman realistisen kuvan tulevasta työstään. Nämä haastavat tilanteet ovat yleensä myös hyvin opettavia tapauksia tulevaisuutta varten. Perehdyttämistilanteessa uusi työntekijä yleensä enemmän kuuntelee kuin kyselee. Minä yritänkin saada tilanteen aina rennoksi ja avoimeksi, jotta tulokas uskaltaa kysyä ja keskustella esille tulevista asioista. Ja olen huomannut, että kun kerron mahdollisimman paljon käytännön esimerkkejä, saan aikaan keskustelua, ja sitä kautta uusi työntekijä uskaltautuu kysymään lisää.” (6)

Vastaajien mukaan työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri edistää viestintää ja vuorovaikutuksen syvenemistä esimiehen ja alaisen väliseksi keskusteluksi. Tällöin osapuolilla oli mahdollisuus huomata, kykenevätkö he viestimään vaikeat ja monimutkaisetkin asiat niin että molemmat ymmärtävät ne. Osapuolten kyky keskustella ja viestiä avoimesti asioista vahvistaa heidän keskinäistä suhdettaan ja auttaa odotusten selventämisessä.

Johtajat kertoivat myös joutuneensa hankaliin tilanteisiin, jossa eivät voineet kertoa alaisille kaikkea mitä tiesivät. Tällainen tilanne korostuu keskijohdon tehtävässä, jossa tieto ja ohjeet tulevat ylempältä johdolta mutta tieto on luonteeltaan sellaista jota ei ole lupa viestiä eteenpäin alaisille. Syvimmillään avoimuus viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa rakentuu sellaiseksi, että molemmat osapuolet osallistuvat tilanteisiin tasavertaisina keskustelijoina ja saattavat vaikuttaa työpaikan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tällöin avoimuus

sisältää päivittäisistä asioista viestimisen lisäksi syvällistä keskustelua organisaation toiminnan perusteista.

Vastaajat arvioivat avoimuuden periaatteen olevan soveliaista esimiehen ja alaisen välisissä viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Avoimuuden aste vastaajien kuvauksissa on ryhmiteltävissä kolmeen tasoon. Pinnallisimmillaan on kyse asioiden viestimisestä osapuolelta toiselle. Tällaisessa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa ei korostu vastavuoroisuus. Pääpaino tällä tasolla on esimiehen suunnasta tulevalle viestinnällä. Astetta syvemmästä avoimuuden tasosta on kyse silloin, kun osapuolet antavat palautetta toisilleen ja keskustelevat asioista. Tällöin avoimuus kehittyy kahdenvälisen vuorovaikutuksen suuntaan, vaikka pääpaino on edelleen johtajan aloitteellisuudella. Syvimmillään avoimuus ilmenee vuorovaikutuksena, joka on tasavertaista dialogia. Silloin molemmat osapuolet kokevat olevansa aktiivisia ja tasavertaisia toimijoita, jotka voivat vaikuttaa asioihin niistä keskusteltaessa ja päätettäessä. Tämän kaltaiseen vuorovaikutukseen pääseminen vaatii osapuolilta aikaa ja yhteisiä kokemuksia, kuten myös halua ja taitoa syventää viestintä ja vuorovaikutus dialogiksi. Tulokset osoittavat, että vaikka osapuolet arvioivat yhdessä rakennetun dialogin olevan vastuullisin tapa toteuttaa avoimuutta viestinnän ja vuorovaikutuksen tilanteissa, esimiehen aloitteellisuus kuitenkin painottuu avoimuuden edistämisessä.

Luottamus

Luottamussuhteen keskeiseksi ominaisuudeksi vastaajat sanoivat sen, että osapuolet pitävät sovituista asioista kiinni eivätkä petä toisilleen tekemiä lupauksia ja sopimuksia, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Seuraava kommentti havainnollistaa sopimuksen pitämistä:

”Olin vaihtamassa työpaikkaa, mutta koska tilalleni ei löydetty sijaista, jäin kesän yli tehden itse töitä kahdessa paikassa. Jäin, koska olin luvanut aiemmin olla kesän yli vanhassa työpaikassani. Vastuullisuus tulee siitä tässä tapauksessa, että pitää lupauksensa.” (2)

Luottamuksen sanottiin olevan hyvä periaate tilanteissa, joissa osapuolet ovat sopineet jostakin asiasta. Virallisesta sopimisesta on kyse silloin kun puhutaan työpaikalla noudatetta-

vista virallisista arvoista ja pelisäännöistä. Osan sopimuksista sanottiin perustuvan sanattomaan lupaukseen määrätynlaisesta käyttäytymisestä. Tällainen lupaus kehittyy vähitellen kokemusperäisesti osapuolten välillä yhdessä tekemisen ja yhteisten kokemusten kautta. Yhteisestä käytännöstä tulee hyväksytty ja odotettu tapa osapuolten välillä, ja sen toimivuuteen saattaa luottaa. Vastaajat sanoivat, että tällainen luottamus on usein vaikeasti sanoilla ilmaistavaa ja voi olla myös tunteisiin liittyvää.

Koska luottamus edellyttää sovituista pelisäännöistä kiinni pitämistä, vastaajat kertoivat seurauksena olevan pettymyksen, jos niin ei käy. Erään johtajan mukaan hän petti sekä itsensä että alaisensa, koska ei hoitanut tehtävänsä tavalla, jota piti soveliaana johtajan toimintatapana. Alaisen kokemaan luottamukseen johtajaa kohtaan vaikuttaa tutkittavien mukaan erityisesti se, että johtaja puuttuu aikailematta työpaikalla esiintyviin ongelmiin, eikä lakaise niitä maton alle tai pitkitä niihin puuttumista tarpeettomasti. Eräs esimies kertoi ongelmallisesta tilanteesta, jossa hän joutui parantamaan aiemmin rapautunutta luottamusta:

”Työpaikalla on ollut alkoholiongelmainen työntekijä, jonka toimintaan kukaan aikaisempi esimies ei ollut puuttunut. Myös työkaverit olivat ”suojelleet” työntekijää, ettei vaan joudu ilmiantajan maineeseen. Tämä johti siitä että alaiset eivät ole voineet luottaneet esimieheen. Esimies on aina kertonut puutteen kertojan nimen ja täten toiminut vastoin vaitiolovelvoitetaan.” (12)

Osapuolten välinen ajatusten vapaa vaihto, olipa kyse hankala tai helppo tilanne, on keskeistä luottamukselle. Luottamuksen periaatteen tärkeys kytkeytyy vastaajien mukaan sopimisen tilanteisiin. Kun asioista on sovittu – virallisesti tai epävirallisesti, sopimuksesta tulee pitää kiinni. Virallinen sopiminen on ääneen lausuttua ja täsmällistä, kun epävirallinen on kehittynyt yhteisten kokemusten ja ajan kuluessa osapuolten tunnistamaksi toimintakäytännöksi. Epävirallinen sopiminen on usein sanatonta, ja tähän luottamussuhteeseen liittyy myös osapuolten tunneperäistä sitoutumista. Luottamussuhteelle on tärkeää, että molemmat osapuolet edistävät yhteistä eivätkä vain omaa etua kuten myös se, että sanat ovat yhtä tekojen kanssa. Molemmat osapuolet kuvattiin aktiivisina

toimijoina luottamussuhteen ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Välittäminen

Välittämisessä oli vastaajille kyse periaatteesta, jossa kumpikin osapuoli pystyy tunnistamaan toisen osapuolen tarpeet ja vastaamaan niihin toisen odottamalla tavalla. Toinen tunnistetaan ja tunnustetaan subjektiksi, henkilöksi, jonka tarpeita pyritään aidosti ymmärtämään. Lisäksi tarpeisiin reagoidaan rakentavalla ja toisen odotuksia myötäilevällä tavalla. Välittämisen periaatteen noudattaminen korostuu vastaajien mukaan tilanteissa, joissa jommallakummalla osapuolella on ongelmia. Keskeistä on, ettei toista jätetä pulaan vaan annetaan tukea. Alaisena toimiessaan eräs vastaaja oli havainnut uuden tiiminvetäjän avun- ja tuentarpeen ja kuvasi siihen vastaamista seuraavasti:

”Esimieheni oli pari viikkoa aikaisemmin aloittanut tehtävässään ja oli menossa ensimmäistä kertaa mukaan asiakkuuden johtoryhmään. Palaveria edeltävänä päivänä keskustelimme puhelimesta ja totesin, ettei esimieheni tiennyt että hänen tulee toimia palaverissa puheenjohtajana ja hänen tulee valmistella agenda ja esiteltävät asiat ennakoon. Olin itse tuurannut edellistä esimiestäni kyseisessä palaverissa, joten ehdotin että teen hänelle valmiit materiaalit ja käsikirjoituksen palaveria varten. Tekemäni materiaalin avulla esimieheni ”selviytyi” palaverista puhtain paperein ja asiakkaalle tuli tunne, että johtajan vaihdoksesta huolimatta asiakkuus on hyvissä käsissä ja toiminta jatkuu.” (7)

Vastaajat pitivät haasteellisena, että osapuolten odotukset toisilleen ovat monenlaisia ja usein keskenään ristiriitaisia. Odotusten täyttäminen edellyttää heidän mukaansa tasapainoilua, sovittelua ja organisointia. Toisen tarpeisiin vastaaminen ja tarpeiden välillä tasapainoilu saattaa myös johtaa jaksamisongelmiin, ellei rajanvetoa oman jaksamisen ja toisen odotusten välillä pystytä tekemään. Kaikkiin odotuksiin ei voi tai ole edes syytä vastata. Myös se, ettei tiedä mikä on oikea toimintatapa ongelmatilanteessa synnyttää kuormittumista. Toisen tuen ja avun tarpeen tunnistaminen ongelmatilanteessa ja sen ymmärtäminen, mikä on sopiva tukemisen tapa, edellyttää vastaajien mukaan hienovarai-

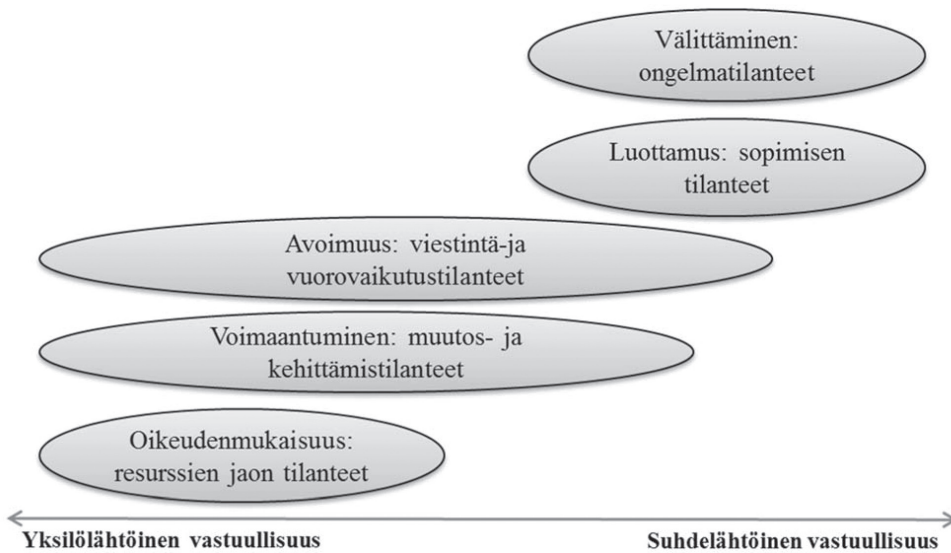
suutta ja kykyä tarkastella asioita toisen näkökulmasta.

Vastaajat kertoivat, että vaikeissa ja epäselvissä ongelmatilanteissa ei välttämättä tarvitse toimia itse tuen ja avun antajana. Se ei ole edes toivottavaa, jos toiminta edellyttää syvempää ammatillista tietoa ja osaamista kuin mitä henkilöllä on. Vastaajien mukaan välittämiseen kuuluu tunnistaa, milloin voi ja kykenee itse tukemaan ja antamaan apua ongelmissa ja milloin on syytä hakea asiantuntija-apua muualta.

Välittämisen periaatteen tärkeys korostuu erilaisissa ongelmatilanteissa, kuten työssä jakamisen ja ristiriitojen tilanteissa. Välittäminen ilmenee vastaajien mukaan toisesta huolehtimisena, toisen asemaan asettumisena ja toisen eteen toimimisena. Välittäminen edellyttää toisen aitoa kohtaamista ja monipuolista näkökulmaa kyseessä olevaan asiaan ja henkilöön. Myös toiminta, jossa huomioidaan ihmisten erilaiset vahvuudet työyhteisön ongelmien ratkaisemiseksi, osoittavat vastaajien mukaan välittämistä. Välittämisen periaatteen noudattaminen kytkeytyi aineistossa seuraaviin seikkoihin: herkkyys havaita ja ymmärtää toisen avun/tuen tarve ongelmatilanteessa sekä rohkeus reagoida tilanteeseen toimimalla toisen eteen. Välittämisen periaatteen noudattamisen arvioitiin olevan mahdollista sekä esimiehelle että alaiselle riippumatta muodollisesta asemasta. Molemmat osapuolet siis nähtiin aktiivisina toimijoina välittävän suhteen luomisessa.

YHTEENVETO TULOKSISTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli määritellä vastuullisen johtajuuden periaatteet esimies-alaisuudessa. Lisäksi selvitettiin sitä, milloin tilanteissa periaatteiden noudattaminen on soveliaista ja kenen velvollisuus on toteuttaa periaatteita esimies-alaisuudessa. Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkimuksen keskeiset tulokset. Vastuullisuuden periaatteet käsitteellistettiin viiteen kategoriaan: oikeudenmukaisuus, voimaantuminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Tutkimus toi esille, että vastuullisuus on joko enemmän yksilö- tai suhdelahtöistä. Yksilölahtöisyys liittyi aineistossa johtajaan, kun suhdelahtöisyydessä molemmat osapuolet kuvasivat vastuullisen johtajuuden aktiivisina toteuttajina. Periaatteet on sijoitettu kuvioon sen



Kuvio 1. Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa

perusteella, miten esimiehen ja alaisen velvollisuus vastuullisuuden toteuttamisessa määrittäytyi aineistossa. Kunkin periaatteen sisällä on esitetty keskeinen tilanne, jossa periaatteen noudattaminen arvioitiin soveliaaksi.

Yksilölähtöisintä vastuullisuutta edustaa oikeudenmukaisuuden periaate, joka on sijoitettu vasemmalle kuviossa. Vastajat kertoivat, että oikeudenmukaisuus liittyy erityisesti resurssien jaon tilanteisiin ja määrittäytyi ensisijaisesti esimiehen vastuulle. Oikeudenmukaisuudessa siirrytään kuitenkin jonkin verran suhdekeskeisempään suuntaan silloin, kun on kyse resurssien jakamista koskevien menettelytapojen päättämisestä tai väärinkohtelun korvaamisesta. Tällöin odotus alaisen velvollisuudesta toimia aktiivisemmin lisääntyy.

Tutkimus toi esille, että voimaantuminen liittyy tilanteisiin, joissa työtä ja/tai organisaatiota muutetaan ja kehitetään. Osapuolilla tulee olla mahdollisuus ja rohkeus vaikuttaa muutoksen tavoitteisiin ja sisältöön. Tuloksista ilmeni, että molemmilla osapuolilla voi olla aktiivinen rooli voimaantumisessa, mutta esimiehen osuus painottuu alaista selvemmin. Johtajan asema ja päätösvalta ovat asioita, joiden arvioitiin luovan

odotuksen esimiehen suuremmalle roolille voimaantumisen mahdollistamisessa.

Avoimuuden periaate kuvattiin aineistossa eriaisteisena. Yksilölähtöisintä vastuullisuutta edustaa asioista viestiminen yksipuolisesti, joka tyyppillisesti ilmenee esimiehen viestintänä alaiselle. Syvimmillään avoimuus tarkoittaa dialogia, jossa kummallakin osa-puolella on aktiivinen vastuullisuus. Vastajat korostivat, että dialogin saavuttaminen on vaativaa ja vie aikaa. Avoimuuden noudattamisen arvioitiin olevan sovelias periaate esimiehen ja alaisen välisissä viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Avoimuutta koskevissa kuvauksissa painottui esimiehen alaista aktiivisempi aloitteellisuus näiden tilanteiden rakentajana. Esimiehellä arvioitiin olevan alaista enemmän tietoa johtuen esimiehen asemasta ja tehtävästä, joten esimiehen rooli avoimuuden edistämisessä arvioitiin alaista merkittävämmäksi.

Välittämisen ja luottamuksen periaatteet sijoittuvat kuviossa oikealle. Kyseessä on selvästi suhdelähtöiset vastuullisuuden periaatteet. Molemmat osapuolet kuvattiin tasavertaisiksi vastuullisuuden toteuttajiksi. Tulokset toivat esille, että välittämisen tärkeys liittyy tilantei-

siin, joissa jompikumpi osapuoli kokee ongelmia. Välittäminen tarkoittaa sitä, ettei toista – olipa hän esimies tai alainen – jätetä pulaan, vaan autetaan ja tuetaan ongelmatilanteissa. Välittämisen lisäksi myös luottamuksen periaatte kuvattiin suhdelahtoisena. Luottamus liittyy sekä virallisiin että epävirallisiin sopimisen tilanteisiin. Luottamuksen syntymiselle ja kehittymiselle koettiin olevan tärkeää, että sovitusta pidetään kiinni ja molemmat osapuolet toimivat yhteisen edun mukaan.

KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

Aikaisemmat vastuullisen johtajuuden määritelmät (esim. Maak & Pless 2006; Pless 2007; Waldman & Galvin 2008; Mostovicz ym. 2011; Pless & Maak 2011; Voegtlin 2011; Pless ym. 2012) ovat hajanaisia keskittyen oletukseen, että vastuullinen johtajuus on johtajan ominaisuus tai käyttäytymistä. Muiden osapuolten näkökulma on jäänyt vähälle huomiolle. Lisäksi, lukuun ottamatta Voegtlinin ja kumppaneiden (2012) ryhmätasolle kohdentuvaa selvitystä, vastuullinen johtajuus on ymmärretty laajasti, minkä vuoksi ilmiön kuvaaminen on jäänyt epätarkaksi. Vaikka tutkimuksemme rajoitteena on, että selvitimme vastuullisuutta ainoastaan esimiehen ja alaisen kahdenvälisellä tasolla, hyöty on siinä, että rajaus mahdollisti periaatteiden selkeän määrittelyn tällä analyysitasolla.

Tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus, että johtajuuden hyvyyteen vaikuttaa tilanne, jossa toiminta tapahtuu (Solomon 2004). Perinteisissä tilannejohtajuuden teorioissa on korostettu alaisen motivaatiota ja osaamista tilannetekijöinä, joiden tulisi ohjata johtajan toimintaa (Yukl 2010). Selvityksemme osoittaa, etteivät alaisen motivaatio ja osaaminen ole ainoita vastuullista johtajuutta ohjaavia tilannetekijöitä. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää pikemminkin siltä, että erityisesti työtilanteet mutta myös työn ulkopuoliset tilanteet ovat sellaisia tekijöitä, joiden huomioon ottaminen tukee vastuullisuutta esimies-alaisuudessa. Tässä yhteydessä teimme ehdotuksen viidestä vastuullisen johtajuuden periaatteesta ja kuhunkin periaatteeseen kytkettyvästä työhön ja osittain työn ulkopuolelle liittyvästä tilanteesta. Tutkimuksen perusteella voi siis sanoa, että johtajuuden tilannetekijöiden kirjo on todennäköisesti suurempi kuin

monet johtamistilanteita koskevat tutkimukset (ks. Yukl 2010) ovat tuoneet esille.

Johtajuuden tutkimus on pääosin keskittynyt johtajaan (Yukl 2010). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat sekä johtajan että alaisen tärkeiden vastuullisen johtajuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä, mikä tukee viime aikoina yleistynyttä näkemystä johtajuudesta suhteena (esim. Pearce & Sims 2002; Uhl-Bien 2006). Tämä tutkimus ei kuitenkaan vahvista sitä, että vastuullinen johtajuussuhde rakentuisi kaikissa tilanteissa ja kaikkien periaatteiden osalta tasaveroisesti esimiehen ja alaisen välillä. Johtajan asema ja alaista laajempi tietämys organisaation asioista näyttää asettavan johtajalle alaista suuremman velvollisuuden vastuullisuuden rakentamisessa joidenkin periaatteiden osalta. Ainoastaan luottamus ja välittäminen ovat tämän tutkimuksen perusteella sellaisia vastuullisuuden periaatteita, joiden toteuttamista odotetaan molemmilta osapuolilta yhtäläisesti. Tulosten perusteella voi todeta, että vastuullinen esimies-alaisuusuhde on dynaaminen: odotukset suhteen osapuolten velvollisuudelle toimia vastuullisesti voivat vaihdella työn ja työn ulkopuolisten tilanteiden mukaan.

Tutkimuksemme rajoitteena on internet-kysely. Se mahdollisti niukan kerronnan, mikä toteutui muutamien vastaajien kohdalla. Jos aineisto olisi kerätty kasvotusten tapahtuvalla haastattelulla, kerronta olisi voinut olla näiden vastaajien osalta rikkaampaa. Internetin käyttö oli kuitenkin tutkimusekonomisesti tarkoituksemukainen valinta. Lisäksi kasvotusten tapahtunut ennakkoinformaatio tutkittaville mahdollisti perusteellisen tiedottamisen tutkimuksesta ja aineiston hankinnasta. Kokonaisuudessaan aineiston laatu osoittautui tarkoituksemukaiseksi ja riittävän monipuoliseksi tutkimustehtävän suorittamiseksi.

Vastuullisen johtajuuden ryhmä- ja organisaationtasoiset tutkimukset ovat tarpeellisia tulevaisuudessa. Tehdäänpä vastuullisen johtajuuden tutkimusta millä analyysitasolla tahansa, tutkimuksen luotettavuutta lisää suhteiden tarkastelu kaikkien osapuolten näkökulmasta. Esimerkiksi ryhmätarkastelussa olisi tarkoituksemukaista selvittää ryhmän jäsenten keskinäisiä suhteita esimies-alaisuuden lisäksi.

Käytännön kannalta tutkimuksemme tuotti tietoa, jonka avulla voi kehittää esimiehen

ja alaisen suhdetta vastuullisempaan suuntaan koulutuksen, mentoroinnin, työhohjauksen ja muun valmistuksen avulla. Tietoa on myös mahdollista hyödyntää kehitys- ja arviointikeskusteluissa sekä osapuolten yhteistyön edistämässä. Yhtenä jatkokehittelyn kohteena voisi olla vastuullisen johtajuuden periaatteiden operationalisointi kyselymittaristoksi ja mittaris-

ton kehittäminen johtajuuden 360-arviointiin. Käsitksemme mukaan johtajuuden vastuullisuus tuottaa myönteisiä tuloksia työyhteisölle. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää selvittää vastuullisen johtajuuden yhteyksiä henkilöstötoloksiin, kuten organisaatiositoutumiseen ja työhyvinvointiin.

LÄHTEET

- Avolio, Bruce, Luthans, Fred & Walumbwa, Fred (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working Paper. University of Nebraska-Lincoln: Gallup Leadership Institute.
- Bass, Bernard & Avolio, Bruce (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Brown, Michael & Trevinö, Linda (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, Michael, Trevinö, Linda & Harrison, David (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Bryman, Alan (2011). Research methods in the study of leadership. Teoksessa Bryman, Alan, Collinson, David, Grint, Keith, Jackson, Brad & Uhl-Bien, Mary (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (s. 15–28). Lontoo: Sage.
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2003). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, Kim (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25–35.
- Carroll, Archie (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.
- Chryssides, George & Kaler, John (1996). *Essentials of Business Ethics*. Lontoo: McGraw-Hill.
- Ciulla, Joanne (1998). Leadership ethics: Mapping the territory. Teoksessa Ciulla, Joanna (Ed.), *Ethics. The Heart of Leadership* (s. 1–25). Praeger: Westport.
- Ciulla, Joanne (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323–335.
- Crane, Andrew & Matten, Dirk (2010). *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Eisenberger, Robert, Karagonlar, Gokhan, Stinglhamber, Florence, Neves, Pedro, Becker, Thomas, Gonzalez-Morales, Gloria & Steiger-Mueller, Meta (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Flanagan, John (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Graneheim, Ulla & Lundman, Berit (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112.
- Greenleaf, Robert (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, Robert (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 25th Anniversary ed. New Jersey: Paulist Press.
- Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Huhtala, Mari, Feldt, Taru, Lämsä, Anna-Maija, Mauno, Saija & Kinnunen, Ulla (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Huhtala, Mari, Kangas, Maiju, Lämsä, Anna-Maija & Feldt, Taru (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership and Organizational Development Journal*, 34(3), 250–270.
- Humphrey, Stephen, Nahrgang, Jennifer & Morgeson, Frederick (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical

- extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Kanungo, Rabindra & Mendonca, Manuel (1996). *Ethical Dimension of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Maak, Thomas (2007). Responsible leadership, Stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343.
- Maak, Thomas & Pless, Nicola (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Maak, Thomas & Pless, Nicola (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537–550.
- Mostovicz, Isaac, Kakabadse, Andrew & Kakabadse, Nada (2011). The four pillars of corporate responsibility: ethics, leadership, personal responsibility and trust. *Corporate Governance*, 11(4), 489–500.
- Nykysuomen sanakirja* (15 painos). 6, Ts-Ö. (2002). Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki: WSOY.
- Palazzo, Guido & Scherer, Andrew (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88.
- Pearce, Craig & Sims, Henry (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviours. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Pless, Nicola (2007). Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437–456.
- Pless, Nicola & Maak, Thomas (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3–13.
- Riivari, Elina & Lämsä, Anna-Maija (2014). Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and organisational innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17.
- Siitonen, Juha (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Acta Universitatis Ouluensis, Series E Scientiae Rerum Socialium 37. Haettu sivulta <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>, 10.1.2014.
- Solomon, Robert (2004). Aristotle, ethics & business organisations. *Organisation Studies*, 25(6), 1021–1043.
- Suomen sanojen alkuperä: Etymologinen sanakirja* (2000). 3, R-Ö. (2000). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus.
- Schyns, Birgit, Paul, Tina, Mohr, Gisela & Blank, Hartmunt (2005). Comparing antecedents and consequences of leader - member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1– 22.
- Speitzer, Gretchen (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(4) 1442–1465.
- Suchman, Michael (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Trevino, Linda & Brown, Michael (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69–81.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 7. painos. Helsinki: Tammi.
- Uhl-Bien, Mary (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Voegtlin, Christian (2011). Developing of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57–73.
- Voegtlin, Christian, Patzer, Moritz & Scherer, Andreas (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16.
- Waldman, David & Galvin, Benjamin (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327–341.
- Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.