

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

**Ammatillisten oppilaitosten johtajien
kokemuksia organisaatioetiikasta ja
eettisestä päätöksenteosta**

Johtaminen
Pro gradu-tutkielma
Kesäkuu 2020
Laatija: Kirsi Lahti
Ohjaaja: Elina Riivari

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Kirsi Lahti	
Työn nimi Ammatillisten oppilaitosten johtajien kokemuksia organisaatioetiikasta ja eettisestä päätöksenteosta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro-gradu tutkielma
Aika Kesäkuu 2020	Sivumäärä 66
Tiivistelmä - Abstract <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia ylimmän johdon ja keskijohdon kokemuksia organisaatioetiikasta. Lisäksi selvitettiin, miten johtajat kuvailivat eettistä päätöksentekoa. Tutkielmalla pyritään lisäämään ymmärrystä organisaatioetiikasta, eettisestä johtamisesta ja eettisestä päätöksenteosta ammatillisissa oppilaitoksissa. Tutkimuksen organisaatioetiikkaa koskeva keskeinen teoreettinen määritelmä liittyi siihen, minkälainen toiminta niin yksilötasolla kuin ryhmätasolla on oikein tai väärin ja mikä on sallittua (Weiss 1998, Bishop 2013) sekä miten tulee toimia kussakin tilanteessa (Sinclair 1993). Eettistä johtamista lähestyttiin soveltaen Salmisen (2009) tekemää määritelmää eettisestä johtamisesta: "Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa". Lisäksi eettistä päätöksentekoa käsiteltiin Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) eettisen päätöksenteon mallin avulla.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui 12 ammatillisen oppilaitoksen johtajan haastattelusta ja aineisto kerättiin maaliskuu- ja huhtikuussa 2020. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimustuloksia peilattiin tehtyihin teoreettisiin määritelmiin, teoriataustaan ja olemassa oleviin tutkimustuloksiin. Teoreettisena päätelmänä todetaan, että arvot ja etiikka muodostivat pohjan organisaatioetiikalle. Johtajat kuvasivat eettistä päätöksentekoa erilaisten kehysten kautta, jotka olivat ensisijaisesti oikeus- ja lainmukainen kehys, sen jälkeen eettinen kehys. Käytännöllisenä päätelmänä todetaan, että eettisten asioiden ympärillä käytävää keskustelua on hyvä käydä säännöllisesti ja siinä johtajien rooli on tärkeä.</p>	
Asiasanat Organisaatioetiikka, eettinen johtaminen, eettinen päätöksenteko	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen toteutus ja rakenne.....	7
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1	Organisaatioetiikka.....	9
2.1.1	Etiikan määritelmä.....	9
2.1.2	Organisaatioetiikan käsite ja merkitys.....	10
2.1.3	Organisaatioetiikan kontekstit ja ammatillinen oppilaitos.....	12
2.2	Eettinen johtaminen.....	15
2.2.1	Eettisen johtamisen määritelmä ja keskeiset teoriat.....	16
2.2.2	Eettinen johtamistyyli ja sen merkitys.....	17
2.3	Eettinen päätöksenteko.....	19
2.3.1	Eettisen päätöksenteon käsitteen määritelmä ja malli.....	20
2.3.2	Moraalinen tietoisuus.....	22
2.3.3	Moraalinen päätöksenteko.....	24
2.3.4	Moraaliton päätöksenteko.....	26
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmetodologia.....	28
3.2	Tutkimusaineisto.....	30
3.3	Sisällönanalyysi.....	32
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	33
4	TULOKSET.....	35
4.1	Organisaatioetiikka ammatillisissa oppilaitoksissa.....	36
4.1.1	Arvot ja etiikka.....	36
4.1.2	Lainsäädäntö.....	38
4.1.3	Ilmapiiri.....	40
4.2	Eettinen päätöksenteko ammatillisissa oppilaitoksissa.....	42
4.2.1	Arvot johtajan kompassina.....	42
4.2.2	Ammatillisten oppilaitosten johtajat.....	44
4.2.3	Päätöksenteon kehykset.....	47
5	KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT.....	51
5.1	Yhteenveto tuloksista.....	51
5.2	Teoreettinen keskustelu.....	54
5.3	Käytännöllinen keskustelu.....	56
5.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	58
5.5	Päätelmät.....	59
	LÄHTEET.....	62

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa yhteyttä organisaatioetiikan ja eettisen päätöksenteon välillä ei ole juurikaan tutkittu Tenbrunselin & Smith-Crowen (2009) mukaan. Tutkimuskatsaus osoitti, että ammatillisiin oppilaitoksiin kohdistuvaa tutkimusta organisaatioetiikasta, eettisestä johtamisesta ja eettisestä päätöksenteosta ei löytynyt, vaan tutkimukset pääosin liittyivät opiskelijoihin tai opettajiin ja opinto-ohjaukseen. Tämä tutkimus yhdistää ensimmäistä kertaa organisaatioetiikan, eettisen johtamisen ja eettisen päätöksenteon tutkimuksen ammatillisiin oppilaitoksiin. Aihe on ajankohtainen jo senkin vuoksi, että elämme aikaa, jossa ammatilliset oppilaitokset ovat olleet kiinni jo kaksi kuukautta korona covid-19 aiheuttaman pandemian vuoksi. Johtajat ja henkilöstö ovat olleet haasteellisen tilanteen edessä organisaation ulkopuolelta leen ”uhan” vuoksi. Miten tämä haasteellinen aika muuttaa johtajien ajattelutapaa opetuksesta, johtamisesta ja työstä sekä ammatillisen koulutuksen merkityksestä, näkyy tulevaisuudessa.

Aihe on tärkeä, koska tänä päivänä yritykset kiinnittävät enemmän huomiota eettisiin toimintatapoihin ja arvojen määrittelyyn, koska asiakkaat ja työnhakijat ovat hyvin tietoisia organisaatioiden eettisyydestä. (Kangas ym. 2010.) Organisaatioiden omat eettiset näkökannat arvoista ja toimintatavoista voivat osaltaan auttaa organisaatiota erottumaan edukseen muista kilpailijoista. Aaltosen & Junkkarin (2000) mukaan organisaatioetiikka minimoi myös ongelmia. Organisaatioetiikka voidaan liittää esimerkiksi eettisten näkökantojen muodostamiseen yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin liittyen, eettisten ongelmien ratkaisemiseen tai eettisten ongelmatilanteiden ennakointiin. Aikaisempi organisaatioetiikkaan liittyvä tutkimus on liittynyt enemmän eettisiin ongelmiin ja näin ollen antanut tietoa eettisesti haastavista tilanteista ja niiden kuormittavuudesta johtajien työssä (Huhtala ym. 2010).

Aihe on tärkeä myös siksi, että ammatilliset oppilaitokset toimivat julkisella sektorilla, joten organisaatioetiikka ja siihen liittyvät arvot sekä eettisten näkökantojen muodostaminen pitäisi olla organisaation ydinosaa. Se ei saisi olla vain strategian päälle liimattu kaunis ajatus organisaation arvoista ja etii-

kasta. Ammatillisissa oppilaitoksissa organisaatioetiikka liittyy myös hyvin vahvasti opettajan ammattietiikkaan. Opettajan ammattietiikka perustuu ihmisarvoon, totuudellisuuteen, oikeudenmukaisuuteen sekä vastuuseen ja vapauteen. (oaj.fi)

Samalla tavalla johtaja ammatillisissa oppilaitoksissa sitoutuu työssään sitä määrittelevään normistoon ja ammattikuntansa etiikkaan. Johtajat tällä hetkellä painiskelevat korona covid-19 viruksen aiheuttaman pandemian tuomien muutoksien kanssa. Lisäksi johtavat ovat painiskelleet ammatillisen koulutuksen kärkihankkeen reformin ja rahoitusleikkausten parissa sekä opettajien vuosityöaikaan siirtymisen ja siihen liittyvien muutoksien kanssa viime vuosina. Schein (1985) on todennut, että johtajan näkemyksillä on vaikutusta organisaatioon ja sen arvojen muodostamiseen, sen vuoksi johtajan kokemuksilla ja näkemyksillä on tärkeä osa tässä tutkimuksessa. Ovatko ammatillisten oppilaitosten johtajat eettisiä johtajia, siihen muodostetaan kanta teoreettisen keskustelun yhteydessä? Lämsän (2001) mukaan eettinen johtaminen liittyy yksilön arvoon, turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä toisista ihmisistä huolehtimiseen. Trevino & Brown (2004) puolestaan toteavat eettisen johtajan olevan luotettava ja rehellinen sekä kunnioittavan muita ihmisiä.

Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) mainitsevat, että päätöksentekijän kannalta on tärkeää huomioida ne tilanteet, jotka hän kohtaa ennen päätöksentekoa. Lisäksi heidän mukaansa päätöksenteon kehykset lisäävät moraalista tietoisuutta. Edelleen heidän mukaansa se, miten päätöksentekijät tulkitsevat dilemmoja ennen päätöstä, on kriittistä sen suhteen saavuttaako päätöksentekijä moraalisen tietoisuuden vai ei. Ammatillisten oppilaitosten johtajat ovat tehneet päätöksiä reformiin ja rahoitusleikkauksiin liittyen, toki muitakaan oppilaitoksen arkeen liittyviä asioita ei saa unohtaa. Ovatko he tehneet päätökset eettisen kehyksen vai oikeus- tai lainmukaisten kehysten alla, lisää mielenkiintoa tähän tutkimukseen. Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) mukaan moraalinen tietämättömyys johtuu juuri näistä eri kehyksistä ja sen vuoksi on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa eri kehyksiä, jotta voidaan ennakoida eettisiä ja epäeettisiä päätöksiä.

Organisaatioetiikasta, eettisestä johtamisesta ja eettisestä päätöksenteosta ei ole tutkimustietoa ammatillisten oppilaitosten ylempiin johtajiin tai keskijohdtoon liittyen. Tästä syystä organisaatioetiikkaan, eettiseen johtamiseen ja eettiseen päätöksentekoon liittyvälle tutkimukselle on tarve.

Eettistä keskustelua käydään monilla eri tahoilla, erityisesti kulttuuri- ja urheilutahoilla. Nyt on aika herätellä keskustelua organisaatioetiikasta, eettisestä johtamisesta ja eettisestä päätöksenteosta myös ammatillisissa oppilaitoksissa. Tämän pro gradu - tutkielman tarkoituksena on koota ylimmän johdon ja keskijohdon kokemuksia organisaatioetiikasta ja kuvata eettistä päätöksentekoa ammatillisissa oppilaitoksissa ja lisätä eettistä keskustelua myös ammatillisiin oppilaitoksiin liittyen. Aiheeni kannalta uskon, että tämä oli oikea hetki pysähtyä miettimään organisaatioetiikkaa, eettistä johtamista ja eettistä päätöksentekoa. Päätöksillä mitä nyt tehdään, on myös eettisiä seurauksia. Aika näyttää, mitä ne seuraukset ovat.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia ylimmän johdon ja keskijohdon kokemuksia organisaatioetiikasta. Lisäksi selvitetään, miten johtajat kuvailevat eettistä päätöksentekoa. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten ylin johto ja keskijohto kokevat organisaatioetiikan ammatillisissa oppilaitoksissa?
2. Millaisena ylin johto ja keskijohto kuvaavat eettisen päätöksenteon ammatillisissa oppilaitoksissa?

Tutkimuksen tavoitetta kohti lähdettiin ottamalla selvää aikaisemmista tutkimuksista, jotka liittyivät eri tasoilla tapahtuvan koulutuksen organisaatioetiikkaan, eettiseen johtamiseen ja eettiseen päätöksentekoon. Tutkimuskatsaus osoittaa, että ammatillisiin oppilaitoksiin kohdistuva tutkimus on pääosin liittynyt opiskelijoihin tai opettajiin ja opinto-ohjaukseen. Muita koulutustasoja koskevaa tutkimustietoa löytyi, lähinnä rehtoreihin liittyvään tutkimusta. Rantalan (2013) tutkimus liittyi rehtorin keinoihin luoda ja ylläpitää oppivaa organisaatiota kouluyhteisössä. Rantalan tutkimuksen tulokset osoittivat, että mitä parempi rehtorin ihmistuntemus on, sitä paremmin organisaatio kykenee toimimaan eheästi. Edelleen hänen mukaansa kouluyhteisön tavoitteet on oltava selkeät ja niitä on hyvä välillä tarkistaa, jotta organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan. Rehtorin, opettajien ja koko työyhteisön on panostettava tasapuolisesti toimintaan, jotta oppiva organisaatio toteutuu. (Rantala 2013.)

Liusvaara (2014) on tutkinut perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä siitä, miten rehtori johtaa opettajakuntaansa ja koulua oppivan organisaation suuntaan. Liusvaaran mukaan rehtorit näkivät tunneällyn kuuluvan omaan toimintatapaansa. Tunneällyn avulla rehtorit voimaannuttivat opettajakuntaansa opettajien itsensä ja koko kouluorganisaation kehittämisen suuntaan. Edelleen Liusvaaran mukaan rehtorit olivat kuvailleet toimivansa eri opettajien kanssa eri tavoin.

Hiekkataipaleen (2018) tutkimus liittyi keskijohtoon ja organisaation johtamisongelmiin ammattikorkeakoulutasolla. Hiekkataipaleen väitöskirjan mukaan johto ja henkilöstö jättävät usein epämieluisia asioita huomiotta. Edelleen hänen mukaansa eettiset ongelmat ovat yleisiä organisaatioissa, mutta ongelmat piilotetaan ja keskijohto jää tasapainoilemaan ylimmän johdon ja työntekijöiden odotusten välille. Hiekkataipaleen mukaan esimiehet kokevat jäävänsä aika yksin ja eivät usein pyydäkään apua. (Hiekkataipale 2018.)

Suomessa tehdään paljon koulutusorganisaatioihin kohdistuvaa tutkimusta, mutta organisaatioetiikkaan, eettiseen johtamiseen tai eettiseen päätöksentekoon liittyviä pro gradu - tutkielmia tai väitöskirjoja ammatillisissa oppilaitos-

kontekstissa ei löytynyt tutkimuskatsauksen yhteydessä. Tästä syystä tämän pro gradu - tutkielman lähteet liittyvät enemmän tutkimuksiin, jotka eivät liity koulutusorganisaatioihin.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, joissa oli kaksi osaa. Ensimmäinen osa oli eettisen tyylin pikatesti ja se tehtiin haastattelun alussa. Tutkimuksen toinen osa haastattelu perustui kokonaan virikekuviin, jotka oli etsitty internetistä julkisesti saatavilla olevasta kuvamateriaalista. Virikkeiden valinta perustui tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin, tiedonintresseihin ja tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen molemmat osat toteutettiin kasvotusten johtajien työpaikalla tai Microsoft office 365 palvelun tarjoaman teams -etäyhteyden kautta. Mukana tutkimuksessa on kaksitoista johtajaa kuudesta ammatillisesta oppilaitoksesta. Puolet johtajista on ylimmän tason johtajia ja toinen puoli keskitason johtajia.

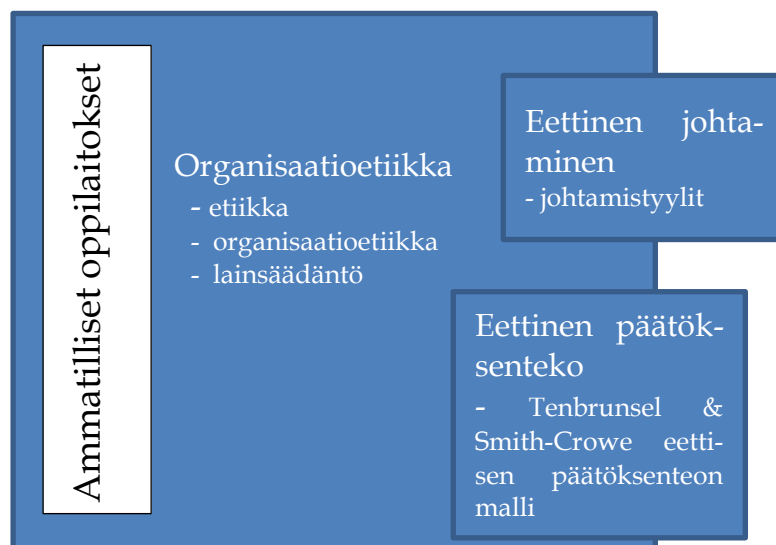
Tutkimus etenee johdannosta teoriaosuuteen, jossa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja keskeiset käsitteet. Teorian jälkeen on vuorossa aineiston ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien esittely. Tämän osuuden jälkeen siirrytään tutkimuksen tuloksiin ja yhteenvetoon. Tuloksien esittelystä edetään keskusteluihin ja päätelmiin.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Työn keskeisiä käsitteitä ovat organisaatioetiikka, eettinen johtaminen ja eettinen päätöksenteko. Ensimmäinen keskeinen käsite on organisaatioetiikka, ja sitä tutkitaan sen kautta minkälainen toiminta niin yksilötasolla kuin ryhmätasolla on oikein tai väärin ja mikä on sallittua (Weiss 1998, Bishop 2013) sekä miten tulee toimia kussakin tilanteessa (Sinclair 1993). Lisäksi organisaatioetiikan yhteydessä käsitellään ammatillisia oppilaitoksia koskevaa lainsäädäntöä, joka astui voimaan 1.1.2018.

Toinen keskeinen käsite on eettinen johtaminen, jota käsitellään keskeisten teorioiden kautta. Eettisen johtamisen määrittelemisessä sovelletaan Salmisen (2009) tekemää määritelmää eettisestä johtamisesta. Lisäksi käsitellään eettiseen johtamiseen liittyviä erilaisia eettisiä johtamistyyliä ja pohditaan niiden merkityksiä. Kolmanteen keskeiseen käsitteeseen eettiseen päätöksentekoon perehdytään Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) eettisen päätöksenteon mallin avulla, joka lähestyy aihetta moraalisen tietoisuuden kautta. Tenbrunselin ja Smith-Crowen nostavat moraalittoman tietoisuuden moraalisen tietoisuuden rinnalle, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain moraaliseen tietoisuuteen ja siitä syntyvään moraaliseen tai moraalittomaan päätöksentekoon..

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet liitetään ammatillisten oppilaitosten kontekstiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on avattu kuviossa 1.



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Organisaatioetiikka

Ihmisen toiminnan ajatellaan perustuvan jonkinlaiseen arvioon siitä, mikä on hyvää ja tavoittelemisen arvoista, kuten Yrjönsuuri (2002, 10) mainitsee. Ihmisen itsensä ja elämänsä kannalta on tärkeää pystyä ymmärtämään myös omia eettisiä käsityksiään. Parhaimmillaan ne johdattelevat ja kannattelevat läpi elämän. Etiikka johdattaa pohdiskelemaan sitä mikä on oikein ja väärin, miten tulisi tai pitäisi toimia tai mikä on hyvää ja mikä on pahaa. Luvussa 2.1.1 esitellään tämän työn kannalta keskeiset etiikan teoriat. Luvussa 2.1.2 määritellään organisaatioetiikka ja luvussa 2.1.3 organisaatioetiikkaa käsitellään ammatillisten oppilaitosten kontekstissa.

2.1.1 Etiikan määritelmä

Sana etiikka perustuu kantasanaan "ethos", joka tarkoittaa tapoja ja tottumuksia. Sana moraaliksi perustuu latinan sanaan "mores", joka tarkoittaa melkein samaa. Jos etiikka ja moraaliksi halutaan eritellä toisistaan, niin voidaan ajatella, että etiikka viittaa siihen, miten yksilö perustelee toimintaansa ja moraaliansa. Kun taas moraaliksi viittaa siihen, miten ihminen käyttäytymisensä ja valintojensa kautta osoittaa käsityksensä oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pahasta (Yrjönsuuri 2002, 10).

Normatiivinen etiikka on oikeaa ja väärää, hyvää ja pahaa koskevien teorioiden kehittämistä, joista kolme tunnetuinta länsimaista teoriaa ovat seurausetiikka, velvollisuusetiikka ja hyve-etiikka. Näiden teorioiden asiantuntija ei tarvitse olla, mutta meidän on hyvä tunnistaa niistä muutama perusajatus.

Seurausetiikan pääajatus ja tärkein kysymys on, millaisia ovat kunkin teon seuraukset. Mikä on hyvää ja mikä pahaa? Utilitarismi on seurausetiikan

tunnetuin muoto, jonka päätavoitteena on pahan vähentäminen ja hyvän lisääminen maailmaan. Tavoitellaan sitä, että mahdollisimman moni saa teostani mielihyvää myös tulevat sukupolvet. Utilitarismia lähellä on tarkoitusetiikka, jonka tärkein ajatus on, että ihminen tahtoo hyvää. Hyvä motiivi on ollut toiminnalle tärkeä, vaikka yksilö on toiminut väärin. Ajatusta on hieman muutettu ajan kuluessa ja nyt ajatellaan, että hyväkään teko ei ole hyvä, jos sen taustalla ei ole oikea tarkoitus. Yksilön vapautta sekä totaalista vastuuta ja jokaisen valintatilanteen ainutlaatuisuutta korostaa tilanne-etiikka, joka on myös seurausetiikan muoto. Seurausetiikan ongelmana on, että se ei pysty vastaamaan täydellisesti kysymykseen oikeudenmukaisuudesta eikä utilitarismi pysty perustelemaan yksilön velvollisuuksia. (Aaltonen & Junkkari 2000, 143-144.)

Velvollisuusetiikan pääajatus on, että eettinen toiminta on itsessään velvoittavaa. Velvollisuusetiikan tärkeä kysymys on, mikä on oikein ja mikä väärin. Immanuel Kant oli velvollisuusetiikan merkittävin liputtaja. Moraali tuli Kantille ennen tietoa ja se oli vastaus kysymykseen: "Mitä minun tulee tehdä?". Kantille ihmisyyys oli tärkein arvo. Ihmistä ei saa käyttää pelkkänä välineenä. Liike-elämässä ei saa kieltäytyä toimimasta moraalisesti, jos näin tekee, kieltää samalla arvokkaan ja inhimillisen elämän Kantin mukaan. Hänen mielestään aina pitää tehdä oikein, koska järki sanelee sen olevan oikein. Lisäksi moraalisten ratkaisujen tulee olla rationaalisia, mutta jos valittavana on useita rationaalisesti perusteltuja eettisiä teorioita, olemme tunteiden varassa. Valintaan vaikuttaa todennäköisesti se, joka meistä tuntuu parhaalta. (Aaltonen & Junkkari 2000, 145.)

Deontologiset, velvollisuuseettiset teorit taas korostavat sitä, että eettinen teko ei ole riippuvainen tapauskohtaisesti määritellyistä arvoista vaan moraalisen toiminnan perustana ovat yleiset säännöt. Sääntöjen avulla johdetaan erityistilanteisiin sopivat toimintatavat intuitiota ja aikaisempia kokemuksia hyödyntäen. Velvollisuusetiikan ongelmana onkin sen jäykkyys. (Aaltonen & Junkkari 2000, 145-146.)

Hyve-etiikan tärkeä kysymys on, millainen on hyvä ihminen. Hyve-etiikan perusidea on tarkastella inhimillistä toimintaa osana kokonaisuutta, johon se liittyy. Tarkastelun kohteena ei ole yksittäinen teko vaan esimerkiksi ihmisen koko elämä tai tietyn organisaation tasapaino. Hyve-etiikkaan liittyy myös luonteenpiirteiden arviointi. Hyve-eettisen ajattelun ongelmana voidaan pitää ihmisen luonnetta, joka johtaa oman edun tavoitteluun ja sitä kautta monesti eettisesti pahoihin tekoihin. (Yrjönsuuri 2002, 115.)

2.1.2 Organisaatioetiikan käsite ja merkitys

Käsitteet organisaatioetiikka ja yritysetiikka esiintyvät kirjallisuudessa osittain samaa tarkoittavina asioina. Butts (2008) määrittelee organisaatioetiikan mekanismiksi, jonka kautta otetaan kantaa eettisiin kysymyksiin. Organisaation eettiset kysymykset voivat liittyä talouteen ja liiketoimintaan tai johtamiseen ja ihmissuhteisiin. Sinclair (1993) puolestaan lähestyy organisaatioetiikkaa

näkökulmasta, joka kertoo työyhteisölle toimintatavan eettisten dilemموjen, ongelmien edessä. Yritysetiikalla tarkoitetaan organisaation kykyä pohdiskella ja jäsenellä etiikkaa suhteessa omaan toimintaansa Sunin (2014) mukaan. Yritysetiikan juuret löytyvät 1940-luvulta Kroebergin ja Kluckhohnin määrittellessä organisaatiokulttuurin koostuvan perinteellisesti omaksutuista ajatuksista ja arvoista. He tekivät esityön arvojohtamiselle, joka käsitteenä sai enemmän merkitystä Edgar Scheinin myötä.

Siltala (2002) puolestaan toteaa, että 1970-luvulla on ollut merkkejä pyrkimyksestä eettisyyteen organisaatiokäyttäytymisessä, kun arvot nostettiin tietoisuuden tasolle ja osaksi johtamista. Weissin (1998) mukaan yritysetiikka on eettisten periaatteiden soveltamista yrityselämässä, jolloin tarkastellaan kysymystä mikä on oikein ja mikä väärin.

Kirjallisuudessa puhutaan yritys- tai organisaatioetiikasta, mutta myös etiikasta yritys- tai organisaatiokontekstissa. Bishop (2013) puhuu pelkästään etiikasta yritys- tai organisaatiokontekstissa. Hän pitää etiikkaa reflektiivisenä, yhteisöllisenä prosessina, jossa yksilöt selvittävät oikeuksia ja velvollisuuksia. Ne koskettavat jokaista yksilönä, mutta ovat myös yhteisiä kaikille työyhteisössä. Bishopin (2013) mukaan etiikan merkitys organisaatiossa on määritellä, minkälainen toiminta on sallittua ja miten tulee toimia kussakin tilanteessa.

Ammatillisia oppilaitoksia koskevaa etiikkaa voidaan lähestyä yllä olevien määritelmien lisäksi opettajan ammattietiikan kautta. Opettajan ammattietiikka korostaa sitä, että toiminnan tulee olla oikeudenmukaista ja tasapuolista jokaisessa tilanteessa. (Opetusalan eettinen neuvottelukunta.)

Tässä työssä organisaatioetiikkaa, yritysetiikkaa ja etiikkaa käytetään synonyymeinä. Organisaatioetiikka määrittelee minkälainen toiminta niin yksilötasolla kuin ryhmätasolla on oikein tai väärin ja mikä on sallittua (Weiss 1998, Bishop 2013) sekä miten tulee toimia kussakin tilanteessa (Sinclair 1993). Lisäksi organisaatioetiikan avulla henkilöstölle avataan organisaation etiikkaa ja arvoja ja luodaan yhteisiä merkityksiä niille (Butts 2008).

Mikä merkitys organisaatioetiikalla on? Aaltosen & Junkkarin (2000) mukaan yritystoiminnan piirissä ei ole mitään osatekijää, jota jokin eettinen kysymys ei koskettaisi. Sama ajatus voidaan siirtää ammatillisia oppilaitoksia koskevaksi. Yritysten, mutta myös ammatillisten oppilaitosten on ajateltava kokonaisuutta, ei vain voiton maksimointia. Organisaatioiden eettinen vastuu muodostuu osittain siitä, että yrityksessä huomioidaan muutakin kuin vain sen hetkinen päämäärä. (Aaltonen ja Junkkari 2000, 156.)

Ammatillisissa oppilaitoksissa organisaatioetiikan merkitys korostuu. Ensinnäkin, ammatilliset oppilaitokset toimivat julkisella sektorilla ja toiminta on näkyvää. Toiseksi toimintaa ohjaavat ulkopuolisten tahojen asettamat lait ja asetukset sekä opetussuunnitelmat, joiden mukaan ammatillisten oppilaitosten tulee toimia. Kolmanneksi ammatillisilla oppilaitoksilla on opetus- ja kasvatustehtävä, mutta samalla yhteiskunnallinen tehtävä ja tulevaisuustehtävä. Opetus- ja kasvatustehtävänä on kehittää opiskelijan ammatillista osaamista sekä kasvua sivistyneeksi ihmiseksi. Yhteiskunnallisena tehtävänä on edistää

tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta sekä kehittää osaltaan työelämää. Tulevaisuustehtävän tarkoituksena on tukea elinikäistä oppimista, mutta myös opettaa opiskelijoita kohtaamaan muuttuva maailma avoimesti ja ottamaan vastuuta tulevaisuuden valinnoista.

Neljänneksi organisaatioetiikan teoriaa tarvitaan liiketoiminnan ja arvojen etsimiseen. Yrityksillä, mutta myös ammatillisilla oppilaitoksilla on yhteiset arvot toiminnan perustana. Yhteisistä arvoista voidaan muodostaa eettisiä toimintaohjeita, kuten Aaltonen ym. (2000) mainitsevat. Eettisten toimintaohjeiden tarkoituksena on tukea jo olemassa olevan moraalin lujittumista eikä luoda moraalialueita. Yhdysvalloissa monista suuryrityksistä löytyy eettinen koodi tai ohjeet, mutta muualla maailmassa se on melko vieras. Suomessa puhutaan ehkä enemmän arvoista kuin etiikasta. (Aaltonen & Junkkari 2000, 166-167.)

Viidenneksi ammatillisilla oppilaitoksilla on monenlaisia kohderyhmiä, kuten henkilöstö, asiakkaat ja useat sidosryhmät. Näissä kaikissa suhteissa pitää pyrkiä ottamaan ihmiset aidolla tavalla vakavasti ja epäeettistä toimintaa ei voi esiintyä. Organisaatioetiikan pettäminen voi aiheuttaa luottamuksen menettämistä, taloudellisia rangaistuksia tai sakkoja, oppilaitoksen maineen menetystä ja monia muita seurauksia, jotka voivat olla kauaskantoisia. Sen vuoksi ei riitä, että on rakentanut vastuullisen suhteen työelämässä toisen kanssa, on rakennettava myös muiden kanssa. (Juuti 2002, 19-20.)

Organisaatioetiikka on siis tärkeää ammatillisille oppilaitoksille, mutta myös yrityksille. Se ohjaa toimintaa, ajattelua ja käyttäytymistä kuten Kangas ym. (2010) toteavat. Lisäksi se voi toimia myös kilpailutekijänä niin kuin Kangas ym. (2010) mainitsevat, koska yhä useammat kiinnittävät huomiota eettisiin asioihin. Etenkin nuoret ovat hyvin tietoisia esimerkiksi ilmastoasioista. Eettisiin asioihin huomion kiinnittäminen ammatillisissa oppilaitoksissa ja niiden näkyväksi tuominen, voi vaikuttaa esimerkiksi yksilön opiskelijapaikan valintaan.

2.1.3 Organisaatioetiikan kontekstit ja ammatillinen oppilaitos

Luvussa 2.1.2 tehtiin määritelmä organisaatioetiikalle. Lähtökohtana on, että oikein tai väärin toimiminen koskettaa sekä yksilöä että ryhmää. Organisaatioetiikka määrittelee myös mikä on sallittua sekä miten tulee toimia kussakin tilanteessa. Lisäksi organisaatioetiikan avulla henkilöstölle avataan organisaation etiikkaa ja arvoja ja luodaan yhteisiä merkityksiä niille.

Organisaatioiden eettisen kontekstin tutkimuksessa on keskitytty pääasiassa kahteen erilliseen teoreettiseen rakenteeseen Trevinon ym. (2003) mukaan. Toinen niistä liittyy eettiseen ilmapiiriin ja toinen eettiseen kulttuuriin, jotka Kapteinin (2011a) mukaan muodostavat organisaatiokontekstin epävirallisen osan. Eettistä ilmapiiriä on tutkinut Victor & Cullen (1988) ja heidän mukaansa eettinen ilmapiiri voidaan määritellä organisaation yleiseksi ominaisuudeksi. Edelleen heidän mukaansa eettiseen ilmapiiriin vaikuttaa muun muassa asenteet ja arvot. Eettinen ilmapiiri konkretisoituu organisaation työntekijöille käy-

tännön kontekstissa. Eettistä kulttuuria on tutkinut Kaptein (2008) ja hänen mukaansa eettinen kulttuuri on juurtunut organisaation historiaan ja tukee eettiseksi havaittua käyttäytymistä. Eettiseen kulttuuriin vaikuttavat säännöt, lait ja palkitsemisjärjestelmät, kuten Trevino ym. (2003) mainitsevat. Lisäksi Kaptein (2008) mainitsee, että avoin ja terve organisaatio motivoi henkilökuntaa noudattamaan eettisiä ohjeita. Pihlajasaari ym. (2013) ovat saaneet samankaltaisia tuloksia ja heidän mukaansa keskinäinen luottamus ja oikeudenmukainen kohtelu edistävät organisaation ilmapiiriä ja sitä kautta lisää työntekijöiden sitoutumista.

Hiekkataipale (2018) on tutkinut eettistä päätöksentekoa ja käyttäytymistä ammattikorkeakoulukontekstissa keskijohdon näkökulmasta. Hänen tutkimustuloksensa osoittavat, että eettiset ongelmat ovat yleisiä organisaatioissa ja niillä on monesti pitkä historia. Edelleen Hiekkataipaleen mukaan keskijohto kokee olevansa ylimmän johdon ja työntekijöiden odotusten välissä ja näin ollen pyrkii löytämään kaikkia osapuolia miellyttäviä ratkaisuja ongelmiin. Nämä ongelmatilanteet kuormittavat keskijohtoa, koska heillä ei ole työvälineitä niiden ratkaisemiseksi. Toisaalta Hiekkataipale mainitsee, että keskijohdolta ei välttämättä odotetakaan aktiivista puuttumista epäeettiseen toimintaan. Hiekkataipale näkee ratkaisuksi vahvan eettisen organisaatiokulttuurin, jonka myötä se tukee keskijohdon kykyä ratkaista ongelmatilanteita rohkeasti. (Hiekkataipale 2018, 75–77.)

Huhtala ym. (2013b) ovat todenneet, että esimiesten ja ylimmän johdon johdonmukaisuus edistää terveellistä työympäristöä, joka lisää johtajien sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Kangas ym. (2015) ovat myös osoittaneet, että johtamisen johdonmukaisuus eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuutena vähentää sairauspoissaoloja. Huhtala ym. (2016) puolestaan ovat todenneet läpinäkyvyyden tarkoittavan organisaatioissa sitä, että epäeettisen käyttäytymisen seuraukset ovat havaittavissa ja ymmärrettävissä kaikille organisaation jäsenille. Kaptein (2008) on samoilla linjoilla ja hän mainitsee tiedonvaihdon ja avoimien prosessien lisäävän organisaation avoimuutta. Kaptein (2011) on vahvistanut tutkimuksessaan, että johtajilla on keskeinen rooli organisaatioidensa eettisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä. Riivari ja Lämsä (2014) ovat löytäneet yhteyden johtamisen yhdenmukaisuuden ja organisaation innovatiivisuuden välillä.

Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että yksi malli, jolla eettistä organisaatiokulttuuria lähestytään, on Kapteinin (2008) muodostama eettisten hyveiden malli (CEV-malli). Eettisten hyveiden malli pohjautuu Aristoteleen hyve-etiikkaan. CEV-malli mittaa sitä miten paljon organisaatiokulttuuri kannustaa työntekijöitään käyttäytymään eettisesti. Kapteinin (2008) CEV-malliin, organisaation eettiset hyveet, sisältyy sääntöjen selkeys, johdon esimerkillinen toiminta, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset. Sääntöjen selkeydellä annetaan työntekijöille selkeä kuva organisaation säännöistä ja odotuksista. Johdon toiminnan puolestaan pitää olla suhteessa sääntöihin ja odotuksiin. Eettisen toiminnan toteutettavuus taas riippuu organisaation olosuhteista eli siitä miten hyvin organisaatioissa on luotu mahdolli-

suuksia noudattaa eettisiä sääntöjä. Organisaatioiden antama tuki työntekijöille tukee arvojen omaksumista ja auttaa samaistumaan organisaatioon. Toiminnan pitää olla läpinäkyvää ja tiedostavaa. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että omaa ja toisten toimintaa pitää voida korjata eettisemmäksi. Keskusteltavuus antaa mahdollisuuden tuoda esille eettisyyteen liittyviä aihepiirejä ja keskustella niistä. Toiminnan seuraukset liittyvät palkitsemiseen ja rankaisemiseen. Näiden kautta pyritään korostamaan sääntöjä ja ehkäistä epäeettistä toimintaa. (Kaptein 2008)

Tässä tutkimuksessa organisaatioetiikan määritelmään, joka tehtiin luvussa 2.1.2, lisätään ammatillisia oppilaitoksia koskevat lait ja asetukset. Ammatilliset oppilaitokset toimivat julkisella sektorilla, joka tarkoittaa sitä, että ne ovat valtion tai kunnan omistuksessa. Julkisen sektorin ammattilaisen kuten opettajan identiteetti pohjautuu osin hallinnon etiikkaan ja osin oman ammatin eettisiin vaatimuksiin. Opettajan ammatti on siinä mielessä eettinen, että työ sisältää omia eettisiä vaatimuksia, ja niihin kuuluu palvelutehtävän etiikka, velvollisuuksien seuraaminen ja toteuttaminen. Samoin ammatillisen koulutuksen johtajia eri tasoilla sitoo nämä tietyt eettiset vaatimukset, jota oppilaitostoitintaan liittyy.

Ammatillisten oppilaitosten toimintaa ohjaavat lait ja säännökset, jotka vaikuttavat osaltaan johtamisen etiikkaan ja eettisen ilmapiirin muodostumiseen. Tärkeimpiä lakeja ovat perustuslaki, virkamieslaki, rikoslaki, hallintolaki, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki, laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, tilintarkastuslaki ja laki rahanpesun estämisestä ja selvittämisestä. Näiden lakien lisäksi ammatillisia oppilaitoksia koskee laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017), joka tuli voimaan 1.1.2018. Reformilainsäädännön tarkoituksena on uudistaa ammatillinen koulutus osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi, joka tarkoittaa myös opetussuunnitelmien perusteiden uudistamista eri tutkinnoissa. (OPH.fi; minedu.fi/)

Ammatillisen koulutuksen reformissa uudistettiin ammatillisen koulutuksen kokonaisuutta koskeva toimintalainsäädäntö. Vuonna 2017 säädetty laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) muutti ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmää, järjestäjä rakenteita, rahoitusta, ohjausta ja toimintaprosesseja. Tämän lain tarkoituksena on muun muassa kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. (OPH.fi; minedu.fi/)

Uuden lain myötä (1.1.2018) tuli voimaan yksi lainsäädäntö, laki ammatillisesta koulutuksesta. Lain katsotaan lisäävän vapautta ja joustavuutta vastata työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin paremmin. Lisäksi tuli voimaan yksi järjestämislupa, joka kattaa tutkintoon johtavan ammatillisen, oppisopimus - ja työvoimakoulutuksen sekä yksi rahoitusjärjestelmä. Tutkinnot ja työllistyminen tulivat rahoituksen perusteiksi. Reformin myötä tutkintoja on vähemmän (nyt 164 ammatillista tutkintoa, ennen reformia 351) ja ne ovat laaja-alaisempia. Lisäksi on vähemmän tutkintotoimikuntia (noin 40 valtakunnallista työelämätoi-

mikuntaa, ennen 91) ja vähemmän hallintoa. Tutkintojen myöntäminen tuli koulutuksen järjestäjälle. Opettajien työ monipuolistui, jonka pitäisi näkyä jaetuna asiantuntijuutena, yhteistyön lisääntymisenä sekä ohjaavana ja valmentavana otteena opettajan työssä. Ammatillisen koulutuksen reformilla puretaan myös koulutusviennin esteitä. Koulutuksen järjestäjä voi uuden lain myötä myydä kaikkia ammatillisia tutkintoja ja tutkintojen osia ja koulutusta EU- ja ETA-alueen ulkopuolelle. (OPH.fi; minedu.fi/)

Ammatillisia oppilaitoksia koskevaa reformia voidaan lähestyä konfiguraatio- koulukunnan kautta. Konfiguraatio- koulukunnan mukaan organisaatiot ovat melko stabiileja, jolloin niiden tila voidaan kuvata konfiguraatioina, jotka sisältävät organisaatorakenteen lisäksi palvelutarjonnan, tarvittavat resurssit ja kyvyt, markkinat, järjestelmät ja prosessit. Transformaatiot keskeyttävät aika-ajoin vakaata olotilaa, jolloin organisaatio joutuu siirtymään tilasta toiseen. Transformaatio voi olla suuri, jolloin kyse voi olla perustavanlaatuisesta uudistamisesta. Ammatillisia oppilaitoksia koskeva reformi on esimerkki tällaisesta uudistamisesta. Muutos tai organisaatio ei ole kuitenkaan se keskeisin asia konfiguraatio koulukunnalle vaan jatkuvuus. (Mintzberg ym. (2008.)

Konfiguraatioiden rakentamisessa valinnat tehdään sen suhteen, mitä organisaatio tekee ja mitä ei tee, ja miten se ne tekee sekä varmistetaan, että asiat mitä tehdään tukevat toinen toisiaan. Onnistuakseen transformaatio vaatii hyvän strategian lisäksi organisaatiolta oppimista, kasvua ja kehittämistä sekä vahvaa johtamista. Ammatillisen koulutuksen reformin ja uuden lain voimaan tulon myötä ammatillisissa oppilaitoksissa ei välttämättä tapahdu nopeita muutoksia, koska taustalla vaikuttavat pitkäjänteiset kulttuurilliset sekä tapoihin ja taitoihin liittyvät tekijät.

Tässä tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita ne organisaatioetiikan merkitykset, jotka vaikuttavat johtamisessa ja eettisen päätöksenteon taustalla ammatillisissa oppilaitoksissa.

2.2 Eettinen johtaminen

Johtajilla on paljon työtilanteita, joissa joutuu pohtimaan omaa toimintaansa, valintojaan tai päätöstensä oikeellisuutta. Johtaja on tilivelvollinen usealle kohderyhmälle ja joutuu näin ollen peilaamaan omaa toimintaansa myös muiden odotuksiin ja vaatimuksiin (Ansoff 1984; Huhtala ym. 2010). Huhtala ym. (2011) ovat todenneet, että mitä eettisemmäksi johtajat arvioivat oman johtamistyylinensä, sitä paremmaksi he arvioivat läpinäkyvyyden ja keskusteltavuuden organisaatiossaan. Kaptein (2011) on vahvistanut tutkimuksessaan, että johtajilla on keskeinen rooli organisaatioidensa eettisyyden luomisessa ja ylläpitämisessä. Huhtala ym. (2011) mainitsevat, että etiikka on tärkeä osa johtamisessa ja toiminnassa, sen vuoksi on hyvä tarkastella johtajuutta eettisestä näkökulmasta. Luvussa 2.2.1 tehdään määritelmä eettiselle johtamiselle ja esitellään tämän työn kannalta keskeiset eettisen johtamisen teoriat. Luvussa 2.2.2 käsitellään eettisen johtamisen merkitystä.

2.2.1 Eettisen johtamisen määritelmä ja keskeiset teoriat

Trevino & Weaver (2003) ovat todenneet, että eettinen johtaja voi vaikuttaa organisaationsa kulttuuriin ja lisätä eettisyyttä eettisen koodiston ja palkitsemisjärjestelmien kautta. Samoilla linjoilla on Brown ym. (2005), mutta heidän mielestään eettisen johtajan on oltava uskottava, reilu ja käyttäytyvä puheidensa mukaisesti sekä harkiten palkita tai rangaista alaisiaan. Edelleen Brownin ym. mukaan eettisen johtajan on tuotava keskusteluissa esiin myös eettisiä asioita. Juutin (2011) mukaan eettinen johtaminen on etsimistä, ja vilkkaat dialogit henkilöstön kanssa organisaatioissa auttavat parhaimmillaan löytämään omalle toiminnalle hyviä toimintatapoja. (Brown ym. 2005, 120.)

Tässä työssä lähestytään eettistä johtamista soveltaen Salmisen (2009) tekemää määritelmää eettisestä johtamisesta. Salminen on tutkinut julkisen johtamisen etiikkaa ja hän määrittelee eettisen johtamisen seuraavasti: ”Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa” (Salminen 2009, 41). Johtajat vaikuttavat alaisiinsa ja sen vuoksi eettisyys on tärkeä osa johtamista, koska vaikuttaminen on tietynlaista vallankäyttöä ja arvovalintoja (Kanungo & Mendonca 1996; Huhtala ym. 2011).

Banduran (1986) sosiaalisen oppimisen teorian mukaan, johon myös Brown ym. (2005) perustavat määritelmänsä, johtajat vaikuttavat alaisiinsa malliesimerkillään ja ovat samaistumisen sekä jäljittelyn kohteina. Mallioppiminen perustuu imitaatioon, ehdollistamiseen ja positiiviseen tai negatiiviseen vahvistamiseen. Alainen tarkkailee johtajaansa tietynlaisessa sosiaalisessa ympäristössä ja sitä kautta hän oppii mallin omalle käytökselleen. Kuula (2015) mainitsee, että mallikäyttäytymisen kautta alaiset voivat oppia minkälaista käyttäytymistä organisaatioissa odotetaan ja minkälaisesta käyttäytymisestä palkitaan tai rangaistaan. Bandura (1977) toteaa roolimalliuden toimivan silloin hyvin, kun toiminta on sidoksissa sääntöihin.

Erlaisia kulttuurisia lähestymistapoja eettiseen johtamiseen on tutkinut Treviño ym. (1999) ja heidän havaintonsa on, että arvopohjainen lähestyminen toimii parhaiten. Arvojohtamisen yksi ulottuvuus on eettinen toiminta. Tällöin organisaatioissa taustalla on eettinen koodi tai ohjeistus, joka ankkuroituu yhteisiin arvoihin. Tämä vaatii myös sitoutumista johtajalta. Huhtala ym. (2011) mainitsevat, että arvojohtaminen ja eettinen johtajuus ennustavat työntekijöiden luottamusta ja tyytyväisyyttä johtajaan sekä työhön sitoutumista, mutta myös alaisten valmiutta raportoida ongelmista johdolle. Lisäksi Treviñon ja Weawerin (2003) mukaan oikeudenmukainen kohtelu lisää organisaatioon sitoutumista ja vähentää epäeettistä käyttäytymistä työntekijöiden keskuudessa.

Eettistä johtamista voi lähestyä myös merkitysten johtamisen kautta. Johtajat voivat johtaa myös merkityksiä ja se on yksi lähestymistapa eettiseen johtamiseen. Berger ym. (1994) mukaan merkitysten johtaminen nähdään sosiaalisesti konstruoituna ilmiönä, joka välittyy johtajien ja työntekijöiden välisessä

vuorovaikutuksessa. Ahonen (2020) puolestaan mainitsee, että johtaja on merkitysten arkkitehti. Edelleen Ahosen mukaan johtaja heijastaa yhteisönsä ja asiakaidensa arvoja ja merkitysodotuksia. Merkitysten kautta johtaja voi luoda yhteisöllisyyttä ja antaa työntekijöille tunteen, että he ovat tekemässä arvokasta ja tärkeää sekä merkityksellistä työtä. (Aaltonen ym. 2020)

2.2.2 Eettinen johtamistyyli ja sen merkitys

Eettisen johtamisen kokonaiskuvaan vaikuttaa osaltaan eettinen regulaatio eli sääntely. Eettisiin säännöksiin ja ohjeisiin kuuluvat esimerkiksi kansallinen lainsäädäntö, organisaatioiden omat eettiset ohjeet ja ammattia koskevat koodit sekä myös kansainväliset julistukset. Säännökset ja toimintakoodit ohjaavat käyttäytymistä ja voivat parantaa eettistä ilmapiiriä organisaatioissa. Ammatillisia oppilaitoksia koskevat myös monet lait, jotka vaikuttavat omalta osaltaan johtajan eettiseen rooliin. Tämän lisäksi eletään moniarvoisessa kulttuurissa, jossa vaihtoehtojen määrä vaikeuttaa valintojen tekemistä, myös moraalisesti. Siltala (2002) mainitsee, että eettisyyden ja moraalin avulla ihmisten ja organisaatioiden johtaminen sujuisi selkeämmin. (Salminen 2009, 30.)

Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että eettistä johtamista on tutkittu niin Suomessa kuin kansainvälisesti, kuitenkin koulutuskontekstiin liittyvää tutkimusta eettisestä johtamisesta ei ole kovinkaan paljon. Tutkimukset liittyvät enemmän eettisen organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Peltomäki (2012) on tutkinut eettistä johtamista ja työyhteisöjen yhdenvertaisuuden edistämisen välistä yhteyttä koulutusorganisaatioissa. Tutkimustulokset osoittavat selkeän yhteyden eettisen johtamisen ja työyhteisön yhdenvertaisuuden kehittämisen välillä. Esimiesten kokemukset vahvistavat, että johdon toimiminen esimerkkinä on tärkeää työntekijöille yhdenvertaisuuden toteuttamisessa. Keskustelu ja avoin kommunikointi ovat tärkeitä ja ne nähdään eettisen johtajan edellytykseksi kehittää monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuutta (Peltomäki 2012, 78–79).

Lämsä (2001) on korostanut eettisen johtamisen suomalaista kontekstia, jotka liittyvät yksilön arvoon, turvallisuuteen ja hyvinvointiin sekä toisista ihmisistä huolehtimiseen. Yksilön arvo pohjautuu suomalaisessa yhteiskunnassa työn ja osaamisen kautta. Yksilön hyvinvointiin ja turvallisuuden tunteen säilymiseen vaikuttavat pysyvä työpaikka. Lämsä myös toteaa, että irtisanomiset ovat moraalisesti haastavia tilanteita johtajille. (Lämsä 2001.) Auvinen ym. (2013) ovat tutkineet toista eettisestä haastavaa tilannetta, manipulointia ja he väittävät, että manipulointi ei välttämättä ole epäeettistä. Tomperi (2014) on käsitellyt eettistä johtamista tiimijohtamisen kautta ja hänen tuloksensa osoittavat, että eettisesti haastavia tilanteita ovat tilanteet, joissa ei ole helppoja ratkaisuja. Kujala (2004) puolestaan lähestyy eettistä johtamista arvojohtamisen kautta. Kujalan mukaan johtajien arvot yleisesti ja liike-elämässä ovat rehellisyys, vastuu/velvollisuus, lupauksen pitäminen ja muiden kunnioittaminen sekä lojaaliuus, oikeudenmukaisuus, välittäminen ja huippuosaaminen.

Trevino & Brown (2004) toteavat eettisen johtajan olevan luotettava ja rehellinen sekä kunnioittavan muita ihmisiä. He ottavat päätöksenteossa huomi-

oon myös seuraukset eri sidosryhmille. Trevinon ym. (2003) tekemä aikaisempi tutkimus pohjoisamerikkalaisiin suuriin ja keskisuuriin yrityksiin osoitti, että haastateltavat nostivat johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja motivaation esiin, kun piti mainita mikä tekee johtajasta eettisen johtajan. Juuti (2011) käsittelee eettistä johtamista hyvejohtajuuden kautta. Hän mainitsee, että hyvän katsotaan usein olevan sitä, että johtaja toimii oikeudenmukaisesti tai että ihmisiä kohdellaan niin kuin toivoisi itseään kohdeltavan. Toisaalta Juutin mukaan johtaja voi jäsentää hyvän toimintana, jossa toiminta perustuu sääntöihin. (Juuti 2011.)

Eettisen johtajan vastakohtana ovat epäeettiset johtajat, jotka painostavat työntekijöitään epäeettisiin toimiin tulospaineiden edessä ja voivat vahingoittaa koko organisaatiota tavoitellessaan omaa hyötyä muiden kustannuksella. (Treviño & Brown 2004; Huhtala ym. 2013b.) Treviño ja Brown (2004) puhuvat myös eettisesti äänettömistä johtajista, jotka eivät ota asemaansa eettisten kysymysten johtajina. Heidän eettistä asemaa ei tiedetä, koska he eivät ota kantaa eettisiin asioihin. Kuula (2015) mainitsee, että hiljaisuus on viesti, jonka henkiöstö voi tulkita, että vain tulos merkitsee ja keinolla ei ole väliä.

Kangas ym. (2011) ovat todenneet, että tutkitut suomalaiset johtajat ovat arvioineet johtamistyyliinsä keskimäärin eettiseksi. Samalla heidän tutkimustuloksista selviää, että johdon ja ylimmän johdon arviot omasta johtamistyylistään ovat eettisempiä kuin keskijohdon. O'Fallon & Butterfield (2005) ovat osoittaneet, että naisjohtajien arviot eettisestä johtamistyylistään ovat myönteisempiä miesjohtajiin verrattuna.

Mistä eettisyys sitten löytyy? Ei riitä, että johtaja on yksin eettinen organisaatiossa. Uusi-Rauva ja Pirjetä (2002) mainitsevat, että eettisyys edellyttää usein tilanneherkkyyttä ja kykyä hallita kokonaisuutta, myös aikaulottuvuudessa. He puhuvat myös siitä, että ei voi vaatia muilta enempää kuin on itse valmis tekemään. Moraalinen toimija ei voi minimoida antamisiaan ja samalla maksimoida saamisiaan. Northouse (2004) puolestaan ajattelee eettisen johtajuuden perustuvan siihen, että johtajuudella rakennetaan eettistä yhteisöä, kunnioidaan ja palvellaan toisia sekä ollaan oikeudenmukaisia ja rehellisiä. Hyvää etiikkaa noudattaakseen johtajan on hyvä pitää mielessä niin sanottu kultainen sääntö (Matteus 7:12): "Kaikki mitä te tahdotte ihmisten teille tekevän, tehkää myös te samoin heille."

Mikä merkitys eettisellä johtamisella on? Ensiksikin työelämän murros haastaa johtamista ja osaamista yrityksissä. Nopeutuva ja monimutkaistuva maailma aiheuttaa sen, että yksi ihminen ei hallitse kaikkea, vaan tarvitsee muita avukseen. Nopeus ja tulospaineet aiheuttavat johtajalle kovia paineita päätöksentekoon. Siltalan (2002) mukaan pelkät arvot eivät riitä toiminnan ohjaamiseen, vaan tarvitaan eettistä koodia ja moraalista omaatuntoa. Täydellistä johtajaa ei esiinny tosi elämässä. Silti jokainen voi miettiä minkälainen ammatillinen eetos johtajalla on, miten hän sovittaa oikeudenmukaisuuden periaatteita tulokselliseen toimintaan ja miten hän löytää luovia ratkaisuja taloudellisesti niukoissa tilanteissa ja täyttää työntekijöiden ja asiakkaiden odotuksia. (Siltala 2002, 120).

Toiseksi Takalan (1993) mukaan omistajan ja ylimmän johdon tekemät eettiset arvot ja linjaukset ovat tärkeässä asemassa organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Ne vain pitää saada koko organisaation tietoisuuteen ja siinä korostuu keskustelukulttuurin merkitys. Aaltonen ym. (2000) korostavat myös avointa keskustelukulttuuria ja selkeitä vastuiden ja roolien määrittelyä organisaatiossa. Luotettavassa ilmapiirissä on lupa esittää poikkeaviakin mielipiteitä ja ideoita. Vahva johtaja, jonka kognitiivinen moraalikehitys on korkealla tasolla, pystyy vaikuttamaan alaisiinsa ja näin ollen edistää eettistä organisaatiokulttuuria (Treviño & Weaver 2003; Huhtala ym. 2011). Toisaalta Treviño ym. (2013) mainitsevat, vaikka organisaatiot käyttävät miljoonia dollareita työntekijöidensä etiikkakoulutukseen, on kuitenkin vain vähän tietoa miten koulutus parantaa eettistä päätöksentekoa ja/tai käyttäytymistä.

Kolmanneksi eettisyyttä tuetaan sillä, että henkilöstöllä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja koulutukseen sekä heillä on riittävät tiedot ja muut resurssit tehdä omaa työtä. Lisäksi olennaista on kahdensuuntainen viestintä organisaation kaikilla tasoilla ja oikeudenmukainen palkkio- ja mittausjärjestelmä. Siltala (2002) mainitsee, että sisäistetty moraalikäyttäytymisen ja toiminnan muutoksena. Jokaisen tulee ottaa vastuuta itsestään ja omista teoista. (Aaltonen & Junkkari 2000, 113.)

Neljänneksi sitouttaminen eettisyyteen tapahtuu parhaiten kun ihmiset organisaatioissa pääsevät itse mukaan miettimään arvoja, joihin toiminta perustuu. Samalla on hyvä miettiä omia arvoja ja verrata niitä yrityksen arvoihin. Johdon sitoutumisella on merkitystä prosessin onnistumisen kannalta. Johto voi joko tuhota tai vahvistaa sitä. On tärkeää, että jokainen ymmärtää organisaation arvot ja sitä kautta sitoutuu niihin. Lisäksi on tärkeää tiedotus ja tiedonkulku, seuranta ja palautteen kerääminen. Palautetta on hyvä ottaa henkilöstöltä, mutta myös sidosryhmiltä. Ajan kuluessa arvot näkyvät organisaation normaalissa toiminnassa ja eettisyys on osa johtamista. (Aaltonen & Junkkari 2000, 240–244.)

Viidenneksi palataan vielä Juutin (2011) mainitsemaan hyvejohtamiseen. Juuti pitää eettisen johtamisen kulmakivinä hyötyjen etsimistä, oikeudenmukaista toimintaa ja vastuullisuutta. Etujen tavoittelusta tulee eettistä vasta sitten, kun eduista hyötyy mahdollisimman moni. Lisäksi oikeudenmukaisuus on eettistä vasta sitten, kun sitä sovelletaan kaikkiin eikä ketään tallata ryhmän edun alle. Johtajan tai vastuun kantajan on toimittava esimerkillisesti, jotta vastuullisuudesta tulee eettistä (Juuti 2011). Eettinen johtaminen on taitolaji.

2.3 Eettinen päätöksenteko

Eettistä päätöksentekoa käsitellään kirjallisuudessa pääasiallisesti kahdesta näkökulmasta, riippuen lähestymistavasta. Nämä lähestymistavat ovat rationaalinen ja rationaaliton sekä moraalinen tietoisuus ja moraaliton tietoisuus. Tässä tutkimuksessa keskitytään Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) eettisen päätöksenteon malliin, joka lähestyy aihetta moraalisen tietoisuuden kautta. Luvussa 2.3.1 määritellään eettisen päätöksenteon käsite tässä tutkimuksessa ja

esitellään Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) eettisen päätöksenteon malli. Luvussa 2.3.2 käsitellään moraalista tietoisuutta sekä luvussa 2.3.3 moraalista päätöksentekoa ja luvussa 2.3.4 moraalitonta päätöksentekoa.

2.3.1 Eettisen päätöksenteon käsitteen määritelmä ja malli

Jones (1991) toteaa, että eettinen päätös on päätös, jonka suurin osa yhteisöstä hyväksyy sekä oikeudellisesti että moraalisesti. Epäeettinen päätös on puolestaan päätös, joka on joko laitton tai moraalisesti sellainen, että sitä on vaikea suurimman osan hyväksyä.

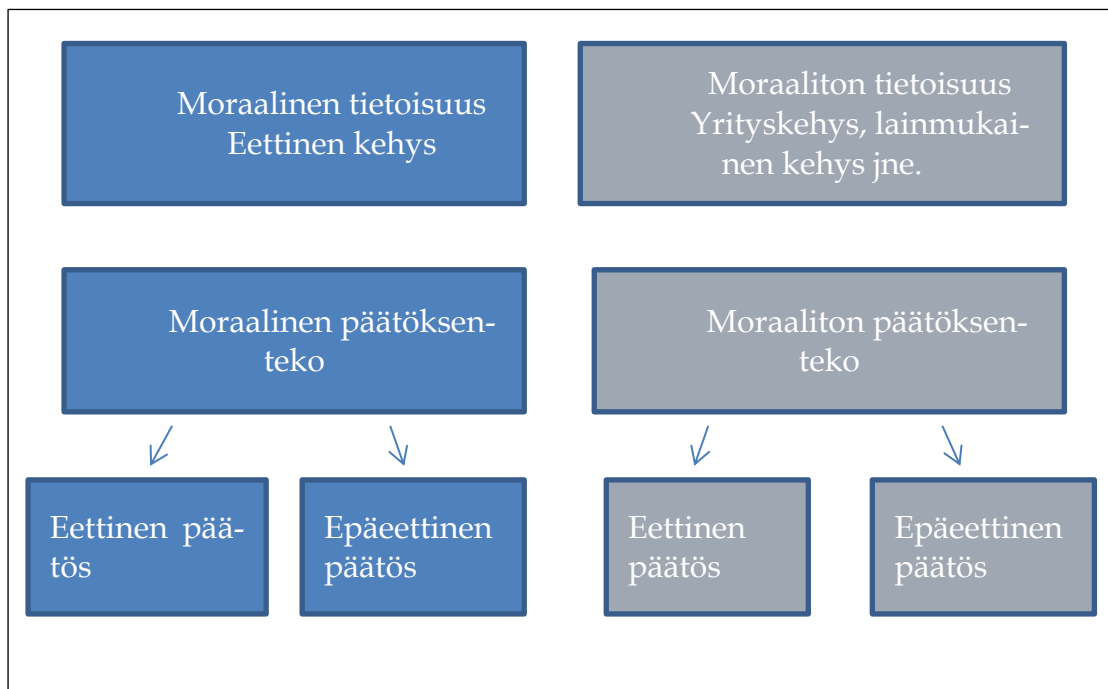
Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) mainitsevat, että päätöksentekijän kannalta on tärkeää huomioida ne tilanteet, jotka hän kohtaa ennen päätöksentekoa. Lisäksi heidän mukaan päätöksenteon kehykset lisäävät moraalista tietoisuutta. Se, miten päätöksentekijät tulkitsevat dilemmoja ennen päätöstä, on kriittistä sen suhteen saavuttaako päätöksentekijä moraalisen tietoisuuden vai ei. Eettisen kehyksen vaikutuksen alla, päätöksentekijät ovat moraalisesti tietoisia kun taas toisenlaisten kehyksien kuten yrityskehysten tai oikeus- tai lainmukaisten kehysten alla, päätöksentekijät eivät ole moraalisesti tietoisia. Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) mukaan moraalinen tietämättömyys johtuu juuri näistä eri kehyksistä ja sen vuoksi on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa eri kehyksiä, jotta voidaan ennakoida eettisiä ja epäeettisiä päätöksiä.

Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) näkemys eroaa edellä olevan lisäksi esimerkiksi Jonesin (1991) ja Restin (1986) näkökulmista siinä, että Tenbrunsel ja Smith-Crowe sisällyttävät moraalittoman päätöksenteon moraalisen päätöksenteon rinnalle. Edelleen he näkevät, että moraalinen tietoisuus on olennainen osa moraalista päätöksentekoa. Kuitenkin, he mainitsevat, että moraalinen tietoisuus ei ole edellytys eettiselle päätökselle vaan toimii lähtökohtana päätöksentekoprosessissa ja tällöin prosessia voidaan luonnehtia moraaliseksi tai moraalittomaksi. Moraalinen ulottuvuus on osa päätöksentekoprosessia kun taas moraalittomassa se ei ole. Ero näiden välillä on pieni, mutta vaikutukset eivät ole. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) uskovat, että "hyvä" ja "huono" tarkoittavat sitä moraalisisessa päätöksenteossa, että ihmiset tekevät hyviä ja huonoja päätöksiä, joskus he ovat tietoisia siitä ja silloin niillä on eettiset seuraukset.

Restin (1986) sekä Brownin ja Treviñon (2005) näkemys on, että eettisen tietoisuuden ensiaskel on siinä, kun henkilö kiinnittyy eettiseen päätöksentekoon ja toimintaan sekä tiedostaa että tilanteeseen sisältyy eettinen komponentti. Tämän lisäksi he uskovat, että henkilö tekee päätöksiä kronologisesti, rakentaen toimia ja tulevia päätöksiä edellisten eettisten valintojensa pohjalta. Resick ym. (2013) taas ovat sitä mieltä, että valinta ei etene kronologisesti eivätkä valinnat useinkaan sisällä loogista jatkumoa toisten valintojen kanssa.

Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) eettisen päätöksenteon malli (kuva 2) pohjautuu Restin (1986) malliin. Tenbrunselin ja Smith-Crowen nostavat moraalittoman tietoisuuden moraalisen tietoisuuden rinnalle. Moraalinen tietoisuus johtaa moraaliseen päätöksentekoon, jonka lopputulos on joko eettinen tai epäeettinen päätös. Moraaliton tietoisuus johtaa moraalittomaan päätöksentekoon,

jonka lopputulos on myös eettinen tai epäeettinen päätös. Päätöksenteko tuottaa siis neljä erilaista lopputulosta, suunniteltu eettisyys, tahaton eettisyys, suunniteltu epäeettisyys ja tahaton epäeettisyys (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008, 553). Kuviossa 2 on piirretty sekä moraalinen että moraaliton tietoisuus, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain moraaliseen tietoisuuteen.



KUVIO 2 Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008 Eettisen päätöksenteon malli

Mitä lopputulokset suunniteltu eettisyys, tahaton eettisyys, suunniteltu epäeettisyys ja tahaton epäeettisyys tarkoittavat käytännössä? Mietitään asiaa esimerkin kautta. Johtaja organisaatiossa vastaa koulutuksen kehittämisestä. Hänen tehtävänä on hankkia tietyille koulutusosalalle uusi laite. Hän tekee kilpailutuksen ja yksi laite on huomattavasti muita edullisempi, mutta sisältää riskin, joka liittyy työntekijöiden turvallisuuteen. Eettinen valinta on kieltäytyä edullisemman laitteen hankinnasta. Turvallisuusriski laukaisee moraalisen tietoisuuden johtajassa, ja hänen päätöksensä on seurausta moraalista päätöksenteosta, koska hän tunnistaa moraaliset panokset tilanteessa. Jos taas turvallisuusriski ei huoleta johtajaa ja hän ei rekisteröi sitä eettisesti merkitykselliseksi, hänen päätös on moraaliton, koska hän ei tunnista tilanteen moraalisia ulottuvuuksia. Johtaja voi suositella toisen laitteen ostamista muista syistä kuin turvallisuussyistä, silloin johtajan päätös on tahattomasti eettinen tai johtaja voi suositella halvimman laitteen ostoa tuotannollisista syistä, tällöin johtajan päätös on tahattomasti epäeettinen. (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008.)

Trevino (1992) havaitsi, että kognitiivinen moraalikehitys vaikuttaisi positiivisesti eettiseen päätöksentekoon ja olisi yhteydessä ikään, koulutukseen ja työkokemukseen. O'Fallon & Butterfield (2005) tulokset puolestaan ovat ristiriitaisempia kognitiivisen moraalikehityksen vaikutuksesta eettiseen päätöksente-

koon. Brown & Trevino (2006) mainitsevat, että johtotasoilla on eroja eettisessä päätöksenteossa. Heidän mukaansa ylemmän tason johtajat voivat keskittyä enemmän eettisen toiminnan juurruttamiseen organisaatioissa. Weeks ym. (1999) ovat todenneet kokeneimpien ja pitkän työhistorian omaavien johtajien olevan eettisempiä päätöksenteossaan.

Weber ym. (2004) mainitsevat tilanteen tunnistamisen olevan ensimmäinen vaihe päätöksen tekemisessä. Dane & Sononshein (2015) toteavat, että aikaisemmista tilanteista saatu kokemus auttaa yksilöitä luokittelemaan tilanne ja tekemään päätöksen. Bandura (1991) toteaa, että eettisten ongelmien ratkaisu vaatii tiedon punnitsemista ja integrointia heidän kohtaamiinsa tilanteisiin. Kujala ym. (2011) ovat tutkineet suomalaisten johtajien moraalisen päätöksenteon eettisiä perusteita. Heidän tutkimus perustui kuuteen erilaiseen teoreettiseen taustaan, jotka olivat oikeudenmukaisuuden etiikka, deontologia, relativismi, utilitarismi, egoismi ja naisten etiikka. Analyysi osoitti, että utilitaarinen eli taloudellinen tehokkuus nousi päätöksenteon ytimeen.

Hiekkataipale (2018) on tutkinut keskijohtoa suomalaisessa korkeakoulu-kontekstissa ja hän on hyödyntänyt aristotelelaista hyve-etiikan teoriaa tutkittaessa organisaatiokontekstin merkitystä eettisessä päätöksenteossa. Hyve-etiikka huomioi yksilön eettiset ajattelutavat, mutta myös kollektiivisuuden. Hiekkataipaleen tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaation eettinen kulttuuri ja organisaation eettiset hyveet ovat merkityksellisiä keskijohdon kohtaamien eettisten ongelmien ratkaisemisessa. Hiekkataipale toteaa, että keskijohdon päätöksenteko eettisissä ongelmissa on moniulotteinen ja dynaaminen prosessi, jossa kokemuksella ja oppimisella on keskeinen sija. Edelleen hänen mukaansa ylemmän johdon ja henkilöstön antama positiivinen palaute ja avoin vuoropuhelu tukevat keskijohdon kykyä tehdä eettisiä päätöksiä (Hiekkataipale 2018, 76–77).

2.3.2 Moraalinen tietoisuus

Restin (1986) mukaan moraalisen tietoisuuden saavuttamiseksi ihmisen on täytynyt pystyä tekemään jonkinlainen tulkinta tilanteesta ja siitä minkälainen toiminta on mahdollista, kuinka se vaikuttaisi toisten ja omaan toimintaan sekä miten osapuolet näkevät sen vaikuttavan heidän hyvinvointiinsa (1986, 7).

Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) mainitsevat tutkimustulosten olevan kahdenlaisia, joissa sukupuoli ja moraalista tietoisuutta on tutkittu. Toisaalta on osoitettu, että sukupuolella ja moraalilla ei ole vaikutusta ja toisaalta taas naisten on osoitettu olevan moraalisesti tietoisempia. Tenbrunselin ja Smith-Crowen mukaan Chonkon ja Huntin (1985) tutkimukset osoittivat, että markkinoinnin johtamisen ammattilaisista naiset havaitsivat todennäköisemmin eettisiä ongelmia kuin miehet. (Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 556.)

Kansallisuudella ja kulttuurilla voi olla rooli moraalisisessa tietoisuudessa. Aaltonen ja Junkkari (2000) kysyvät, miten yhden maan moraalit sopii toiseen maahan? Kansallisuuden ja kulttuurin väliset ristiriidat ovat mahdollisia esimerkiksi sen suhteen miten suhtaudutaan lahjojen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä lahjuskysymyksiin. Korkean kontekstin kulttuureissa, kuten Japa-

nissa, liiketuttavat antavat lahjoja toisilleen ja se on osa etikettiä. Luopuminen lahjan antamisesta tai kieltäytyminen vastaanottaa lahjaa voidaan kokea loukkauksena. Matalan kontekstin maissa lahjat puolestaan liittyvät jo tapahtuneeseen yhteistyöhön ja ovat vaatimattomia. (Aaltonen & Junkkari 2000, 205.)

Tutkimuksia löytyy myös siitä miten eettisyys koetaan ja miten se vaikuttaa moraaliseen tietoisuuteen. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) toteavat, että yksilöllisten erojen vaikutus moraaliseen tietoisuuteen yrittää ottaa sen aseman, jota he nimittävät eettiseksi kokemukseksi. Tämä kategoria sisältää muuttujia, joilla saattaa olla vaikutusta eettisen dilemman kokemiseen tai siihen miten ongelmaan suhtaudutaan. Tällaisia muuttujia ovat esimerkiksi uskonto, ikä, eettinen koulutus, ammatti ja koulutustaso. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) nostavat esiin Singhapakdin ym. (1996) tekemän tutkimuksen, jossa markkinointipalvelujen vanhemmat ammattilaiset tunnustivat todennäköisemmin moraaliset skenaariot kuin nuoremmat ammattilaiset. Uskonto on joissain maissa ylivoimaisesti tärkeämpi kuin muut tekijät. Aaltonen ja Junkkari (2000) mainitsevat myös, että kasvatuksen ja koulutuksen, talouden, politiikan ja vapaa-ajan merkitystä yritysten kannalta ei saa vähätellä. (Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 557.)

Positiivisista vaikutuksista eettisen herkkyyden heräämiseen on hyvin vähän liittyviä tutkimuksia vaikka aihe on tärkeä. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) nostavat esiin Yetmarin ja Eastmanin (2000) tekemän tutkimustuloksen, jossa työtyytyväisyys lisää eettistä herkkyyttä. Arvoilla on tärkeä osa moraalista tietoisuutta. Arvoihin ja eettisiin kokemuksiin liittyvä tutkimus on johdonmukaisempaa kuin sukupuoleen ja kansallisuuteen liittyvä tutkimus vahvan teoreettisen perustan vuoksi, mutta myös siksi, että ne ovat lähempänä moraalin käsitteitä kuin sukupuoli ja kansallisuus. Sekalaiset havainnot sukupuolen ja kansallisuuden vaikutuksista moraaliseen tietoisuuteen voivat omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että niitä ei pidetä tällä hetkellä merkittävinä. (Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 559.)

Eettinen infrastruktuuri on osa moraalitietoisuuden tutkimuksia. Eettinen ilmapiiri tai kulttuuri ja sen epäviralliset järjestelmät kuten viestintä, valvonta ja seuraukset sekä muodolliset järjestelmät kuten säännöt, normit ja palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat organisaatioetiikkaan. Eettisellä ilmapiirillä ja eettisillä säännöillä, jotka ovat muodollisia organisaation järjestelmiä, on todettu olevan positiivisia vaikutuksia ja johtavan moraaliseen tietoisuuteen (Victor & Cullen 1988; Weaver & Treviño 1999). Lisäksi Huhtala ym. (2011) nostavat Keskukskauppakamarin (2009) tekemän tutkimuksen, jossa johtajat toteavat organisaation ilmapiirin olevan tärkeä osa yrityksissä.

Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) mukaan moraalinen tietoisuus on keskeinen osa päätöksentekoa, jos päätöksentekoon liittyvät kehykset ovat eettisiä. Jos päätös on yrityslähtöinen tai oikeudellinen, todennäköisesti muut näkökohdat kuten voiton tavoittelu on keskeisemmässä osassa kuin eettisyys. Päätöksentekoprosessissa on huomioitava myös tarkoituksenmukaisuus, identiteetti ja sääntöpohjainen päätöksentekoprosessi. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan tilanteen huomioimista kuten kilpailutilanne tai joku muu. Toinen

ulottuvuus yksilön identiteetti on tärkeä ennustaja siinä kun mietitään miten henkilö reagoi tilanteessa ja miten toinen samassa tilanteessa oleva henkilö reagoi. Reagointitavat voivat olla hyvin erilaiset. Kolmas ulottuvuus sääntöpohjainen päätös perustuu yksilön tapaan toimia ja käyttäytyä tietyssä tilanteessa. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) väittävät, että tilanteellinen konteksti määrittää kehyksen lajin jossa yksilö tekee päätöksen ja sen kehyksen sisällä tapahtuu päätöksentekoprosessi joko eettinen tai epäeettinen päätös. (Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 563–564.)

2.3.3 Moraalinen päätöksenteko

Jones (1991) toteaa, että moraalisella tietoisuudella ja moraalisella päätöksenteolla on selkeä yhteys. Moraalinen päätöksentekoprosessi alkaa kun yksilö tunnistaa moraaliset kysymykset, mutta eettinen päätös ei ole taattu. Treviñon (1986) mukaan yksilön kognitiivisen kehityksen taso vaikuttaa eettiseen päätöksentekoon. Lisäksi Huhtalan ym. (2010) mukaan yksilön moraalikehityksen tasosta kertovat syyt, joilla hän perustelee päätöstään ja moraalista valintaansa. On myös tutkimuksia, joissa on todettu naisten tekevän eettisempiä päätöksiä, mutta muutamissa tutkimuksissa on todettu taas päinvastoin. Sukupuolen merkitys jää hieman epäselväksi. Joka tapauksessa eettiseen päätöksentekoon vaikuttavat kognitiivisuuden lisäksi yksilö- ja tilannetekijät. Huhtala ym. (2010) toteavat, että eettinen päätöksenteko näkyy käytännön toiminnassa näiden kolmen osatekijän tuloksena. Yksilötekijöitä, jotka vaikuttavat eettiseen päätöksentekoon, ovat itsesäätelykyky ja itseluottamus sekä se miten yksilö kokee voivansa vaikuttaa asioihin. Tilannetekijöistä organisaation kulttuuri ja työtilanne sekä vastuun ottaminen nousevat tärkeiksi tekijöiksi. (Huhtala ym. 2010, 15.)

Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) toteavat, että iän ja kansallisuuden välisestä yhteydestä eettiseen päätöksentekoon on saatu ristiriitaisia tuloksia. Kuitenkin yksilöllisistä tekijöistä deontologisella tai idealistisella arvosuuntautuneisuudella sekä koulutuksella ja pitkällä työkokemuksella on havaittu olevan positiivinen yhteys eettiseen päätöksentekoon, Huhtala ym. (2010) toteavat. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) huomauttavat, että todisteita on myös siitä, että työ- ja koulutuskokemuksella onkin negatiivinen vaikutus päätöksentekoon. Organisaatiotasoa ajatellen, Huhtala ym. (2010) mainitsevat eettisen säännösten olemassaolon, eettisen ilmaston tai kulttuurin sekä epäeettisestä toiminnasta rankaisemisen vaikuttavan positiivisesti eettiseen päätöksentekoon. Lisäksi arvoilla ja uskonnollisilla vakaumuksilla on johdonmukainen yhteys eettisiin tuloksiin.

Moraalista päätöksentekoa on perinteisesti tarkasteltu rationaalisen linsin kautta ja prosessin on ajateltu olevan kognitiivinen, tarkoituksellinen ja syyperusteinen. Rationaalisen mallin taustalla on ollut hyvin pitkään Immanuel Kantin ajatus siitä, että aina tulee tehdä oikein, koska järki sanelee sen olevan oikein. Ferrell ja Gresham (1985) kehittivät ajatusta hieman eteenpäin ja tekivät eettisen päätöksenteon "kontingenssimallin", jossa eettinen dilemma johtaa eet-

tiseen päätöksentekoon ja siihen vaikuttavat sekä yksilölliset että tilannetekijät. Kontingenssimallin mukaan ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa tehdä päätöksiä vaan optimaalinen tapa on tilannesidonnainen ja riippuu eri tekijöistä kuten ympäristöstä, organisaation koosta ja historiasta, teknologiasta sekä työntekijöiden ja asiakkaiden odotuksista. Treviñon (1986) teoriassa on yhtäläisyyksiä Ferrelin ja Greshamin (1985) mallin kanssa. Treviñon mukaan eettinen dilemma johtaa eettiseen päätöksentekoon, johon vaikuttaa yksilön kognitiivisen kehityksen tason lisäksi yksilö- ja tilannetekijät.

Jones (1991) puolestaan huomioi teoriassaan eettisen päätöksentekotilanteen moraalisen intensiteetin. Jones yksilöi kuusi intensiteetin osatekijää, jotka ovat seurausten laajuus ja merkittävyys, seurausten todennäköisyys ja ajallinen ilmeneminen, sosiaalinen konsensus sekä läheisyys ja seurausten keskittyminen. Seurausten laajuus ja merkittävyys huomioi arjen tilanteista sen, että ne ovat merkitykseltään melko alhaisia. Huhtalan ym. (2010) mukaan seurausten todennäköisyys sisältää arvion siitä, miten todennäköisesti arvioidut seuraukset toteutuvat ja ajallinen ilmeneminen kuvaa, kuinka pitkä aika kuluu päätöksenteosta seurausten toteutumiseen. Edelleen Huhtalan ym. mukaan sosiaalinen konsensus viittaa siihen, mikä on eettisesti oikea tapa toimia eri tilanteissa. Läheisyys puolestaan kertoo siitä, kuinka läheiseksi päätöksenteon kohde koetaan. Seurausten keskittymisellä tarkoitetaan joukkoa, jota määrältään samanlainen seuraus koskee. Kaikkien näiden kuuden intensiteetin osatekijän väitetään lisäävän moraalista pohdintaa, mainitsee Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008). (Huhtala ym. 2010, 15.)

Viinamäki (2017) toteaa, että tilanteet pitää tiedostaa eettistä harkintaa vaativaksi ennen ratkaisutilannetta, ja punnita eri vaihtoehtoja eettisten koodistojen tai edes arvojen perustalta. Jos yksilö ei tunnista ongelmaa eettistä harkintaa vaativaksi, ei eettinen päätöksenteko virity eikä eettiselle päätöksenteolle ole todellista tarvetta organisaatioissa. Tämä johtaa myös siihen, että yksilöt eivät näe yhteyttä tilanteen ja eettisen normin tai arvojen välillä. (Rest 1986; Trevino & Brown 2004.) Lisäksi Wittmer (2000) toteaa, että yksilön pitää sitoutua eettiseen päätöksentekoon, koodeihin tai toimiin, muutoin tilanteita ei ymmärretä eettistä harkintaa vaativaksi.

Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) mainitsevat, että rationaalinen lähestymistapa on hallinnut eettisen päätöksenteon tutkimusta, mutta sen asema on alkanut heikentyä etenkin kun tunteen ja intuition merkitys on alkanut kiinnostaa tutkijoita eettisen päätöksenteon yhteydessä. Yrjönsuuren (2002) mukaan ihmisen järjellinen toiminta perustuu siihen, miltä hänestä tuntuu. Haidt (2001) on tutkinut intuition roolia päätöksenteossa ja hänen perusajatuksena on, että moraaliset päätökset tehdään usein nopeasti ja tällöin ne perustuvat intuition, päättelyn ollessa post hoc, joka tarkoittaa sitä että päätös ei perustu syihin tai harkintaan. Rest (1986) puhuu moraalista sensitiivisyydestä jolla hän tarkoittaa yksilön tietoisuutta siitä, miten yksilön toiminta vaikuttaa toisiin ihmisiin. Hän ajattelee, että yksilöllä on kyky ennakoita ja kuvitella toiminnan seurauksia. Nämä ajatukset perustuvat yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin todelli-

suudesta, empatiakyvystä ja kyvyistä samaistua tai ottaa toisen rooli sekä tapahtumien syys-seuraussuhteista.

2.3.4 Moraaliton päätöksenteko

Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) mukaan ihmiset, jotka eivät tiedosta eettisiä ulottuvuuksia, osallistuvat epäeettiseen tai moraalittomaan päätöksentekoon. Moraaliton päätöksenteko voi silti johtaa myös eettiseen päätökseen. Päätöksentekijät eivät ole moraalittomia, mutta heidän päätöksentekoprosessi on moraaliton siinä mielessä, että se ei sisällä eettistä harkintaa. Päätöksen moraalittomuuden tai epäeettisyyteen vaikuttaa myös kehykset, joiden kautta päätöksiä tehdään. Kehykset voivat olla esimerkiksi liiketoiminnallisia, juridisia, henkilökohtaisia tai eettisiä. Nämä kehykset auttavat ymmärtämään yksilöiden käyttäytymistä. (Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008, 579.)

Päätösten tekeminen ei ole helppoa, sillä prosessit voivat vaikuttaa toisiinsa ja myös asioihin, joihin ei toivottaisi niiden vaikuttavan. Päätöksentekijät tekevät kompromisseja ja päätösten vaikutukset ovat toisille myönteisiä ja toisille kielteisiä. Päätöksentekijät joutuvat eettisesti haastaviin tilanteisiin päätöksentekoprosessissa kun heidän pitää huomioida eri sidosryhmien vaikutukset eettiseen päätöksentekoon. Eettisen ongelman edessä päätöksentekijä joutuu valitsemaan miten toimii kyseisessä tilanteessa (Huhtala ym. 2010; Treviño 1986). Päätöksentekotilanteesta tekee ongelmallisen, jos yksilö ei tiedä mikä on oikein tai yksilö ei toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein (Nash 1993; Huhtala ym. 2010). Jos yksilö tietää millainen toiminta tilanteessa olisi eettistä, ei takaa eettistä päätöstä vaan hän voi valita tietoisesti epäeettisen toimintatavan. (Huhtala ym. 2010, 15.)

Huhtala ym. (2010) huomauttavat, että eettisessä päätöksenteossa on havaittu eroavaisuuksia eri johtotason välillä. Alemman tason johtajien on huomattu keskittyvän sisäisiin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä roolimalleina toimimiseen, kun taas ylemmän tason johtajat vaikuttavat rahoitukseen ja eettisen toiminnan maadoittamiseen organisaatiossa. Lisäksi ylemmän tason johtajat keskittyvät ulkoisiin sidosryhmiin sekä strategiatyöhön. On myös huomattu, että ylemmän tason johtajat havaitsevat epätodennäköisemmin eettisiä ongelmia organisaatiossa (Chonko & Hunt 1985; Treviño ym. 2008; Huhtala ym. 2010) ja alemman tason johtajat ovat pessimistisempiä eettisyyden suhteen organisaatiossa (Posner & Schmidt 1987). (Huhtala ym. 2010, 97.)

Moninaisuus ja johtajien lähtökohtien erilaisuus voi johtaa tilanteeseen, jossa kaikki vaihtoehdot tuntuvat mahdollisilta. Se miten päätöksenteosta tulee moraalinen eikä moraaliton, vaikuttaa yksilön moraalinen tietoisuuden herääminen. Sen lisäksi ratkaisuvaihtoehtoja pohditaan kognitiivisen kehitystason, yksilö- ja tilannetekijöiden kautta ennen lopullista päätöstä. Eettisen päätöksenteon takana vaikuttavat myös arvot, kun taas rationaaliset päätökset perustuvat enemmän faktoihin. Eettistä tietoisuutta ei välttämättä aina tarvita esimerkiksi tekniikkaan liittyvissä ratkaisuissa. Päätöksiin, jotka liittyvät esimerkiksi visi-

oon, strategiaan, rekrytointiin, motivointiin tai palkitsemiseen liittyy aina eettisten asioiden punninta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmetodologia

Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin. Tutkimuksessa keskitytään ylimpään johtoon ja keskijohtoon ammatillisissa oppilaitoksissa, koska ylimmällä johdolla on keskeinen merkitys organisaation vastuullisuudesta ja oppilaitoksen asemasta yhteiskunnassa sekä puolestaan keskijohdolla on keskeinen merkitys työyhteisön sisäisten suhteiden huolehtimisesta.

Tämän tutkimuksen taustafilosofia liittyy sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa sosiaalinen todellisuus rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa. Pietikäisen ym. (2019) mukaan sosiaalinen konstruktionismi yhdistää eri tutkimussuuntia ja niissä tarkastellaan sosiaalista todellisuutta ja merkitysten rakentumista. Sosiaalinen konstruktionismi näkyy tässä tutkimuksessa siinä, että tutkimuksessa kuvataan ylimmän johdon ja keskijohdon näkökulmasta heidän kokemuksia organisaatioetiikasta ja eettisestä päätöksenteosta. Olennaista on ymmärtää, miten organisaatioetiikka ja eettinen päätöksenteko rakentuvat johtajien puheissa.

Tutkimuksen menetelmäsuuntaus on kvalitatiivinen, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen johtajien näkökulmasta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisuuden näkeminen moninaisena ja kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa olemassa olevia väittämiä. Pietikäisen ym. (2019) mukaan laadullisen tutkimuksen päämääränä on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä sekä muodostaa tulkintoja ja merkityksiä, joita he ovat rakentaneet vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tässä tutkimuksessa johtajien kokemukset saadaan parhaiten esiin tekstin avulla, eli laadullisesti.

Laadullisessa haastattelussa voi käyttää apuna virikkeitä joko yhtenä haastattelun osana tai koko haastattelu voi perustua virikkeisiin. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostui haastatteluista, joissa oli kaksi osaa: eettisen

tyylin pikatesti sekä virikehaastattelu. Ensimmäinen osa, eettisen tyylin pikatesti tehtiin haastattelun alussa. Tutkimuksen toinen osa haastattelu perustui kokonaan virikkeisiin. Tutkittavia pyydettiin tulkitsemaan kuvia, jotka oli etsitty internetistä julkisesti saatavilla olevasta kuvamateriaalista ja ne valittiin viitamaan haastattelun tutkimuskohdetta tai esittämään sitä. Kuviossa 3 esimerkki virikekuvista, joita käytettiin haastatteluissa.



KUVIO 3 Esimerkkikuvia haastattelun virikekuvista

Törrösen (2017) mukaan virike voi toimia tutkimuksessa johtolankana, pienoismaailmana tai provosojana ja sen tulee viitata tutkimuskohteeseen riittävän itsenäisenä kokonaisuutena. Virike on laajempi kuin kysymys tai väittäminen Törrösen (2017) mukaan. Virikkeiden valinta, ja millaisia sisällöllisiä ja kerronnallisia piirteitä virikkeiden on hyvä sisältää sekä millaisia haastattelukysymyksiä niiden ympärille rakentaa, perustuu tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin, tiedonintresseihin ja tutkimuskysymyksiin. (Törrönen, 2017.)

Törrönen (2017) viittaa Silvermaniin (1993), jonka mukaan virikehaastattelussa oletetaan, että haastatteleamalla saadaan tietoa haastattelutilanteen ulkopuolisista tilanteista ja tapahtumista. Käyttämällä virikkeitä tuotetaan tietoa esimerkiksi faktoista, motiiveista, arvoista, normeista, tunteista ja tapahtumajaksoista. Se perustuu konstruktivistisiin ja vuorovaikutuksen merkitystä korostaviin tutkimustraditioihin. Haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde käsitetään dialogiksi, jossa haastattelijahenkilö rohkaisee haastateltavaa kertomaan kokemuksistaan ja käsityksistään virikkeiden avulla. Törrönen viittaa myös Tayloriin (1995), jonka mukaan virikehaastattelussa kielelliset merkitykset rakentuvat tilannesidonnaisesti vuorovaikutuksessa ja niihin vaikuttavat historialliset, sosiaaliset ja kulttuuriset ulottuvuudet. Tässä työssä yksilön kertomusta tarkastellaan tietona, joka on kielen, kulttuurin ja historian suodattamaa. (Törrönen, 2017.)

Tässä tutkimuksessa käytetään virikkeitä pienoismaailmoina, koska pienoismaailma voi edustaa erilaisia ihmistyyppisiä, toimintatapoja, sosiaalisia ongelmia ja argumentteja. Pienoismaailman käyttö luo mahdollisuuden tutkia niitä todellisuuden ilmiöitä, joita on hankala käsitellä ilman vastakohtia ja

vertailua. Tällaisia ilmiöitä Törrösen (2017) mukaan voi olla esimerkiksi tilanteet, jolloin haastateltavilta kysytään suoraan heidän arvoista tai miten he ovat muuttuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana tai millaisia identiteettejä ja toiminnallisia rooleja he suosivat eri tilanteissa. Virikehaastattelussa annetaan tilaa ihmisten vapaalle puheelle, vaikka ennalta suunnitellut pienoismaailmat käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi. (Ruusuvuori, 2014.)

Virikehaastatteluaineistoa täydennetään eettisen tyylin pikatestillä. Pikatesti koostuu kahdeksasta kysymyksestä ja jokaisessa kysymyksessä on kaksi vaihtoehtoa. Pikatestin tehtävänä on herätellä johtajien ajatukset virikehaastattelun aiheisiin ja antaa myös osviittaa johtajien tavasta tehdä eettisiä ratkaisuja. Pikatestien tuloksista etsitään sisällönanalyysin keinoin tutkimukselle oleelliset kohdat.

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kuudesta koulutuskuntayhtymästä, joissa on ammatillinen oppilaitos ja, jotka ovat järjestäneet ammatillista koulutusta ennen (1.1.2018) uuden lain voimaantuloa sekä järjestävät koulutusta uuden lain voimaan tulon jälkeen. Vuonna 2018 ammatillisia oppilaitoksia oli 84, muutos edelliseen vuoteen oli -15 Tilastokeskuksen mukaan. Ammatillisia oppilaitoksia perustettiin yksi uusi. Ammatillisia oppilaitoksia ei ole lakkautettu yhtään, määrän väheneminen selittyy oppilaitosten yhdistymisillä, joita on yhteensä -16. (www.stat.fi/2018.)

Ensimmäinen yhteydenotto otettiin haastateltaviin sähköpostitse helmi-kuun lopussa, jossa pyydettiin haastattelua ja kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen. Toinen yhteydenotto tapahtui myös sähköpostitse, jolloin varmistimme haastattelun ajankohdan. Kaikki haastattelut sovittiin viikoille 12 ja 13, mutta korona covid-19 viruksen aiheuttaman pandemian vuoksi haastattelut jouduttiin siirtämään ja uudet haastatteluajat sovittiin viikoille 14 ja 15 sekä 17 ja 18. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta ylimmän tason johtajaa ja kuutta keskitason johtajaa kuudesta koulutuskuntayhtymästä Haastatteluja tehtiin yhteensä 12.

Kaikki haastattelut oli sovittu haastateltavien organisaatioihin ja oli tarkoitus tehdä henkilökohtaisesti kasvokkain tapahtuvana haastatteluna. Korona covid-19 viruksen aiheuttama pandemia muutti myös itse haastatteluja, koska Suomen hallituksen ohje oli, että kohtaamisia tulisi välttää mahdollisimman paljon. Näin ollen kaksi haastattelua on toteutettu henkilökohtaisesti kasvotusten paikan päällä. Kymmenen haastattelua muutettiin verkkoon ja ne tehtiin Microsoft office 365 palvelun tarjoaman teams -etäyhteyden kautta. Teams-etäyhteyden kautta tehtävää haastattelua voi verrata puhelinhaastatteluun, mutta teams mahdollistaa myös kasvokkain kohtaamisen kuvan välityksellä. Haastateltaville jaettiin teams -etäyhteyden kautta powerpoint-esitys, jossa virikekuvat ja väittämät olivat.

Haastattelu eteni haastattelijan, virikkeiden ja haastateltavan välisenä vuoropuheluna. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi virikekuvat. Kysymyksiä myös tehtiin, jotta saatiin haastateltavat tulkitsemaan virikkeitä tarkoitettulla tavalla tai jos jokin asia jäi hieman epäselväksi tai jos haluttiin yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta. Haastattelut etenivät johdonmukaisesti ja haastateltavat puhuivat hyvin avoimesti virikkeisiin liittyvistä aiheista. Tutkijan rooli haastatteluissa oli ohjata kysymyksillä haastateltavaa kertomaan virikkeissä olevista pienoismaailmoista. Yhteen haastatteluun kului aikaa tunti. Haastattelumateriaalia tallentui käyttämäni nauhuriin yhteensä 720 minuuttia ja litteoitua tekstiä syntyi 60 sivua.

Verkossa tapahtuvan, teams-etäyhteyden kautta tehtävän haastattelun hyviä puolia on se, että kaukana olevat haastateltavat tavoitetaan kustannustehokkaasti. Jos verkon kautta tehtävä haastattelu olisi toteutettu ilman kuvayhteyttä, olisi haastateltava saanut yksityisyyttä ja tarjonnut anonymiteettiä. Ikonen (2017) mukaan laadullisia puhelinhaastatteluja koskevassa metodikirjallisuudessa on puhuttu luottamuksen saavuttamisesta haastattelutilanteessa. Ikonen (2017) viittaa Drabble ym. (2016); Holt (2001); Stephens (2007); Sweet (2002) tekemiin tutkimuksiin, joissa on todettu, että luottamuksen saavuttaminen ei ole sen vaikeampaa kuin kasvokkain tehdyssä haastattelussa. Ikonen (2017) mainitsee, että luottamusta herättää keskustelullinen ote. Haastattelija huomasi, että etäyhteyden kautta tehtävässä haastattelussa on myös tärkeää osoittaa kuuntelemistaan ja ymmärrystään täytesanoilla sekä lisäkysymyksillä.

Kohdeorganisaatiot ja niiden johtajat tutkimukseen on valittu vuonna 2018 tekemäni kandidaattitutkielmani pohjalta, sekä lisäksi kaksi koulutuskuntayhtymää on uutta. Kandidaattitutkielmani aihe oli ammatillisen koulutuksen reformi johtajien näkökulmasta. Kandidaattitutkielmaan haastattelin ylintä johtoa. Pro gradu-tutkielma kohdistettiin ammatillisten oppilaitosten ylimpään johtoon ja keskijohtoon. Tutkimukseeni osallistuneille johtajille olen luvannut, että tutkimuksessani ei mainita koulutuskuntayhtymien nimiä ja näin ollen organisaatiot pysyvät anonyymeinä, samoin haastateltavat. Haastattelemillani johtajilla on keksityt lyhenteet, jotka näkyvät siteerauksien yhteydessä tutkimustuloksissa. Lyhenteissä kirjain kuvaa organisaatiota ja numero joko ylintä johtoa tai keskijohtoa, esimerkiksi A1 ylin johto ja A2 keskijohto. Tämä ei vaikuta haastatteluiden tuloksiin eikä tutkimuksen sisältöön, koska analyysin kohteena on organisaatioetiikka ja eettinen päätöksenteko ammatillisissa oppilaitoksissa.

Luokittelin koulutuskuntayhtymät, joissa haastateltavat työskentelivät, niiden koon mukaan keskisuuriin ja suuriin EU:n lainsäädännön mukaisesti. Viisi kohdeorganisaatioista on suuria yrityksiä, joissa henkilökunnan määrä on yli 250 työntekijää. Yksi kohdeorganisaatioista on keskisuuri yritys, jossa henkilökunnan määrä on 50–249 työntekijän välillä (stat.fi). Luokittelussa ei otettu huomioon taloudellisia tunnuslukuja kuten liikevaihtoa tai taseen loppusummaan, koska vain henkilöstön lukumäärä oli tiedossa. Opiskelijoiden määrä kohdeorganisaatioissa vaihtelee 2000–24000 välillä. Yhteistä kaikille kohdeorganisaatioille on se, että opetusta järjestetään useammassa toimintapisteessä ja useammalla paikkakunnalla, jota kuntayhtymä koordinoi ja johtaa.

Vastaajien keski-ikä oli 57. Johtotasoista ylimmässä johdossa miehiä oli neljä ja kaksi naista sekä keskijohdossa naisia oli kolme ja miehiä kolme. Tässä tutkimuksessa ylimmällä johdolla tarkoitetaan kuntayhtymän johtotaso ja keskijohdolla koulutuspäällikkötasoa ja opetusalaohjajatasoa. Tämän tutkimuksen haastateltavat olivat suorittaneet akateemisen tutkinnon. Koulutustaustat vaihtelivat, haastateltavista yhdellä oli MBA – koulutus akateemisen tutkinnon lisäksi. Neljällä haastateltavista oli tohtorikoulutus. Viisi haastateltavista oli toiminut ammatillisena opettajana tai yleissivistävänä opettajana uransa aikana.

3.3 Sisällönanalyysi

Tässä työssä tutkittavaa ilmiötä käsitellään sisällönanalyysin avulla, jonka kautta toivotaan saavan tiivis kuvaus organisaatioetiikkaan, eettiseen johtamiseen ja eettiseen päätöksentekoon liittyvistä ulottuvuuksista yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi pyrkii päätelmiin verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta datasta. Analysoitavia dokumentteja voivat olla esimerkiksi artikkelit, haastattelut, dialogi ja muut kirjalliseen muotoon saatetut materiaalit. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi tehdään aineistolähtöisesti analysoimalla haastatteluja ja dokumenttien sisältö pyritään kuvaamaan sanallisesti. (Sintonen, 2019; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tuomi & Sarajärvi (2002) mainitsevat, että sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Analyysin tekeminen on valintojen tekemistä ja niillä on seurauksia, sillä erilaiset näkemykset tuottavat erilaista ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on aineistolähtöinen ja aineiston analysointi alkoi nauhoitetun materiaalin litteroinnilla. Litterointi on oleellinen osa laadullisen tutkimuksen validiteettia kuten Nikander (2019) viittaa Peräkylän (1997); Polandin (1995) ja Sealen (1999) toteamukseen. Tekstiksi muutettu puhe tuo laadullisen aineiston lähelle lukijaa ja mahdollistaa tulkinnan lukijalle. Lisäksi se lisää analyysin läpinäkyvyyttä vaikka ei tavoitakaan alkuperäistä puhetta täydellisesti. Litteraatio on epätäydellinen, koska se on tutkijan tekemien valintojen tuote.

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin läpi ja aineistosta etsittiin tutkimukselle oleellisia kohtia, jotka merkittiin korostuskynällä. Tätä analyysin ensimmäistä vaihetta kutsutaan pelkistämiseksi eli aineiston redusoinniksi. Tutkimuksen kannalta oleellisten tietojen erottamisessa auttoi tässä vaiheessa myös piirtely ja ajatuskarttojen tekeminen. Havaintojen luokittelu ja järjestäminen oli tämän jälkeen helpompaa. Tämän jälkeen merkityistä kohdista kirjoitettiin tiivistetty teksti. Tiivistetty teksti ryhmiteltiin eri pinoihin aiheen mukaan. Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa haettiin tiivistetyn tekstin eroja ja yhtäläisyyksiä, toistoja ja yhteenliittymisiä. Lopulta pinot muodostuivat samaa tarkoittavista ilmauksista, jotka muodostivat myös alaluokat. Alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavalla otsikolla. Tämän jälkeen muodostettiin yläluokat, jossa ryhmittelyvaiheessa luodut alaluokat yhdisteltiin isommiksi kokonaisuuksiksi keskeisten käsitteiden, aikai-

semman tutkimustiedon ja tutkijan oman tulkinnan avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Ryhmittelyä tehtiin pitkin matkaa pitäen mielessä keskeiset käsitteet, teoria, tutkimuskysymykset sekä aineiston laatu ja määrä. Sisällönanalyysin viimeisessä vaiheessa, abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä pyrittiin luomaan ilmiöstä tiivistetty kokonaisuus, joka kytkee tulokset omaan tutkimuskysymykseen sekä yhteiskunnalliseen kontekstiin ja toimintaan, jota tutkimus koskee. Lisäksi ala- ja yläluokat nimettiin sisältöä kuvaavilla otsikoilla. Tulkintamahdollisuuksia on monia, myös tästä aineistosta. Tulkinnassa hyödynnettiin tutkijan ymmärrystä tutkimuksessa saavutetusta kielestä, kontekstista sekä ilmiöstä, joka on tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Tulkitseminen on tärkeä osa tutkimusta. (Pietikäinen ym. 2019; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kuula & Tiitinen (2019) toteavat, että erityisesti laadullisia haastatteluaineistoja keräävät tutkijat pitävät aineistojensa arkistointia eettisesti arveluttavana. Tulkittavien avoimuutta ja jollain tavalla tunteiden hallitsemattomuutta pidetään jatkokäytön kannalta epäeettisenä. Kuulan & Tiitisen mukaan tutkijat hämmenyttyvät tilanteissa, joissa haastateltavat ilmentävät tunteitaan tai avoimesti kertovat asioistaan ja sen vuoksi miettivät voiko aineistoa tulkita kukaan muu. (Kuula & Tiitinen 2019, 447.)

Tämän tutkimuksen osalta haastateltavien henkilötiedot on suojattu ja tietoja ei luovuteta jatkokäyttöön. Aineisto on anonymisoitu ja kaikki tunnistetiedot on poistettu täydellisesti. Haastateltaville annettiin aineiston käyttötarkoitusta ja säilyttämistä sekä luottamuksellisuutta koskevat lupaukset haastattelun alkaessa. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja haastateltava on voinut milloin tahansa ilmoittaa, jos ei halua osallistua tutkimukseen. Kaikki haastateltavat halusivat osallistua tutkimukseen. Haastateltavat kertoivat tutkimusaiheen olleen mielenkiintoinen ja tärkeä ja sen vuoksi halusivat edesauttaa aiheen tieteellistä tutkimusta.

Hirsjärven ym. (2004) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohtaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. Olen kertonut aineiston tuottamisen olosuhteista selkeästi, miten haastattelut ovat käytännössä tehty ja miten olen analysoinut litteroitua haastattelumateriaalia. Olen käyttänyt esitellessäni tutkimustuloksia suoria lainauksia haastateltavien kommentteista, mutta kommenttien yhteydessä on keksityt nimet, jolloin vastaajaa ei voida tunnistaa. Näiden lainausten avulla olen avannut lukijalle haastatteluiden sisältöä ja lisännyt tutkimukseni luotettavuutta.

Analyysin läpinäkyvyyteen liittyy eettisiä haasteita. Haastateltavien puhetta täytyy kohdella kunnioittavasti ja heidän puhetta arvostaa. Tutkijan litteroinnissa tekemät valinnat vaikuttavat siihen, miten lukija tulkitsee haastateltavien puhetta. Haastattelututkimuksessa myös tutkijan persoona vaikuttaa haastattelutilanteeseen. Haastatteluiden ilmapiiri oli hyvä ja vastaajat puhuivat

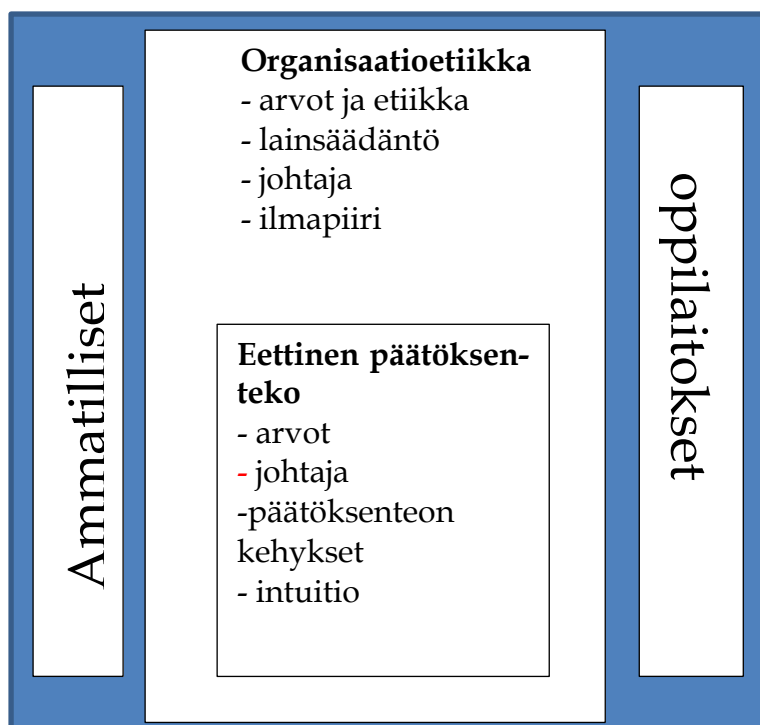
avoimesti asioista. Haastattelututkimuksessa voi olla haasteena, että vastaajat eivät vastaa totuudenmukaisesti, vaan antavat kuvan, joka ei vastaa todellisuutta. Haasteena koin, että onnistunko virikekuvien valinnassa ja saanko oleellisen tiedon esiin kuvien ja aiheeseen johdattelevien kysymysten avulla.

Haastatellut johtajat ovat ammatillisen koulutuksen avainhenkilöitä, joilla uskotaan olevan kokonaisnäkemys omaa koulutuskuntayhtymää koskevista taustatekijöistä. Johtajien vastaukset muodostavat kokonaiskuvan siitä, minkälaisia kokemuksia heillä on organisaatioetiikasta ja minkälaisia kuvauksia heillä on eettisestä päätöksenteosta. Tutkimustuloksia esitellessä pyritään tuomaan omat tulkinnat mahdollisimman selkeästi esiin.

4 TULOKSET

Aineiston analyysi on aineistolähtöinen ja se perustuu haastatteluaineistoon. Alaluokat muodostuivat tiivistetystä tekstistä ja ne ilmaisevat samaa tarkoittevia ilmauksia. Yläluokat, organisaatioetiikka ja eettinen päätöksenteko, on muodostunut alaluokkia yhdistelemällä sekä keskeisten käsitteiden, aikaisemman tutkimustiedon ja tutkijan oman tulkinnan avulla (kuvio 4).

Sisällönanalyysin viimeisessä vaiheessa pyrittiin luomaan ilmiöstä tiivistetty kokonaisuus, joka kytkee tulokset omaan tutkimuskysymykseen sekä yhteiskunnalliseen kontekstiin ja toimintaan, jota tutkimus koskee.



KUVIO 4 Sisällönanalyysin viimeisen vaiheen tulos

Analyysin tarkoituksena on tuoda aineistosta esiin sanallinen ja selkeä näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksiin on liitetty suoria lainauksia johtajien puheista.

4.1 Organisaatioetiikka ammatillisissa oppilaitoksissa

Tässä tutkimuksessa toimintaympäristönä ovat ammatilliset oppilaitokset. Haastatteluaineiston pohjalta muodostui kokonaiskuva, miten johtajat kokevat organisaatioetiikan ammatillisissa oppilaitoksissa. Tämä kokonaisuus muodostui 1) arvoista ja etiikasta, 2) lainsäädännöstä sekä 3) ilmapiiristä.

4.1.1 Arvot ja etiikka

Yrjönsuuren (2002) mukaan etiikan avulla voidaan arvioida ihmisen toimintaa, mikä on hyvää ja tavoittelemisen arvoista. Johtajien näkemys hyvästä ja tavoittelemisen arvoisesta toiminnasta kuului näin,

”Etiikkaa on hyvä käytös. Toiseksi tapa toimia oikein, tapa toimia ottaen huomioon toiset ihmiset. Yleisesti positiivinen vahva itsetunto itsestä, tietää, että toimii yhteiskunnan hyväksi eikä hyväksikäyttäen.” (B1, ylin johto)

Puheista nousi esiin fiksusti ja oikeudenmukaisesti käyttäytymisen merkitys muita ihmisiä kohtaan. Johtajien ajatukset olivat hyvin samansuuntaisia siitä, että jokainen yksilö ilmensi toiminnallaan sitä elämänskatsomustaan ja niitä arvoja, joita hän on omaksunut. Jokaisen omaksumat arvot taas heijastivat sitä yhteiskuntaa, jossa hän eli ja sitä organisaatiota, missä hän oli töissä ja niitä rooleja, joissa hän oli. He myös mainitsivat, että arvot ja etiikka koskettivat jokaista yksilönä, mutta olivat myös yhteisiä kaikille työyhteisössä. Johtajien puheet korostivat ihmisarvojen kunnioittamista. Ihmisyyden kunnioitus vaatii myös erilaisuuden hyväksymistä, jokainen yksilö oli otettava aidolla tavalla vakavasti.

Johtajat painottivat myös itsetunnon merkitystä, yksilöillä oli hyvä olla positiivisella tavalla vahva itsetunto. Positiivinen tapa teki kommunikoinnista tasapainoista ja mahdollisti oman toiminnan kriittisen arvioinnin sekä palautteen hyödyntämisen. Vahva itsetunto paransi myös stressinsietokykyä.

Organisaatioissa etiikan merkitys on määritellä, minkälainen toiminta on sallittua ja miten tulee toimia kussakin tilanteessa, niin kuin Bishop (2013) toteaa. Ammatillisten oppilaitosten toimintaa ohjasivat yhteiset arvot ja sen mukaan he toimivat, johtajien mielestä. Johtajien mukaan toimimalla tietyllä tavalla, he lunastivat oppilaitoksissa olevat arvot. Arvojen luomisprosesseihin oli panostettu oppilaitoksissa ja se oli ollut pitkäkestoinen prosessi. Arvojen luomisprosessi oli vaatinut useita kokoontumisia erilaisissa kokoonpanoissa ennen kuin arvot voitiin vahvistaa ja julkaista. Kaikissa oppilaitoksissa prosessiin oli osallistunut henkilöstö, opiskelijat, sidosryhmät ja ympäristö kuten poliitikot. Isot panostukset arvoprosesseissa nähtiin kannattavina pitkällä tähtäimellä, vaikka se oli vienyt aikaa. Yhdessä luodut arvot oli helpompi ymmärtää ja sisäistää sekä yhdessä tekeminen vahvasti yhteisöllisyyttä. Lisäksi johtajat painottivat, että arvoista tuli pitää kiinni, jottei se kääntyisi itseään vastaan ja heiken-

täisi organisaation ilmapiiriä. Arvoista kannatti pitää kiinni myös sen vuoksi, että

”nykyaika someineen ja kaikkine tiedottamisineen on tehnyt enemmän avoimeksi sen, mitä organisaatiot kokonaisuutena tekee.” (A1, ylin johto)

Johtajat olivat samanmielisiä siitä, että henkilökunta oli ottanut arvot omikseen. Arvojen sanoittaminen oli tärkeä osa niiden omaksumisessa. Yksi johtajista mainitsi, että mitä rohkeammin uskalsi sanoittaa arvot esimerkiksi omalle murteelle, sitä paremmin ne omaksuttiin ja sitä paremmin niitä hyödynnettiin myös markkinoinnissa. Yli puolet johtajista oli sitä mieltä, että hyvin omaksuttuja ja toimivia arvoja ei lähdetä joka strategiaproessin aikana vaihtamaan, vaan niitä voitiin päivittää tilanteen mukaan.

Arvot myös näkyivät kaikilla strategioissa. Johtajien mielestä arvopohja oli vahva ammatillisissa oppilaitoksissa. Erityisesti johtajien puheissa korostui se, että oppilaitoksissa arvot ja etiikka työn perustana olivat tärkeitä, koska työskenneltiin nuorten kanssa. Johtajat korostivat myös,

”puheet ja oma toiminta pitää olla synkronissa” (A1, ylin johto)

Johtajien puheissa nousi hyvin vahvasti esiin se, että etiikka nähtiin ammatillisten oppilaitosten voimavarana, koska kaiken opettajan toiminnan pohjana oli eettisyys. Johtajat pitivät etiikkaa hyvin tärkeänä työyhteisössä ja johtajan työssä, mutta myös opettajan työssä suhteessa opiskelijaan ja muihin sidosryhmiin. Johtajat kokivat, että suurimmalla osalla henkilöstöstä ja opettajista etiikka ja moraali olivat kohdallaan.

Yhteisistä arvoista voidaan muodostaa eettisiä toimintaohjeita, kuten Aaltonen ym. (2000) mainitsevat. Eettisten toimintaohjeiden tarkoituksena on tukea jo olemassa olevan moraalin lujittumista. Puolet johtajista mainitsi, että he olivat ottaneet arvoista yhden askeleen eteenpäin ja olivat tehneet eettisen ohjelman, joka toimii johdon työkaluna oppilaitoksissa. Kolmessa oppilaitoksessa oli luotu eettisen johtamisen kulmakivet, jotka myös toimivat johdon työkaluna. Johtajat mainitsivat, että kilpailussa pärjääminen edellytti sitä, että tietyt arvot ja eettiset koodit olivat kunnossa. Yksi johtajista totesi, että

”mun mielestä se on hyvä pohja, koska se silloin tarkoittaa myös sitä, että se isokuva on kunnossa.” (C1, ylin johto)

Erityisesti eettisten asioiden tärkeys ja olemassa olo oli noussut esiin arkisessa työssä lainsäädännön, reformin, vuosityöajan ja organisaatorakenteen muuttumisen yhteydessä. Johtajat kokivat, että mitä enemmän ja isommalla porukalla näitä eettisiä asioita pohdittiin ja mietittiin sekä laadittiin eettisiä ohjelmia, sitä paremmin ihmiset oppivat tuntemaan toistensa ajattelua, myös syvällisellä tasolla. Tämä puolestaan vahvisti yhteisöllisyyttä johtajatasolla.

Puolet johtajista sanoi eettisen ohjelman olevan myös strategian toteuttamisessa tukena. Lisäksi arvot vaikuttivat kaikkien ammatillisten oppilaitosten

strategioissa. Kaikki johtajat olivat samoilla linjoilla siinä, että strategian ei tarvitse olla enää 50–100 sivua pitkä dokumentti. Strategian toivottiin olevan tiivis, jopa yhden sivun mittainen, mutta siinä toivottiin näkyvän mitä ihmiset ajattelivat asioista. Tärkeämpää oli tarina ja matka sen lopullisen strategian välillä. Lisäksi oli tärkeää, että strategia ei ole liian yksityiskohtainen. Johtajat toivoivat strategian jättävän toimijoille, yksilöille ja tiimeille toteuttamisen valintaa ja mahdollisuutta käyttää luovuutta.

Haasteelliseksi johtajat kokivat strategiaprosessin jalkauttamisen vaikka henkilöstö oli saanut osallistua sen tekemiseen. Jalkauttamisen toivottiin olevan jatkuva prosessi, jossa esimiehet ja henkilöstö yhdessä miettivät strategian viestiä ja sitä mitä se tarkoitti toiminnassa ja myös pedagogiikassa. Toki esiin nousi myös se, että aina voi olla henkilöstössä joku, joka ei ole kuullutkaan strategias- ta. Eräs ylimmän tahon johtaja totesi, että

”olis vähän surullinen tilanne, jos jokainen meidän henkilöstön jäsen tai opiskelija osaisi luetella meidän strategian arvot, linjaukset, kaiken, koska se kertois vaan siitä, että se on opeteltu ulkoa.” (C1, ylin johto)

Ei näin, vaan ideana johtajien puheissa oli se, että jokainen ymmärtäisi perustehtävän ja sen mihin ollaan menossa.

4.1.2 Lainsäädäntö

Johtajat totesivat kansallisen lainsäädännön, organisaatioiden omien eettisten ohjeiden ja strategioiden ohjaavan toimintaa. Ammatillisia oppilaitoksia kosketanutta reformia johtajat pitivät pääsääntöisesti hyvänä ja sen tuoma uudistus oli sisäistetty hyvin. Kuitenkin johtajat myös kokivat, että

”tämä reformi on siinä mielessä vähän hankala kun siihen tuli kova politiikka vaikutus, kun valtakunnan hallitus vaihtui ja lainsäädäntö oli tehty edellisen hallituksen aikana.” (C1, ylin johto)

Johtajien mukaan reformin myötä opiskelijoiden koulutuspoluista on tehty entistä sujuvampia ja joustavampia. Joustavat koulutuspolut tarkoittivat sitä, että opiskelijoiden valmistuminen työelämään onnistui nopeammin. Oppilaitoksissa tehtiin yritysten kanssa yhteistyötä, jotta tarjottava koulutus ja työelämän osaamistarpeet kohtaisivat ja että työelämästä voitaisiin tulla suorittamaan tutkinnon osia, täydentämään omaa osaamista. Lisäksi johtajat totesivat joustavampien koulutuspolkujen mahdollistavan sen, että opettajien resursseja voitiin ohjata enemmän opiskelijoille, joilla oli haasteita edetä opinnoissa. Johtajat korostivat myös opetusmenetelmien muuttumista, digitaalisuus oli tullut perinteisen luokkaopetuksen rinnalle.

Reformiin liittyvään rahoitusmalliin oltiin myös pääsääntöisesti tyytyväisiä. Toisaalta tänä keväänä 2020 tullut rahoitusmallin jäädytys sai johtajat kri-

tisoimaan asiaa ja nykyisen hallituksen toimintaa. Yksi johtajista kuvaili asiaa näin,

”Reformi on loistava asiana, tavallaan kun tullaan rahoituselementteihin, on sinällään harmillista, että rahoittaja lanseeraa tietynlaisen tuotteen ja koulutuksen järjestäjät lähtevät toimintaansa näitä mittaroituja rahoituselementtejä vasten organisoimaan, niin tämä on vähän kuin jalkapallossa jossa säännöt muutettaisiin puolijalan jälkeen, kun nyt jäädytettiin siihen 70 % tuo perusrahoitus.” (D2, keskijohto)

Edellisen hallituksen tavoitetila oli, että uusi rahoitusmalli olisi käytössä kaikilta osin vuonna 2022. Siinä mallissa perusrahoituksen osuus olisi 50 %, suoritusrahoitus 35 % ja vaikuttavuusrahoitus 15 %. Koulutuksen järjestäjät olivat muokanneet toimintaansa nyt tämän tavoitetilan mukaiseksi. He olivat tehneet kehittämistyötä jo usean vuoden ajan ennen reformia koskevan lainsäädännön käytäntöön panoa tai vahvistamista. Nyt nykyinen hallitus on jäädyttänyt rahoitusmallin vuoden 2020 tasolle, jossa rahaa tulee oppilaitoksiin 70 % perusrahoituksesta, 20 % suoritusrahoituksesta ja 10 % vaikuttavuusrahoituksesta. Oppilaitokset, jotka olivat tehostaneet opintoprosessejaan ja saaneet opiskelijoita suorittamaan tutkintoja tavoitteiden mukaisesti, menettäisivät rahaa jos jäädytetty malli jäisi voimaan. Toisaalta johtajat ymmärsivät myös sen, että 70 %:n perusrahoitus turvaisi rahoitusta siltä osin, jos opiskelijoilla oli haasteita opinnoissa ja opinnot eivät etenisi niin joustavasti kuin oli ajateltu. Siinä mielessä 70 %:n perusrahoitusmalli on armollisempi niille ammatillisen koulutuksen järjestäjille, joilla on paljon haastavia opiskelijoita. Yksi johtajista totesi,

”En tekisi sitä mitä nykyinen hallitus on nyt tekemässä. Se on erehdys.” (E1, ylin johto)

Johtajat mainitsivat, että koulutuksenjärjestäjät olivat olleet yksimielisiä lain valmisteluvaiheessa siitä, että perusrahoituksen osuus piti olla riittävän suuri. Yksittäisen koulutuksenjärjestäjän tulos ei voi olla peruste millä arvioidaan sitä onko rahoitusmalli valtakunnallisesti hyvä.

Reformia toteutetaan nyt kolmatta vuotta ja sen perusidea pidetään hyvänä, mutta yksi porsaanreikä siinä on. Puolet johtajista pohti, että

”Tuleeko tutkintotehtaita kun näin rahoitetaan?” (C2, keskijohto)

Koulutuksen järjestäjät olivat kiinnittäneet huomiota koulutuksen tehokkuuteen, koska tuleva rahoitusjärjestelmä palkitsisi tuloksellisuudesta koulutuksen järjestäjää. Toki tuloksellisuuden tavoittelun heikkous voi olla se, että tuotetaan tutkintoja ilman sitä osaamista. Johtajat tiedostivat sen, että liian joustavat ja sujuvat koulutuspolut toki kustautuvat koulutuksen järjestäjälle, koska he menettävät perusrahoitusta jos opiskelijat valmistuvat liian nopeasti.

Rahoitusmalli kannustaa koulutuksen järjestäjiä miettimään sitä, mikä koulutus on tärkeää ja kohdentamaan koulutusta aloille, joilla on työvoimatarvetta. Johtajat olivat yksimielisiä siitä, että

”Tämä kyllä ohjaa kouluttamaan aloille, jotka ovat työllistäviä.” (A2, keskijohto)

Johtajat pitivät tätä hyvänä asiana, koska rahoitusmalli tavallaan palkitsi hyvää tekemisestä. Toisaalta johtajat mainitsivat tämän mallin tuovan alueellisia eroja koulutuksen järjestäjien välille, koska suuret koulutuksen järjestäjät antoivat opetusta alueilla joissa työllistymistilanne olisi oletettavasti parempi ammattiin valmistumisen jälkeen. Johtajat totesivat, että rahoitusmallissa oleva työllistymiskerroin ei ole aivan suoraviivainen vaan siihen on rakennettu tiettyjä suojaosuuksia heikommin menestyville taloudellisille alueille.

Johtajat olivat hieman erimielisiä jäädytetyn rahoitusmallin hyvydestä. Kaikki johtajat eivät rakentaisi tällaista tuloksellisuus pohjaista rahoitusmallia. Heidän huolenaan oli eräs iso asia, miten oppimisen ja opetuksen laatu säilyy, jos koulutuksenjärjestäjä tietää, että tutkinnosta tulee rahaa ja opintopisteistä tulee rahaa. Onko tulostmalli sopiva ammatilliseen koulutukseen, oli toinen huoli osan johtajien puheissa? Tulostmallin haasteeksi koettiin, että se ajaisi koulut kilpailemaan keskenään ja yhteinen kehittäminen hyytyisi siihen. Yksi johtajista totesi,

”jos lähdetään valheellisesti, ettei pidetä arvoista kiinni, silloin voidaan lähteä ryöstökälastamaan näitä asioita, mutta sillä ei oo kestävyyttä.” (E2, keskijohto)

Tällaisessa tilanteessa johtajat korostivat laatu järjestelmän ja organisaation arvopohjan merkitystä. Jos ne olivat kunnossa, työyhteisö pitäisi huolen siitä, että tällaiseen epäeettiseen toimintaan puututtaisiin. Johtajat toivoivat, että tällöin toimintakulttuuri korostaisi yhteisöllistä vastuuta.

4.1.3 Ilmapiiri

Victorin & Cullenin (1988) mukaan eettinen ilmapiiri voidaan määritellä organisaation yleiseksi ominaisuudeksi, johon vaikuttavat muun muassa asenteet ja arvot ja joka konkretisoituu käytännössä. Yleisesti johtajat kokivat, että henkilöstö ja opettajat viihtyivät samassa työyhteisössä pitkään. Henkilöstön viihtyvyyteen oli omalta osaltaan voinut vaikuttaa yhteisen arvopohjan jakaminen, johtajat pohtivat. Viimeisimmässä henkilöstökyselyssä oli tullut pieni notkahdus melkein jokaisessa oppilaitoksessa työilmapiirin suhteen. Notkahduksen nähtiin johtuvan ammatillisia oppilaitoksia koskettaneesta Suomen hallituksen kärkihankkeesta ammatillisen koulutuksen reformista ja samaan aikaan tehdyistä rahoitusleikkauksista sekä opettajien siirtymisestä vuosityöaikaan. Kaikissa muissa, paitsi yhdessä, haastattelemissani oppilaitoksissa oli käyty yhteistoimintaneuvottelut rahoitusleikkausten myötä ja henkilöstö oli sitä myöten vähentynyt. Nämä kaikki muutokset oli tapahtunut muutaman viime vuoden aikana. Samalla moni oppilaitoksista muutti myös organisaatorakennetta.

Suurin osa johtajista oli sitä mieltä, että ilmapiirin heikkeneminen hetkellisesti on johtunut siitä, että henkilökunta on tuntenut turvattomuutta ja epävar-

muutta kun kaikki on muuttunut radikaalisti uuden lainsäädännön myötä ja toimintatapoja on muutettu. Kaksi ylimmän tason johtajista mainitsi myös, että vanha historialasti joka liittyi organisaatiomuutokseen sekä aikuiskoulutusta että nuorten peruskoulutusta koskevan lain yhdistymiseen, oli vaikuttanut heikentävästi ilmapiiriin. Yksi keskitason johtaja koki, että oppilaitoksessa aika herkästi vielä siilouduttiin esimerkiksi siten, että eri alat eivät tee yhteistyötä keskenään kovinkaan paljoa. Hän kuitenkin toivoi, että pikku hiljaa näkyisi se, että samassa veneessä ollaan ja kaikki ajattelee asiakkaan parasta. Hän mainitsi, että

”E erityisen tärkeää olisi, että henkilöstöllä pysyisi työilo. Sehän takaa, että meidän opiskelijat voivat hyvin ja että meillä on heidän työilmapiirinsä kunnossa.” (C2, keskijohto)

Jokainen haastatteluun osallistuva johtaja oli kuitenkin sitä mieltä, että ilmapiiri oppilaitoksissa oli mennyt parempaan suuntaan koko ajan. Yksi johtajista totesi,

”että kyllähän ennen tätä koronaa, monet asiat on mennyt positiiviseen suuntaan kuin mitä muutama vuosi sitten oli.” (F1, ylin johto)

Johtajat näkivät, että henkilökunta pystyi suhteuttamaan muutokset isompaan kuvaan ja tilanteeseen missä menttiin. Tässä edesauttoi se jos oppilaitoksessa oli keskustelukulttuuri, koska johtajat painottivat keskustelun ja asioiden perustelemisen merkitystä. Heidän mielestään asioita perustelemalla saadaan oppilaitoksessa enemmän sopua aikaan kuin tekemällä hätäisiä päätöksiä. Pihlajasaa- ren ym. (2013) tutkimustulokset osoittavat myös, että keskinäinen luottamus ja oikeudenmukainen kohtelu edistävät ilmapiiriä ja lisäävät sitoutumista. Tämän tutkimuksen johtajille oli tärkeää,

”keskustelu ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Se on ollut tärkeä, että me löydettäisiin meidän yhteiselle toiminnalle peruseriaatteet, mitkä kaikki voi ymmärtää ja myös sisäistää.” (F1, ylin johto)

Keskustelu vie aikaa johtajien mukaan, mutta pidemmän välin tähtäimellä se kannatti, koska aikaa kului myös hätäisten päätösten korjaamisessa. Johtajat mainitsivat, että eettisen toiminnan kannalta oli myös tärkeää, että jokainen ajatteli itse ja toi esille omia mielipiteitään vaikka ne voivat olla joskus poikkeavia muiden mielipiteistä. Tämä puolestaan edellyttää kulttuurista empatiaa työyhteisöltä. Johtajat painottivat, että jokaisen tuli suhtautua puolueettomasti yksilöihin ja aidosti kuunnella ja ymmärtää toistensa näkemyksiä.

Ilmapiiriä parantaa jos henkilöstö kokee, että epäeettiseen toimintaan puututaan. Johtajat sanoivat, että epäeettiseen toimintaan ei ole aina helppo puuttua, mutta siihen piti puuttua. Yksi johtajista totesi,

”On se sitten opiskelija tai henkilöstöä koskeva epäkohta, jos sä et puutu siihen, niin sä hyväksyt sen.” (F2, keskijohto)

Jos asiaan ei puututa, suurin osa johtajista näki sen heikentävän työntekijöiden työmotivaatiota. Huhtala ym. (2016) ovat todenneet läpinäkyvyyden tarkoittavan organisaatioissa sitä, että epäeettisen käyttäytymisen seuraukset ovat havaittavissa ja ymmärrettävissä kaikille organisaation jäsenille. Johtajat olivat samoilla linjoilla Huhtalan ym. tutkimuksen kanssa. Heidän mielestään toiminnan piti kestää päivänvalon ja olla läpinäkyvää. Johtajien puheista voi tulkita myös, että työntekijät kunnioittivat ja luottivat työyhteisöön paremmin, jos he näkivät johtajien puuttuvan epäeettiseen toimintaan.

Yleisesti voidaan todeta, että etiikka nähdään osana arkista toimintaa ammatillisissa oppilaitoksissa. Etenkin koronan aiheuttama etätyöhön siirtyminen on nostanut etiikan merkityksen esiin. Jokainen johtaja korosti työyhteisön jäseniä hienosta vastuun ottamisesta ja vastuullisuudesta sekä yhdessä tekemisestä ja toisista huolehtimisesta tässä äkillisessä ja ennakoimattomassa muutostilanteessa. Tässä korostui hyvin arvojen mukainen toiminta ja se, että työt pyrittiin tekemään mahdollisimman hyvin ja oikein haastavassakin tilanteessa. Organisaatioetiikka ammatillisissa oppilaitoksissa koostui tässä tutkimuksessa näistä tässä luvussa esittelemistä tekijöistä, jotka olivat johtajien esiin nostamia asioita.

Korona covid-19 pandemia on antanut ammatillisten oppilaitosten johtajille, mutta myös henkilökunnalle rohkeutta kokeilla asioita uudella tavalla. Samalla se on lisännyt luottamusta omiin kykyihin ratkoa vaikeita tilanteita ja miettiä asioita niin opiskelijan kuin henkilökunnan eduksi. Epäonnistumisen pelko ei ehkä ole niin suuri kun on ollut pakko toimia. On myös huomattu, että kaiken ei tarvitse olla viimeisen päälle suunniteltu.

4.2 Eettinen päätöksenteko ammatillisissa oppilaitoksissa

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston pohjalta muodostui kokonaiskuva, miten johtajat kuvaavat eettistä päätöksentekoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä ammatillisissa oppilaitoksissa. Tämä kokonaisuus muodostui 1) johtajan arvoista 2) johtamisesta sekä 3) päätöksenteon kehyksistä.

4.2.1 Arvot johtajan kompassina

Kujalan (2004) mukaan johtajien arvot yleisesti ja liike-elämässä ovat rehellisyys, vastuu/velvollisuus, lupausten pitäminen ja muiden kunnioittaminen sekä lojaalius, oikeudenmukaisuus, välittäminen ja huippuosaaminen. Tämän tutkimuksen tulokset olivat hyvin samansuuntaiset, kaikki johtajat pitivät tärkeinä arvoina oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, toisten ihmisten kunnioittamista ja huomioimista. Lisäksi ihmisten kohtaamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että kaikki ihmiset olivat yhtä arvokkaita vaikka tekivät erilaisia asioita ja vaikkakaan osaamiset olivat erilaiset. Johtajat myös painottivat, että

”kaikki pohjautuu luottamukseen. Luottamus on ihan a ja o johtamisessa.” (D1, ylin johto)

Luottamusta korosti erityisesti kolme johtajaa ja he puhuivat luottamuksen menettämisestä. Nämä kolme johtajaa mainitsivat, että luottamuksen takaisin saaminen oli pitkä projekti, jos sen oli menettänyt. Yleisesti johtajat luottivat henkilöstönsä. Se kuului haastatteluissa muun muassa siinä, että johtajat pyrkivät saamaan henkilöstönsä loistamaan raivaamalla esteitä ja mahdollistaen hyvät työympäristöt ja välineet tehdä työtä. Eettisen tyylin pikatestin mukaan suurin osa johtajista oli oikeudenmukaisuuden ja totuuden kannattajia. Oikeudenmukainen johtaja nojaa mielellään yleisiin periaatteisiin kuten oikeuteen ja tasa-arvoon Aaltosen & Junkkarin (2000) mukaan. Eettisen pikatestin vastauksissa ja johtajien puheissa korostui oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus. Sen lisäksi heidän puheissaan korostui puolueettomuus ja loogisuus. Kovin impulsiivista johtamistapaa ei pidetty hyvänä, mikä ilmeni puheissa siinä, että johtajien mielestä toiminnan piti olla johdonmukaista, ennakoitavaa ja yksilöiden kohtelun tasapuolista. Toisaalta johtajien mielestä suurempi moka oli pitää liian tiukasti kiinni säännöistä kuin tehdä poikkeuksia liian herkästi. Yksi johtajista totesi,

”sä et voi olla yksin kaikkia vastaan vaikka olisit kuinka fiksu.” (E1, ylin johto)

Kaikki johtajat olivat yksimielisiä, että omat arvot eivät voi olla ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Jos omat arvot olisivat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, tilanne olisi hankala yksilön kannalta, mainitsi useampi johtaja. Etiikka ja arvot nähtiin perustana sille minkä kautta johtajan työtä tehtiin. Johtajat kokivat tärkeänä, että omat elämänarvot osattiin liittää yhteisöön ja isompaan kuvaan. Johtajat korostivat, että johtajan ja jokaisen työyhteisön jäsenen oli hyvä ymmärtää, miten se oman toiminnan ja tekemisen rooli liittyi isompaan ulottuvuuteen. He mainitsivat, että omien elämänarvojen ymmärtäminen pitää aloittaa isommasta esimerkiksi globaalista ja universaalista ulottuvuudesta, hahmottaa se ja ymmärtää, että ei ole kysymys vain yksittäisestä asiasta tai yksilöstä vaan kokonaisuudesta. Isomman kokonaiskuvan hahmottamisen jälkeen jokaisen tulee itse miettiä ja ottaa kantaa, mitä se itselle merkitsee.

Johtajille yhteistä oli se, että jokainen johtaja sanoi kohtaavansa ihmiset yksilöinä. He arvostivat ihmisten yksilöllisyyttä ja näkivät yksilön tuoman lisäarvon työyhteisöön. Johtajien puheita kuvaa hyvin tämä lausahdus,

”ollaan täällä ihmisiä varten.” (A2, ylin johto)

Yksi ylimmän tason johtajista kiinnitti tähän vielä erityisen paljon huomiota. Hänelle yksilöt olivat tärkeitä ja hän kiinnitti heihin huomiota. Hän koki olevansa vastuussa siitä, että ristiriidat työyhteisössä vähenivät jos sellaisia esiintyi. Hän halusi toimia nopeasti tilanteen korjaamiseksi. Hänelle poikkeus säännöistä ei ollut kauhistus. Haittapuolena tällaisessa johtamistavassa voi olla epäjohdonmukaisuus ja subjektiivisuus. Pikatestin tulokset myös vahvistivat hänen

puheitaan sillä hänelle tärkeämpää toiminnan moraalien määrittelyssä oli se, että loukkasiko ja haavoittiko hänen tekonsa jotakuta. Muut johtajat pitivät tärkeämpänä toiminnan moraalien määrittelyssä sitä, että rikkoiko teko sääntöjä, lakia, käskyjä tai eettisiä periaatteita. Oppilaitosten arjessa johtajille tulee haastavia tilanteita eteen ja yksi haasteellinen tilanne on epäeettinen toiminta henkilökunnan tai opiskelijoiden keskuudessa. Kaikki johtajat painottivat, että

”Jos epäeettiseen toimintaan ei puututa tai esimies ei näytä esimerkkiä, niin se lamauttaa ja vie pohjaa pois.” (A2, keskijohto)

Kaikissa haastatteluissa tuli hyvin vahvasti esiin, että epäeettiseen toimintaan on puututtava vaikka aina se ei ole helppoa riippuen epäeettisen toiminnan vaikuttavuudesta. Epäeettinen toiminta nähtiin kiusaamisena, ryhmädynamiikan väärinkäyttönä tai lain rikkomisena. Kaikki johtajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että epäeettistä toimintaa esiintyi vähän ammatillisissa oppilaitoksissa. Ylimmän tason johtajat kohtasivat näitä tilanteita vähemmän kuin keskitason johtajat. Keskitason johtajat osallistuivat yleensä palavereihin, jos epäeettinen toiminta oli henkilökunnan ja opiskelijan välillä, mutta näitäkin tilanteita oli tosi vähän. Todetaan tähän arvokeskustelun loppuun vielä yhden johtajan sanoin, että

”mä luulen, että se perustehtävä yhdessä jaetaan, myös koulutukseen liittyvät arvot ja merkitykset. Se on aika hyvä pohja.” (C1, ylin johto)

4.2.2 Ammatillisten oppilaitosten johtajat

Johtajat halusivat antaa ryhmille, yksilöille ja toimijoille mahdollisuuden käyttää luovuutta ja tehdä valintoja työn toteuttamisessa. He halusivat saada ihmiset mukaan kehittämään ja sitä kautta saada yksilöt myös johtajat ja esimiehet kokemaan työn merkitykselliseksi. Johtamiskulttuurin kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä oli haasteellista, niin kuin johtajat totesivat. Toimintaa ohjaavina tekijöinä nähtiin arvot, mutta myös eettiset ohjelmat ja moraalinen omatunto. Moraalinen nähtiin syntyvän hyvin pitkälti lapsuudessa. Samat ohjeet pätevät yhä tänään mitä lapsuudessa oli opittu, totesi yksi johtajista. Johtajat arvostivat hyviä käyttäytymistapoja ja toimintatapoja, avointa dialogia sekä toisia kunnioittava ja arvostava lähestymistapa nähtiin tärkeänä osana ihmisten kohtaamisessa. Lisäksi viestinnän, myös sähköpostiviestinnän, tuli olla sellaista, että siitä näkyi, että asiaa oli ajateltu. Johtajat korostivat avoimuutta sekä tiedottamisessa että päätöksenteossa. Samoin Kaptein (2008) mainitsee tiedonvaihdon ja avoimien prosessien lisäävän organisaation avoimuutta. Yhden johtajan lausahdus kuvaa myös muiden johtajien samankaltaista viestiä,

”tämä on kuitenkin hyvin avointa päätöksentekoa ja sinänsä se meillä aika hyvin näkyy sekä arvoissa että toiminnassa.” (E2, keskijohto)

Johtajien mielestä ammatillisten oppilaitosten tekemiä ratkaisuja pitää voida tarkastella eri intressipiirien kuten organisaation, henkilöstön, asiakkaiden, ympäristön, sijaintipaikkakunnan ja omistajien näkökulmasta. Johtajat kokivat, että ammatillisten oppilaitosten avoimuutta on lisännyt sosiaalinen media. Sen kautta eri intressipiirit näkevät mitä oppilaitokset tekevät. Avoimuus ja arvoihin perustuva päätöksenteko nähtiin luovan pohjaa sille, että myös henkilöstö tietäisi miten mennään eteenpäin ja mitä asioita pitäisi tehdä.

Viimeaikaiset muutokset kuten reformi, lainsäädäntö, rahoitusleikkaukset ja opettajien siirtyminen vuosityöaikaan on asettanut haasteita johtajille viimeisten vuosien aikana. Henkilöstö on voinut kokea turvattomuutta, kun kaikki muuttuu. Johtajien mukaan turvattomuuden tunnetta on pyritty poistamaan avoimuudella ja viestinnällä. Johtajien puheissa painottui viesti siitä, että johdon ja johtoryhmän toiminnan piti olla avointa, tiedon avointa, mutta myös epäkohtien nostamisen esiin piti olla avointa. Epäkohtien käsittely avoimesti esimerkiksi johtajien puheissa tarkoitti sitä, että henkilöstöpalautteessa olevat heikot kohdat tuotiin ilmi henkilöstölle eikä niitä yritetty piilotella. Avoimuuden nähtiin lisäävän henkilöstön luottamusta johtajiin ja työyhteisöön.

Toisaalta avoimuutta ja yhteisöllisyyttä nähtiin luovan myös asioiden pohjittaminen positiivisuuden kautta henkilöstön kanssa yhdessä. Johtajat tarkoittivat pohdinnoilla sitä, missä on onnistuttu ja mikä meni hyvin. Positiivisten asioiden nostaminen esiin koettiin työyhteisöä ja yksilöä voimaannuttavana tekijänä ja tätä toimintatapaa haluttiin lisätä työyhteisöön. Yksi johtajista totesi,

”sehän on itse asiassa aika voimaannuttavaa miettiä missä onnistuttiin.”
(A1, ylin johto)

Johtajat pyrkivät tekemään johtamiskäytänteistä reiluja. He toivoivat, että työyhteisö voi hyvin, koska

”jos työyhteisö voi hyvin, se perustuu siihen, että jokainen arvostaa toinen toistaan.” (D1, ylin johto)

Tämän tutkimuksen tulokset antavat osviittaa siitä, että johtajat rakentavat eettistä yhteisöä, jossa kunnioitetaan toisia sekä ollaan oikeudenmukaisia ja rehellisiä. Northousen (2004) ajatus eettisestä johtamisesta tukee tätä tulosta. Hän mainitsee, että johtajuudella rakennetaan eettistä yhteisöä, kunnioitetaan ja palvellaan toisia sekä ollaan oikeudenmukaisia ja rehellisiä.

Johtajille tärkeää oli myös henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Johtajat halusivat mahdollistaa ajantasaiset työympäristöt henkilöstölle ja opiskelijoille. Työelämän kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin arvokkaana osana koulutusta ja opetusta. Työelämän edustajien ääntä haluttiin ja halutaan kuulla. Oman oppilaitoksen osaaminen haluttiin tuoda rohkeasti esiin ja organisaation sisällä olevaa hyvyyttä tunnistettiin. Johtajat halusivat tehdä uusia avauksia myös strategisella tasolla eikä kangistua vanhoihin kaavoihin.

Oppilaitokset olivat hyvin vahvasti menossa tiimikulttuuriin. Kaikki johtajat olivat yksimielisiä siitä, että

”kyllähän sellainen yksin tekemisen aika on pääsääntöisesti väistynyt työ elämästä.”
(F1, ylin johto)

Opettajan työ on perinteisesti nähty yksinäisenä ja itsenäisenä työskentelynä luokan edessä. Tiimikulttuuriin siirtyminen, tapa toimia ja suunnitella yhdessä, ei onnistu päivässä vaan se vaatii pitkäjänteistä tietoisuutta uudenlaisen toimintakulttuurin eteen, johtajat totesivat. Osalla oppilaitoksista oli hankkeita, joissa tiimiopettajuus oli teemana. Lähtökohtana tiimiopettajuudelle oli se, että ammatillisten oppilaitosten eri osaamisalat saivat rakentaa tiimiopettajuutta opettamansa osaamisala huomioiden. Tavoitteet olivat kaikille aloille yhteiset. Tavoitteet tulivat strategiasta ja ne ohjasivat suunnittelua. Osaamisalojen henkilökunta suunnitteli ja teki ratkaisut heidän parhaiten tuntemaansa toimintaympäristöön. Tiimiopettajuudella haettiin osaamisen hyödyntämistä monipuolisesti ja yhdessä ajattelemisen taidon oppimista sekä kokeilevaa ja luovaa kehittämiskulttuuria. Tiimeille annettiin vastuuta ja vapautta, mutta tuloksia mitattiin ja mittarissa olevat kriteerit olivat kaikkien tiedossa.

Johtajilla oli myös omat tiimit ja verkostot, jotka koettiin toimiviksi ja tärkeiksi. Toisaalta johtajien puheista kuuli, että välillä he olivat aika yksin tiettyjen ratkaisujen kanssa, vaikka saivat tukea kollegalta. Osa johtajista, etenkin ylin johto, koki persoonana olevansa enemmän yksintekijöitä, mutta oppilaitoksen toimintakulttuuria kuvasi enemmän ryhmässä tekeminen ja siihen pyrkiminen. Toimintakulttuuria johtajat pyrkivät kehittämään antamalla tunnustusta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä, mutta myös rakentavaa palautetta. Tyypillinen johtajien vastaus oli,

”no tässä tullaan vähän siihen kiittämisen kulttuuriin, siihen miten me ollaan toimitu.” (L2, keskijohto)

Osassa oppilaitoksissa oli otettu käyttöön pieni rahallinen palkitseminen toiminnallisesta onnistumisesta. Tällöin johtajien mukaan palkitseminen voi koskea yksittäistä henkilöä tai tiimiä. Koko henkilöstöä koskeva palkitseminen tuli enemmän esimerkiksi kulttuuriseteleiden muodossa. Yhteistä johtajien puheissa oli se, että palautetta annettiin, mutta sitä pitäisi antaa enemmän. Johtajien mielestä hyviä ja positiivisia toimintatapoja pitäisi tuoda enemmän julki ja sitä kautta palkinto olisi koko työyhteisölle ja yksilölle. Rahallinen palkkio ei välttämättä olisi aina niin tärkeä, jos aidosti annettaisiin kiitosta henkilökunnalle, johtajat pohtivat. Yhteisesti jaetut onnistumiset ja niistä muodostuneet merkitykset loivat uusia mahdollisuuksia.

4.2.3 Päätöksenteon kehykset

Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) mainitsevat, että päätöksentekijän kannalta on tärkeää huomioida ne tilanteet, jotka hän kohtaa ennen päätöksentekoa. Ovatko päätöksenteon kehykset eettiset vai oikeus - ja lainmukaiset kehykset lisäävät moraalista tietoisuutta. Tämän tutkimuksen johtajat korostivat faktojen keräämisen tärkeyttä ennen päätöksentekoa. He halusivat riittävän määrän tietoa päätöksenteon taustalle ja joskus faktojen selvittäminen vei aikaa. Yhden johtajan toteama kuvaa myös muiden johtajien samansuuntaista ajatusta siitä, että

”pitää tietää mitä ollaan tekemässä, minne ollaan menossa.” (C2, keskijohto)

Johtajat halusivat valmistella päätettävät asiat tarkasti ja mitä vaikuttavampi asia oli, sitä tarkemmin se valmisteltiin. Joskus oikea ratkaisu löytyi helpommin, joskus vaikeammin. Johtajat sanoivat tekevänsä mieluummin töitä muuttaman tunnin enemmän etukäteen, kuin muutaman tunnin jälkikäteen taustatietojen selvittelyjen suhteen.

Päätöksenteon taustojen selvittämisen lisäksi johtajat nostivat juridiikan yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi. Johtajien mielestä,

”yks vaikuttava tekijä on, että se on oikea laillisesti ja sen mukainen miten Suomessa pitää toimia näissä asioissa.” (E2, keskijohto)

Päätöksen piti olla oikea laillisesti ja täyttää asetuksissa olevat ehdot. Kun juridiikka oli kohdallaan päätöksissä mitä tehtiin, niin taustalla oleva oikeudenmukaisuus toteutui johtajien mukaan. Toki johtajien puheissa kävi ilmi, että oikeudenmukainen päätös voi tuottaa joissain tapauksissa jollekin mielipahaa, koska ihmisillä saattaa olla itsekkäitä odotuksia. Vaikka päätökset perustuivat laillisuuteen, samalla pyrkimykset olivat hyvyyteen. Päätöksillä haettiin kuitenkin henkilökunnan hyvää ja opiskelijoiden hyvää, myös materiaalistien asioiden suhteen.

Kaikki johtajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että päätöksenteko ei ole yhden johtajan käsissä, vaan haluttiin käydä dialogia muiden johtajien ja asiantuntijoiden kanssa. Johtajat kannattivat jaettua johtajuutta, koska

”kaikki langat eivät voi olla omissa käsissä ja varsinkaan viisaus ei ole yksin omassa päässä.” (D2, keskijohto)

Jaetun johtajuuden kautta haettiin vuoropuhelua ja näkemyksellisyyttä päätettäviin asioihin. Johtajat mainitsivat, mitä suurempi päätös, sitä enemmän kannatti olla pohtijoita ja sitä helpompaa oli päätöksenteko ja sitoutuminen päätettäviin asioihin. Sitoutumista organisaation kokonaiskuvaan, tavoitteisiin ja päätöksiin pidettiin tärkeänä. Yksi johtajista näki sitoutumisen näin,

”mun mielestä mun rooli on se, että mä olen osa sitä johtamista ja että mä olen sitou-

tunut ja ymmärrän meidän organisaation kokonaiskuvan ja tavoitteet.” (B2, keskijoh-
to)

Sitoutuminen tarkoitti sitä, että johtajat olivat sitoutuneita omaan työhönsä ja olivat valmiita viemään asioita eteenpäin omille alaisilleen. He näkivät päätök-
sistä kertomisen ja tulkitsemisen auttavan kaikkia organisaation jäseniä ymmär-
tämään päätettyjä asioita paremmin sekä antavan suuntaviivat omalle työlle.

Päätöksiä tehdessä, mutta yleisestikin johtamista ajatellen, johtajat pitivät
tärkeinä palautejärjestelmiä, koska

”jos ajatellaan yleensäkin johtamista, on hirveen tärkeitä kaikki palautejärjestelmät.”
(F1, ylin johto)

Palautteita kerättiin aloittavilta ja valmistuvilta opiskelijoilta amispalautteen
kautta. Amispalaute on valtakunnallinen kysely ja yksi rahoitusperuste amma-
tillisissa oppilaitoksissa. Samoin ensi vuonna tuleva työelämäpalaute on valta-
kunnallinen ja myös rahoituksen peruste. Henkilökunnalle oli oma työsuhdeba-
rometrikyseily. Nämä eri palautteista saadut vastaukset vaikuttivat omalta osal-
taan päätöksenteossa. Opiskelijoilta saadun palautteen perusteella pyrittiin ke-
hittämään opetusta ja omaa toimintaa sekä työelämäpalautteen avulla pyrittiin
vastaamaan työelämän tarpeisiin. Henkilöstöpalautteen avulla pyrittiin kehit-
tämään ja parantamaan kyselyssä nousseita epäkohtia.

Johtajien puheissa resurssit ja taloudelliset asiat olivat myös esillä päätök-
senteon yhteydessä. Osittain oltiin sitä mieltä, että sopiva määrä niukkuutta
tuottaa innovaatioita. Kuitenkin niukkuudessa tehdyt päätökset eivät välttä-
mättä ole ollut niitä parhaita esimerkiksi opiskelijoiden kannalta. Niukka rahoit-
tus oli voinut johtaa ratkaisuihin, jotka eivät ole vastanneetkaan opiskelijoiden
tarpeita ja osaamista. Johtajat painottivat, että ratkaisuja piti voida puntaroida
vielä päätösten jälkeen ja miettiä menivätkö ne oikein vai väärin. Johtajat tun-
nustivat, että aina ei voi mennä oikein, mutta korjausliikkeitä pitää tehdä jos
asiaan voi vielä vaikuttaa. Johtajat totesivat, joskus on myös tilanteita joissa pi-
tää elää tehdyn päätöksen kanssa, vaikka ratkaisu ei paras mahdollinen ole-
kaan.

Yksi ratkaiseva tekijä päätöksentekovaiheessa oli myös se, mitä päätös tar-
koitti tulevaisuuden kannalta. Johtajat mainitsivat, että ammatillisten oppilai-
tosten tuli seurata megatrendejä, mutta myös alueellisia tarpeita. Toimintaa ja
opetusta tuli kehittää tulevaisuuden työelämää vastaavaksi. Megatrendeihin
peilattiin myös oppilaitoksen strategiaa, joka vaikutti omalta osaltaan päätök-
senteossa. Myös tulevaisuutta koskevan päätöksenteon piti perustua ammatti-
taitoon, tietoon, huolelliseen valmisteluun ja osaamiseen. Kovien faktakeskuste-
lujen sisällä suositeltiin eri ratkaisujen reflektointia muiden kanssa ja myös
hyödyntämään intuitiota. Tärkeää oli kuitenkin, että päätöksenteossa oli perus-
teltavuutta.

Tulevaisuuden kannalta oli myös tärkeää johtajille, että rahoitusleikkauk-
set, joita kaikkiin ammatillisiin oppilaitoksiin kohdistui, oli pystytty tekemään
eri toiminnoista eikä pelkästään henkilöstöön kohdistuvista säästöistä. Perus-

ideologia oli ollut tulevaisuuslähtökohta, jossa organisaatiota oli pyritty muuttamaan mahdollisimman hyvin vastaamaan tulevaisuuden olosuhteita ja toimintaa.

Virikekuvassa ollut väittämä siitä voiko päätöksen tietää oikeaksi tai vääräksi tunteen tai intuition avulla sai johtajat pohtimaan asiaa oikean ja väärän käsitteen kautta. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) uskovat, että "hyvä" ja "huono" tarkoittavat sitä moraalisisessa päätöksenteossa, että ihmiset tekevät hyviä ja huonoja päätöksiä, joskus he ovat tietoisia siitä ja silloin niillä on eettiset seuraukset. Yksi johtajista sanoi, että ihminen yleensä tietää onko päätös ikään kuin väärä. Johtajat pohtivat myös, että arkiset päätökset esimerkiksi linjauksien tekeminen, eivät ole oikeita tai vääriä vaan ne ovat sellaisia, joilla pyritään saamaan mahdollisimman hyviä tuloksia. Päätöksen pitäisi olla tekijän ja faktojen pohjalta eettisesti oikein päätöstä tehdessä, johtajat mainitsivat.

Yli puolet johtajista uskoi, että intuition avulla voidaan tietää päätös oikeaksi. Intuitio oli voinut olla väärä jonkun asian tai ihmisen suhteen, mutta päätös oli oikea, kun se oli tehty sen hetken tiedon valossa. Päätöksen myös ajateltiin olevan oikea, mutta se voi osoittautua vääräksi. Intuitioon ajateltiin yhdistyvän taustojen ymmärtäminen, historia ja hiljainen tieto ja sitä kautta intuitio ohjaisi päätöksentekoa. Johtajat ajattelivat, että intuitio toimii asioiden liikkeelle panevana voimana.

Suurin osa johtajista luotti intuitioon enemmän kuin tunteeseen. He kokivat tunteen vaikuttavan enemmän siihen, että tunne kertoo itselle suunnan olevan oikean, mutta pelkästään tunteen avulla ei voi tehdä päätöksiä. Heidän näkemyksen mukaan intuition avulla puolestaan voi tehdä päätöksen, koska siinä nähtiin yhdistyvän fakta ja kokemus. Intuition nähtiin korreloivan kokemuksen kanssa. Mitä enemmän kokemusta johtajalla oli, sitä enemmän hän luotti intuitioonsa eli,

”kyllä intuitio vaikuttaa” (F1, ylin johto)

Johtajat mainitsivat sisimmässään tuntevan, oliko ratkaisu oikea vai ei. Julkisella sektorilla lait, asetukset ja säädökset ohjasivat hyvin vahvasti päätöksentekoa, myös näiden asioiden kohdalla piti luottaa intuitioon eikä pelkästään faktaan, mutta

”ei voi olla pelkästään intuitiivinen.” (E1, ylin johto)

Haidt (2001) on tutkinut intuition roolia päätöksenteossa ja hänen perusajatukseksi on, että moraaliset päätökset tehdään usein nopeasti ja tällöin ne perustuvat intuitioon eikä syihin tai harkintaan. Tämän tutkimuksen johtajat pohtivat sitä, että johtavat suuria organisaatioita, jolloin päätöksenteon tarkastelu faktojen kautta on erittäin tärkeää. Jos johtaja lähtisi tekemään päätöstä intuition avulla, niin silloin pitäisi olla hyviä näyttöjä siitä, että oma intuitio on ollut oikea aikaisemmissa kokemuksissa ja sitä kautta uskaltaisi luottaa siihen ratkaisussa. Johtajien mukaan kovien faktakeskustelujen sisällä kannattaisi reflektoida ratkaisuja, joissa yksilö on hyödyntänyt intuitiota. Lisäksi kannattaisi hyö-

dyntää myös koko johtoryhmän intuitiota. Johtajat korostivat asioiden reflektointia monista suunnista mahdollisimman monien kokemusmaailmojen kautta, jotta päästäisiin pisteeseen, mitä tehdään ja miten tehdään.

Kaksi johtajista sanoi yksilöillä olevan kuvitelma siitä, että päätökset tehtäisiin tiedon pohjalta ja että johtajat johtaisivat tiedolla. Nämä muutamat johtajat ajattelivat, että päätökset tehtiin hyvin pitkälle tunteisiin perustuen ja sen perusteella tiedettiin onko päätös oikea vai väärä. Kyseenalaiseksi tuli se voidaanko päätös tietää oikeaksi. Nämä muutamat johtajat pohtivat, päätös voi olla oikea tai väärä, mutta aika tai hetki voi olla huono. Ratkaisuja ja päätöksiä kannatti kuitenkin tehdä, koska johtajien mielestä kaikista huonoimpia päätöksiä olivat ne, jotka oli jätetty tekemättä ja niitä oli vain pyöritelty. Tehty päätös oli parempi kuin se ettei sitä ole ollenkaan tehty vaikka se olisi väärä. Päätös oli ratkaisu sen hetkiseen asiaan, joka tarvittiin.

Yksi johtajista oli eri linjoilla muiden kanssa. Hän näki asian niin, että tunteen tai intuition avulla ei voi tietää asioita oikeiksi tai vääriksi. Johtaja mainitsi, että henkilöt voivat kuvitella toimivansa oikein tunteen tai intuition avulla, mutta se ei kuitenkaan ole oikein jos ajateltiin asiaa isommassa kuvassa. Hänen mukaansa tunne voi ohjata suosimaan jotain henkilöä, jos esimerkiksi esimies ajattelee henkilön olevan hyvä persoona. Toinen samassa työyhteisössä oleva voi kokea tulevansa kiusatuksi tässä suosimistilanteessa.

5 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

5.1 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ylimmän johdon ja keskijohdon kokemuksia organisaatioetiikasta. Lisäksi selvitettiin, miten johtajat kuvailivat eettistä päätöksentekoa. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten ylin johto ja keskijohto kokevat organisaatioetiikan ammatillisissa oppilaitoksissa?
2. Millaisena ylin johto ja keskijohto kuvaavat eettisen päätöksenteon ammatillisissa oppilaitoksissa?

Tutkimusmatkan edetessä aineistosta muodostui kaksi kokonaisuutta, organisaatioetiikka ammatillisissa oppilaitoksissa ja päätöksenteko ammatillisissa oppilaitoksissa. Tässä kohtaa kootaan tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi kuvion muotoon (kuvio 5). Kuviossa on nostettu viisi tärkeintä tutkimustulosta, jotka nousivat kaikkien johtajien vastauksissa esiin.

Tutkimustulokset osoittivat, että ammatillisten oppilaitosten arvot ja etiikka muodostivat pohjan organisaatioetiikalle (ks. kuvio 5, kohta 1). Se, miten tulee toimia kussakin tilanteessa, tulee organisaation arvoista. Organisaation ja johtajien omat arvot eivät olleet ristiriidassa keskenään, mikä on tietysti hyvä yksilön sitoutumisen kannalta. Tärkeitä arvoja olivat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, toisten kunnioittaminen ja huomioiminen, rehellisyys ja luottamus sekä hyvä käytös. Nämä arvot liittyvät ihmisarvoihin, jonka perustana on ihmisyyden kunnioitus ja arvostava kohtaaminen. Eettinen aspekti näkyy tällöin toiminnan pohjana.

Julkisella sektorilla lait, asetukset ja säädökset ohjaavat hyvin vahvasti toimintaa ja päätöksentekoa. Reformilainsäädäntö on kuitenkin löyhä ja se antaa vastuuta melko paljon koulutuksen järjestäjille käytännön toteuttamisesta ja tarjottavan opetuksen määrästä. Eettisen toiminnan pitäisi näkyä siinä, että koulutuksen tulisi olla tasa-arvoista ja tasalaatuista. Samaan aikaan rahoitus on

vähentynyt merkittävästi, joten onko koulutusta mahdollista toteuttaa tasalaa-
tuisesti.



KUVIO 5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Johtajat kokivat, että henkilöstö ja opettajat viihtyvät samassa työyhteisössä pitkään. Ilmapiiri oli hetkellisesti heikentynyt uudistusten yhteydessä, mutta nyt johtajat sanoivat ilmapiirin menneen parempaan suuntaan. Ilmapiiriin pyrittiin vaikuttamaan avoimella tiedottamisella ja päätöksenteolla. Johtajat kokivat, että avoimuus ja arvoihin perustuva päätöksenteko loi pohjaa sille, että henkilöstö tietää miten mennään eteenpäin ja mitä asioita pitää tehdä. Johtajat painottivat myös keskustelun merkitystä. Johtajat mainitsivat yhteisen ymmärryksen löytymisen sitouttavan henkilökuntaa työyhteisöönsä. Ilmapiiriä ja luottamusta paransivat myös se, kun johtajat puuttuivat epäeettiseen toimintaan heti.

Johtajat korostivat puheissaan kohtaavansa ihmiset yksilöinä ja arvostavansa yksilön tuomaa lisäarvoa työyhteisöön. Johtajat korostivat myös yksilöiden vahvan itsetunnon merkitystä positiivisella tavalla. Positiivinen tapa tekee kommunikoinnista tasapainoista ja mahdollistaa oman toiminnan kriittisen arvioinnin sekä palautteen hyödyntämisen.

Johtajat halusivat antaa henkilöstölle toteuttamisen valintaa ja luovuutta. Oppilaitokset olivat hyvin vahvasti menossa tiimikulttuuriin, jolloin tiimeille tulisi valtaa suunnitella yhdessä alansa toteutusta. Yhteisöllisyyttä ja avoimuutta rakennettiin pohdinnoilla, joissa henkilökunnan kanssa yhdessä mietittiin missä on onnistuttu ja mikä meni hyvin. Positiivisten asioiden nostaminen esiin koettiin työyhteisöä ja yksilöä voimaannuttavana tekijänä ja tätä toimintatapaa haluttiin lisätä työyhteisöön. Johtajat muistivat kiittää henkilöstöään hyvästä toiminnasta, etenkin se on korostunut nyt tämän korona covid-19 pandemian aikana. Toki johtajat mainitsivat, että kiittämistä voi tehdä enemmänkin.

Johtajien päätöksenteko perustui faktoihin, taloudellisiin asioihin, lakiin ja palautteisiin. He halusivat riittävän määrän tietoa päätöksenteon taustalle. Päätettävät asiat haluttiin valmistella tarkasti ja mitä vaikuttavampi asia oli, sitä tarkemmin se valmistellaan. Päätöksen pitää olla oikea myös laillisesti ja täyttää asetuksissa olevat ehdot. Johtajat mainitsivat, kun juridiikka on kohdallaan, niin taustalla oleva oikeudenmukaisuus toteutuu. Oikeudenmukaiset päätökset voivat tuottaa joillekin mielipahaa, koska ihmisillä voi olla itsekkäitä odotuksia.

Päätöksiä tehdessä, mutta yleisestikin johtamista ajatellen, palautejärjestelmiä pidettiin tärkeinä. Niiden kautta pystyttiin kehittämään organisaation toimintaa ja koulutusta, mutta myös työstä nousseita epäkohtia. Tulevaisuus oli yksi ratkaisevista tekijöistä päätöksentekovaiheessa. Ammatillisten oppilaitosten tuli seurata megatrendejä, mutta myös alueellisia tarpeita ja kehittää toimintaa ja opetusta tulevaisuuden työelämää vastaavaksi. Tulevaisuuden kannalta oli johtajille tärkeää, että rahoitusleikkaukset oli pystytty tekemään eri toiminoista eikä pelkästään henkilöstöön kohdistuvista säästöistä.

Johtajien mielestä päätöksenteko ei ole yhden johtajan käsissä, vaan he halusivat käydä dialogia muiden johtajien ja asiantuntijoiden kanssa. Dialogeilla haettiin näkemyksellisyttä asioihin. Mitä suurempi päätös, sitä enemmän kannatti olla pohtijoita ja sitä helpompaa oli päätöksenteko ja päätettäviin asioihin sitoutuminen. Johtajat korostivat myös sitä, että ratkaisuja pitää voida puntaroida vielä päätösten jälkeen ja tehdä korjausliikkeitä jos asiaan voi vielä vaikuttaa.

Osa johtajista uskoi intuitioon ja intuition avulla voitiin tietää päätös oikeaksi. Johtajat pohtivat, että intuitio voi olla väärä jonkun asian tai ihmisen suhteen, mutta päätös on oikea, kun se on tehty sen hetken tiedon valossa. Intuutioon ajateltiin yhdistyvän taustojen ymmärtäminen, historia ja hiljainen tieto ja sitä kautta intuitio ohjasi päätöksenteossa. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, mitä enemmän johtajalla oli kokemusta, sitä enemmän hän luotti intuitioonsa. Kovi-en faktakeskustelujen sisällä kannatti reflektoida ratkaisuja, joissa on hyödynnänyt intuitiota. Muutama johtajista ajatteli, että päätökset tehdään hyvin pitkälle tunteisiin perustuen ja sen perusteella tiedetään onko päätös oikea vai väärä. Kyseenalaiseksi tuli se voidaanko päätös tietää oikeaksi. Joka tapauksessa johtajat olivat sitä mieltä, että ratkaisuja ja päätöksiä kannatti tehdä, koska heidän mielestään huonoimpia päätöksiä olivat ne, jotka oli jätetty tekemättä tai niitä oli vain pyöritelty.

5.2 Teorettinen keskustelu

Tutkimuksen tuloksia on hyvä peilata teoriataustaan ja olemassa olevaan tutkimukseen, jolla pyritään parantamaan tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tutkimus tukee aikaisempia määritelmiä organisaatioetiikasta, eettisestä johtamisesta ja eettisestä päätöksenteosta. Tutkija on kuitenkin hieman varovainen päätelmissään tutkimuksen pienestä aineistosta johtuen.

Tässä tutkimuksessa organisaatioetiikan määritelmän lähtökohtana oli, että oikein tai väärin toimiminen koskettaa sekä yksilöä että ryhmää. Organisaatioetiikka määrittelee myös mikä on sallittua sekä miten tulee toimia kussakin tilanteessa. Tutkimustulokset osoittivat, että ammatillisten oppilaitosten arvot ja etiikka ovat sellaisia, jotka ohjaavat hyvin vahvasti toimintaa.

Ammatillisissa oppilaitoksissa henkilöstön perustehtävä jaetaan yhdessä, samoin koulutukseen liittyvät arvot ja merkitykset. Se on aika hyvä pohja rakentaa eettistä ilmapiiriä. Koulutukseen ja opetukseen liittyvät hyvin vahvasti eettiset periaatteet, jotka konkretisoituvat henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille käytännön kontekstissa. Victor & Cullen (1988) on tutkinut eettistä ilmapiiriä ja heidän mukaansa eettiseen ilmapiiriin vaikuttaa muun muassa asenteet ja arvot. Ammatillisissa oppilaitoksissa henkilöstö on ollut mukana arvojen luomisprosessissa ja sitä kautta arvot on myös omaksuttu paremmin ja ne on koettu omiksi. Lisäksi johtajien mukaan puuttuminen epäeettiseen toimintaan on lisännyt luottamusta ja parantanut ilmapiiriä. Tämä tulos olisi samankaltainen Pihlajasaaren ym. (2013) tuloksien kanssa. Pihlajasaaren ym. (2013) mukaan keskinäinen luottamus ja oikeudenmukainen kohtelu edistävät organisaation ilmapiiriä ja sitä kautta lisää sitoutumista.

Reformilainsäädäntö liitettiin tässä tutkimuksessa organisaatioetiikan alle, koska koulutuksen järjestäjien tekemien tulkintojen pohjalla tulisi olla oppilaitosten arvot ja etiikka. Laista tehdyt tulkinnat vaikuttavat eettiseen toimintaan ammatillisissa oppilaitoksissa, joka puolestaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Trevino ym. (2003) mainitsevat sääntöjen, lakien ja palkitsemijärjestelmien vaikuttavan eettiseen kulttuuriin. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu organisaatiokulttuuria. Siihen, miten selkeitä säännöt ja lait ovat henkilöstölle, ei oteta kantaa tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että koulutuksen järjestäjät ovat pohtineet reformiin liittyviä ratkaisuja eri näkökannoilta ja heillä on iso vastuu reformin toteutuksessa jo sen vuoksi, että koulutuksen tulee olla koulutuksen järjestäjän arvojen mukaista.

Johtajille tärkeää oli oikeudenmukainen ja tasapuolinen ihmisten kohtaaminen, toiminta sekä päätöksenteko. Johtajat näkivät jokaisen ihmisen arvokkaana riippumatta siitä mitä he tekevät tai osaavat. Lisäksi toisten ihmisten kunnioittaminen oli tärkeää. Sen lisäksi johtajat halusivat lisätä avoimuutta niin toiminnassa, tiedottamisessa kuin päätöksenteossa. Kapteinin (2008) mukaan tiedonvaihto ja avoimet prosessit lisäävät organisaation avoimuutta. Samankaltaisiin tuloksiin tultiin myös tässä tutkimuksessa, johtajat näkivät avoimuuden

lisäävän myös luottamusta johtoa ja työyhteisöä kohtaan. Lisäksi johtajat painottivat omien puheidensa ja tekojensa merkitystä, ne eivät saaneet olla ristiriidassa. Ristiriidan nähtiin vievän pohjan pois toiminnalta ja sanojen merkitykseltä. Johtajien puheista kuului aitous, he halusivat aidolla tavalla tehdä ratkaisuja yhteisen hyvän edistämiseksi työyhteisössä.

Salmisen (2009) tekemä määritelmä eettisestä johtamisesta liittyi yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämiseen kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa. Tähän määritelmään voidaan yhtyä näiden tutkimustulosten valossa. Johtajat halusivat mahdollistaa kasvun portaita opiskelijoille, mutta myös kehittää henkilökunnan osaamista ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Yhteistä hyvää ja yksilön sekä yhteisön merkitystä korostettiin nostamalla rohkeasti hyviä ja onnistuneita toimintatapoja kaikkein tietoisuuteen.

Eettinen tietoisuus tulee esiin tutkimuksessa siinä, että johtajat määrittelevät eettisiä tai moraalisia tilanteita sekä liittävätkin tilanteeseen eettisen harkinnan ja eettisen ulottuvuuden, jotta tehty ratkaisu tai päätös palvelisi mahdollisimman hyvin suurinta osaa yhteisössä. Tämä on myös Brownin ym. 2005 sekä Trevinon ym. 2003 mukainen määritelmä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajien tekemät ratkaisut pyrkivät tavoittelemaan yhteistä etua oman edun tavoittelun sijasta.

Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) mainitsevat, että päätöksentekijän kannalta on tärkeää huomioida ne tilanteet, jotka hän kohtaa ennen päätöksentekoa. Lisäksi heidän mielestään päätöksenteon kehukset teoreettisesti lisäävät moraalista tietoisuutta. Se, miten päätöksentekijät tulkitsevat dilemmoja ennen päätöstä, on kriittistä sen suhteen saavuttaako päätöksentekijä moraalisen tietoisuuden vai ei. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ammatillisten oppilaitosten toimintaa ohjaa sekä yrityskehys että eettinen kehys päätöksenteossa. Johtajat huomioivat nämä eri kehukset ja ennakoivat päätösten eettisyyttä ja epäeettisyyttä. Tämä tulee esiin "hyvä" ja "huono" keskustelun yhteydessä. Erityisesti rahoitusleikkausten yhteydessä oli käyty tätä keskustelua, mistä säästetään ja miten säästetään ja mitkä leikkausten vaikutukset ovat tulevaisuuteen. Johtajat olivat tyytyväisiä siihen, että leikkauksia oli tehty eri toiminnoista mahdollisimman tasaisesti tulevaisuuteen katsoen.

Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) mukaan se, miten päätöksentekijät tulkitsevat dilemmoja ennen päätöstä, on kriittistä sen suhteen saavuttaako päätöksentekijä moraalisen tietoisuuden vai ei. Eettisen kehyksen vaikutuksen alla, päätöksentekijät ovat moraalisesti tietoisia kun taas yrityskehysten tai oikeus- tai lainmukaisten kehysten alla, päätöksentekijät eivät ole moraalisesti tietoisia. Johtajat tulkitsevat tilanteita ja sitä minkälainen toiminta on mahdollista ja miten se vaikuttaa omaan tai toisten toimintaan sekä sitä miten päätös vaikuttaa osapuolten hyvinvointiin. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat johtajien päätöksiin vaikuttavan ensisijaisesti oikeus- ja lainmukainen kehys, sen jälkeen eettinen kehys.

Tätä tutkimustulosta tukee myös se, että vain muutama johtajista kertoi tekevänsä päätöksiä nopeasti intuitioon perustuen, suurin osa halusi tutkia pää-

tökseen vaikuttavia taustatietoja ennen päätöksentekoa. Tutkimustulokset myös osoittivat, että intuitioon luotetaan jos siitä on aikaisempaa hyvää kokemusta päätöksenteossa, mutta näitä kokemuksia pitää reflektoida muiden kanssa ja hyödyntää myös muiden intuitiota ennen ratkaisua. Tutkimustuloksiin perustuen kokemuksella nähdään olevan vaikutusta siihen luottaako intuitioon vai ei. Yksikään johtaja ei luottanut tunteeseen päätöksenteossa vaan enemmän intuitioon.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että johtajien yksilötekijät kuten itseluottamus ja kokemus siitä, että he voivat vaikuttaa asioihin sekä tilannetekijät kuten oppilaitosten eettiset säännöt, yhteiset arvot ja vastuun ottaminen sekä epäeettiseen toimintaan puuttuminen kohtaavat toisensa. Nämä asiat luovat eettistä ilmapiiriä yhdessä oppilaitoksia ohjaavien lakien kanssa. Tässä tutkimuksessa uskotaan, että johtajien koulutustausta, elämänhistoria, pitkä työkokemus ja arvo maailma edesauttavat moraalisen tietoisuuden ja sitä kautta moraalisen päätöksenteon tekemisessä.

5.3 Käytännöllinen keskustelu

Tutkimustulokset olivat hyvin myönteisiä, nostetaan silti muutama kehittämis-kohta esiin tutkimustulosten perusteella, jota johtajat ja henkilöstö yhdessä voivat kehittää jatkossa ammatillisissa oppilaitoksissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa Peltomäki (2012) on osoittanut selkeän yhteyden eettisen johtamisen ja työyhteisön yhdenvertaisuuden kehittämisen välillä. Esimiesten kokemukset vahvistavat, että johdon toimiminen esimerkkinä on tärkeää työntekijöille yhdenvertaisuuden toteuttamisessa. Keskustelu ja avoin kommunikointi olivat tärkeitä ja ne nähtiin eettisen johtajan edellytykseksi kehittää monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuutta (Peltomäki 2012, 78-79).

Tämän tutkimuksen mukaan johtajat pitivät tärkeänä myös keskustelua ja avointa kommunikointia. Tämän asian eteen on tehtävä tietoisesti töitä oppilaitosten arjessa. Samoin eettisten asioiden ympärillä käytävää keskustelua on hyvä käydä säännöllisesti ja siinä johtajien rooli on tärkeä. Johtajat ja erityisesti keskijohto voivat olla luomassa keskustelukulttuuria myös eettisten asioiden ympärille. Johtajien tulee kannustaa henkilökuntaa vuorovaikutukseen ja luoda käytäntöjä arkeen, jotka mahdollistavat rikastavan vuorovaikutuksen. Reformilainsäädännön myötä tullut opiskelijoiden opintopolkujen henkilökohtaistaminen on yksi hyvä esimerkki keskustelun aiheeksi. Miten henkilökohtaistamisesta tehdään sellainen, että siinä ajatellaan opiskelijan parasta, ei säästöjä? Eettiset ratkaisut henkilökohtaistamisessa pitäisi olla sellaiset, että tunnustamisessa ei tulisi ylilyöntejä.

Ammatilliset oppilaitokset olivat menossa tiimikulttuuria kohden, joka voi edesauttaa vuorovaikutuksen ja keskustelukulttuurin lisääntymistä. Aaltonen ym. (2000) korostavat avointa keskustelukulttuuria ja selkeitä vastuiden ja roolien määrittelyä organisaatiossa. Luotettavassa ilmapiirissä on lupa esittää

poikkeaviakin mielipiteitä ja ideoita. Oppilaitoksissa oleva välittämistä korostava ilmapiiri mahdollisesti tukee tätä. Opettajat ovat perinteisesti tottuneet opettamaan ja tekemään asioita yksin luokan edessä. Tiimikulttuurin sisäistäminen vaatii tietoista jatkuvaa työtä, jotta se tukee tavoitetta. Tiimikulttuuri vaatii myös sitä, että yksilö on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Yksilö voi oppia tuntemaan itseään pyytämällä aktiivisesti palautetta. Positiivinen palaute, mutta myös kehittävä vuorovaikutus luo pohjaa luottamukselle. Luottamus on tärkeä osa tiimityöskentelyn kannalta. Yksilön hyvä itse-tuntemus on tärkeää myös johtajalle, koska se auttaa johtajaa tiimin muodostamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

Tutkimustuloksien mukaan ammatillisten oppilaitosten johtajien johtamistyyli lähestyy arvojohtamista, ja tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaisia Kujalan (2004) tuloksien kanssa. Kujala on tutkinut arvojohtamista ja hänen mukaansa johtajien arvot yleisesti ja liike-elämässä olivat rehellisyys, vastuu/velvollisuus, lupauksen pitäminen ja muiden kunnioittaminen sekä lojaalius, oikeudenmukaisuus, välittäminen ja huippuosaaminen. Lisäksi Trevinon & Brownin (2004) tulokset eettisestä johtajasta tukevat tämän tutkimuksen tuloksia. Trevinon & Brownin mukaan eettinen johtaja on luotettava ja rehellinen sekä kunnioittaa muita ihmisiä ja ottaa päätöksenteossa huomioon myös seuraukset eri sidosryhmille.

Johtaja voi kehittää organisaationsa kulttuuria eettisyyttä tukeväksi johtamisen, palkitsemisjärjestelmien, eettisen koodiston ja normien avulla (Treviño & Weaver 2003; Huhtala ym. 2011). Eettisyyttä tukevien asioiden eteen johtajat tekivät töitä tietoisesti jatkuvan prosessin kautta keskustelemalla asioista. Johtajien mielestä palkitsemisjärjestelmiä on liian vähän käytössä ammatillisissa oppilaitoksissa, johtuen siitä, että toimitaan julkisella sektorilla. Julkisissa organisaatioissa palkitsemisjärjestelmiä ei mallinneta ja sen vuoksi ei löydy selkeitä ohjeita ja työkaluja palkitsemiseen. Kiittämällä palkitseminen, kulttuurisetelit ja pieni kertapalkkio olivat käytössä ammatillisissa oppilaitoksissa. Johtajat kuitenkin nostivat esiin, että palkitsemista voisi olla enemmän ja monesti asiat, jotka syntyvät henkilökunnan toiminnan seurauksena voi olla taloudellisesti hyvin merkittäviä oppilaitokselle. Tällöin konkreettinen rahapalkinto, jota yritysmaailmassa pystytään antamaan, voisi olla kannustava ratkaisu myös ammatillisissa oppilaitoksissa.

Hyvä organisaatioetiikka auttaa ammatillista oppilaitosta nostamaan yhteiskunnallista arvostusta, kun oppilaitosta pidetään luotettavana ja johdonmukaisena toimijana. Asiakkuuksien hallinta on helpompaa, kun oppilaitos on luotettava kumppani. Hyvä etiikka pienentää myös riskiä sanktioista ja joutumista oikeustoimien kohteeksi. Eettinen toiminta on kuitenkin muuta kuin väärän toiminnan varomista. Eettinen toiminta on sitä, että tehdään joitain asioita hyvin ja se näkyy luultavammin eniten vaikeissa tilanteissa kuten päätöksentekotilanteissa. (Aaltonen & Junkkari 2000, 54.)

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Ammatillisia oppilaitoksia oli 84 vuonna 2018 tilastokeskuksen mukaan. Tähän tutkimukseen on osallistunut kuusi oppilaitosta ympäri Suomea. Tutkimukseen osallistui kuusi ylimmän tason johtajaa ja kuusi keskitason johtajaa. Otos on näin ollen melko pieni. Aika, jolloin tutkimuksen haastattelut tehtiin, oli korona covid-19 pandemian alkuaikojä. Tämä valitseva tilanne on voinut vaikuttaa haastatteluihin. Toki vuorovaikutuksessa saadut haastattelutulokset voivat olla muutenkin erilaiset toisessa tilanteessa ja näin ollen tuloksia ei voida yleistää. Haastattelu tehtiin virikehaastatteluna kuvia ja väittämiä hyödyntäen, myös näitä voidaan tulkita eri tavalla eri tilanteissa. Lisäksi johtajien tuottamat puheet voivat sisältää toisen ihmisen puhetta. Tällöin puheella on suhteita muihin teksteihin. Pietikäisen ym. (2019) mukaan intertekstuaaliset suhteet ovat aina läsnä, kun kieltä käytetään.

Lausutut sanat ja ilmaukset kantavat mukanaan siihen liittyvää historiaa ja sen sosiaalisia, kulttuurisia ja poliittisia merkityksiä ja konteksteja, mainitsee Pietikäinen ym. (2019). Ylimmän tason johtajilla ja keskitason johtajilla oli pitkä työkokemus johtajana, mikä omalta osaltaan voi vaikuttaa ilmauksiin. Johtajien puhetapa oli hyvin samankaltaista, vaikka haastatteluun osallistui eri tasolta johtajia. Sukupuoli ei myöskään tuonut eroja yhtenäiseen puhetapaan. Vastaajien keski-ikä oli 57, mikä osaltaan on voinut vaikuttaa myönteisiin tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa uskotaan tutkimustulosten perusteella, että persoonä ja elämänhistoria eivät voineet olla vaikuttamatta vastauksiin.

Tämä tutkimus avaa uusia mahdollisuuksia seuraaville tutkimuksille. Haastateltavia voi olla enemmän, jolloin tutkimustuloksien luotettavuus lisääntyy. Haastattelut voisi kohdentaa aloitteleviin johtajiin ja kokeneisiin johtajiin ja verrata heidän näkemyksiään organisaatioetiikasta ja eettisestä päätöksenteosta. Tutkimustulokset voivat olla aivan erilaiset, jos haastateltavat yksilöt ovat henkilökuntaa kuten opettajia. Opettajien kokemukset esimerkiksi työyhteisön ilmapiiristä voivat olla erilaiset kuin johtajilla tai henkilökunta voi kokea, että avointa viestintää ei ole. Yksilö - ja tilannetekijät voivat vaikuttaa siihen miten yksilöt kokevat asiat.

Haastattelut voi kohdentaa keskitason johtajiin ja heidän alaisiinsa tai eri koulutusaloille. Tällöin haastattelut voi koskea vain yhtä oppilaitosta. Mahdollisuuksia on monia, koska ammatillisissa oppilaitoksissa on paljon eri koulutusaloja ja eri toimijoita. Ammatilliset oppilaitokset tekevät paljon yhteistyötä työelämän kanssa. Myös työelämän ja opiskelijoiden näkökulma voisi olla silmiä avaava. Kaikki nämä ehdotetut jatkotutkimukset tuottaisivat oletettavasti aivan erilaista tietoa organisaatioetiikasta, eettisestä johtamisesta ja eettisestä päätöksenteosta.

Tutkimuksessa käytetty virikehaastattelu osoittautui hyväksi ja toimivaksi tavaksi tehdä haastatteluja, koska virikehaastattelussa annettiin tilaa ihmisten vapaalle puheelle. Kuvat ja väittämät, joita virikkeissä käytettiin, johdattelivat johtajia puhumaan tutkimukseen liittyvistä asioista kattavasti. Virikkeet myös

vapauttavat haastattelun tunnelman. Virikkeiden toivottiin tuovan eriäviä mielipiteitä tutkimukseen liittyvistä asioista, mutta toisin kävi. Johtajat sekä ylin johto että keskijohto olivat hyvin yksimielisiä asioista, joka vaikeutti tutkimustulosten analyysivaihetta. Tutkimuksessa olisi haluttu käyttää diskurssianalyysiä tulosten tulkinnassa, mutta edellä olevasta syystä päädyttiin perinteiseen sisällönanalyysiin.

Sisällönanalyysi tehtiin aineistopohjaisesti. Aineistosta saadut tulokset ja tutkimukseen valittu teoriatausta tukivat toisiaan. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä on laajoja aiheita, joihin tässä tutkimuksessa saatiin vain pintakosketus. Syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä olisi voinut saada keskittymällä yhteen aiheeseen. Toisaalta tutkimuksen haluttiin lisäävän ymmärrystä organisaatioetiikasta, eettisestä johtamisesta ja eettisestä päätöksenteosta ammatillisissa oppilaitoksissa. Tutkimuksessa onnistuttiin kuvailemaan johtajien kokemuksia organisaatioetiikasta sekä kuvailemaan johtajien ajatuksia eettiseen päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, onko organisaatioetiikan ja eettisen päätöksenteon välillä yhteyttä. Tutkimustulokset antoivat myös osviittaa siitä, ovatko johtajat eettisiä johtajia. Tutkimustulosten toivotaan avaavan tieteellistä keskustelua eettisten asioiden ympärille ammatillisissa oppilaitoksissa.

5.5 Päätelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ylimmän johdon ja keskijohdon kokemuksia organisaatioetiikasta. Lisäksi selvitettiin, miten johtajat kuvailivat eettistä päätöksentekoa. Tutkimuksen tavoitetta kohti lähdettiin ottamalla selvää aikaisemmista tutkimuksista, jotka liittyivät eri tasoilla tapahtuvan koulutuksen organisaatioetiikkaan, eettiseen johtamiseen ja eettiseen päätöksentekoon.

Tutkimustehtävää lähestyttiin rakentamalla viitekehys, jossa organisaatioetiikan määritelmän lähtökohtana oli, että oikein tai väärin toimiminen koskettaa sekä yksilöä että ryhmää. Organisaatioetiikka määrittelee myös mikä on sallittua sekä miten tulee toimia kussakin tilanteessa. Organisaatioetiikan määritelmään lisättiin myös reformilainsäädäntö. Eettistä johtamista lähestyttiin Salmisen (2010) tekemän määritelmän mukaan, jossa eettisen johtamisen määritelmä liittyy yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämiseen kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa. Lisäksi eettistä päätöksentekoa lähestyttiin Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) eettisen päätöksenteon mallin pohjalta.

Keskeistä tutkimustuloksissa oli, että ammatillisten oppilaitosten arvot ja etiikka muodostavat pohjan organisaatioetiikalle. Se, miten tulee toimia kussakin tilanteessa, tulee organisaation arvoista. Organisaation ja johtajien omat arvot eivät olleet ristiriidassa keskenään, mikä on tietysti hyvä yksilön sitoutumisen kannalta. Tärkeitä arvoja olivat oikeudenmukaisuus,

tasapuolisuus, toisten kunnioittaminen ja huomioiminen, rehellisyys ja luottamus sekä hyvä käytös.

Julkisella sektorilla lait, asetukset ja säädökset ohjasivat hyvin vahvasti toimintaa ja päätöksentekoa. Yhteisöllisyyttä ja avoimuutta rakennettiin pohdinnoilla, joissa henkilökunnan kanssa yhdessä mietittiin missä on onnistuttu ja mikä meni hyvin. Positiivisten asioiden nostaminen esiin koettiin työyhteisöä ja yksilöä voimaannuttavana tekijänä ja tätä toimintatapaa haluttiin lisätä työyhteisöön.

Johtajien päätöksenteko perustui faktoihin, taloudellisiin asioihin, lakiin ja palautteisiin. He halusivat riittävän määrän tietoa päätöksenteon taustalle. Päätettävät asiat haluttiin valmistella tarkasti ja mitä vaikuttavampi asia oli, sitä tarkemmin se valmisteltiin. Päätöksen piti olla oikea myös laillisesti ja täyttää asetuksissa olevat ehdot. Johtajat mainitsivat, kun juridiikka on kohdallaan, niin taustalla oleva oikeudenmukaisuus toteutuu. Vaikka päätökset perustuivat laillisuuteen, samalla pyrkimykset olivat hyvyteen. Johtajat tulkitsivat tilanteita ja sitä minkälainen toiminta on mahdollista ja miten se vaikuttaa omaan tai toisten toimintaan sekä sitä miten päätös vaikuttaa osapuolten hyvinvointiin. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat johtajien päätöksiin vaikuttavan ensisijaisesti oikeus- ja lainmukainen kehys, sen jälkeen eettinen kehys.

Tätä tutkimustulosta tukee myös se, että vain muutama johtajista kertoi tekevänsä päätöksiä nopeasti intuitioon perustuen, suurin osa halusi tutkia päätökseen vaikuttavia taustatietoja ennen päätöksentekoa. Tutkimustulokset myös osoittivat, että intuitioon luotetaan jos siitä on aikaisempaa hyvää kokemusta päätöksenteossa, mutta näitä kokemuksia pitää reflektoida muiden kanssa ja hyödyntää myös muiden intuitiota ennen ratkaisua. Tutkimustuloksiin perustuen kokemuksella nähdään olevan vaikutusta siihen luottaako intuitioon vai ei.

Tutkimuksen mukaan avoimuus tiedottamisessa ja päätöksenteossa nähtiin myös tärkeänä. Avoimuus ja arvoihin perustuva päätöksenteko nähtiin luovan pohjaa sille, että henkilöstö tietää miten mennään eteenpäin ja mitä asioita pitää tehdä. Avoimuus lisäsi myös luottamusta, samoin epäeettiseen toimintaan puuttuminen. Jos asiaan ei puututtu, sen nähtiin heikentävän työntekijöiden työmotivaatiota. Johtajat korostivat, että arvot ja teot eivät voi olla ristiriidassa, muuten toiminnalta meni pohja.

Haastatteleman johtajat heijastivat yhteisönsä ja asiakkaidensa arvoja ja merkitysodotuksia. Tutkimustuloksien mukaan johtajien johtamistyyli lähestyi arvojohtamista. Haastattelijalle jäi tunne, että johtajat edesauttoivat omalla johtamistyyllillään yhteisöllisyyttä ja antoivat työntekijöille tunteen, että he olivat tekemässä arvokasta ja tärkeää sekä merkityksellistä työtä.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että johtajien yksilötekijät kuten itseluottamus ja kokemus siitä, että he voivat vaikuttaa asioihin sekä tilannetekijät kuten oppilaitosten eettiset säännöt, yhteiset arvot ja vastuun ottaminen sekä epäeettiseen toimintaan puuttuminen kohtaavat toisensa. Nämä asiat luovat eettistä ilmastoa yhdessä oppilaitoksia ohjaavien lakien kanssa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ammatillisten oppilaitosten toimintaa ohjaavat arvot ja etiikka, johtajien

päätöksiin vaikuttavat ensisijaisesti oikeus- ja lainmukainen kehys, sen jälkeen eettinen kehys.

Tulevaisuuden arvaamattomuuteen ja yllätyksellisyyteen ei voi valmistautua vaikka jollain tavoin tulevaisuuteen täytyy valmistautua. Tämän tutkimuksen toteutus tänä haastavana keväänä oli täydellinen hetki aiheeni huomioiden. Tutkimus paljasti, että ammatillisten oppilaitosten toimintakulttuuri ei ole jäykkä, koska mitä jäykempi toimintakulttuuri olisi, sitä vaikeampi olisi ottaa haltuun muuttuvia tilanteita.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Liettua: Balto print.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WSOY.
- Ammatillinen koulutus 2020. (Saatavilla <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillinen> -koulutus)
- Ammatillisen koulutuksen rahoituksen uudistus 2017. (Saatavilla <https://minedu.fi/amisreformi>)
- Ansoff, H. I. 1984. Implanting strategic management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Auvinen, T. P., Lämsä, A-M., Sintonen, T. & Takala, T. 2013. Leadership manipulation and ethics in storytelling. *Journal of Business Ethics* 116 (2), 415-431.
- Bandura, A. 1977. Social learning theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action. New York: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtinez and J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behaviour and development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 45-103.
- Berger, P.L., Luckmann, T., Raiskila, V. & Aittola, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bishop, W. H. 2013. The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *Journal of Business Ethics* 118 (3), 635-637.
- 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, 117-134.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2005). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly* 17: 6, 595-616.
- Brown, M. & Trevino, L. 2006. Ethical leadership: a review and future directions. *The leadership quarterly* 17 (6), 595-616.
- Butts, J. B. & Rich, K. L. 2008. *Nursing ethics: Across the Curriculum and Into Practice*. Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
- Chonko, L. B. & Hunt, S. D. 1985. Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination. *Journal of Business Research* 13, 339-359.
- Ferrell, O. C. & Gresham, L. G. 1985. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing* 49, 87-96.
- Haidt, J. 2001. The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgement. *Psychological Review* 108, 814-834.
- Hiekkataipale, M-M. 2018. *Between a Rock and a Hard Place. Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organisational*

- Context. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 186. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S. 2013b. Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *Journal of Business Ethics* 114 (2), 265-282.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. 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, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. 2010. Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä. *Työelämän tutkimus* 8 (1), 13-25.
- Jones, T. M. 1991. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- Juuti, P. 2002. Johdanto: Etiikan monet kasvot. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus, 7-27.
- Kangas, M. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys, eettinen johtamistyyli ja työhyvinvointi johtajien arvioimana. Jyväskylän yliopisto. *Psykologian ja Johtamisen pro gradu- tutkielma*. Jyväskylä.
- Kangas, M., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Feldt, T. 2011. Suomalaisten johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus*, 30 (2), 95-110.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. 1996. *Ethical Dimension of Leadership*. California: Sage Publications.
- Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947.
- Kaptein, M. 2011a. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations* 64 (6), 843-869.
- Kaptein, M. 2011. From Inaction to External Whistleblowing: The influence of the ethical culture of organisations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics* 98 (3), 513-530.
- Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset 2020. (Saatavilla https://tilastokeskus.fi/til/kjarj_2019_2020-02-12_tie_001_fi.html)
- Kujala, J. 2004. Manager's moral perceptions: change in Finland the 1990s. *Business Ethics: A European Review* 2/3, 143-165.
- Kujala, J., Lämsä, A-M. & Penttilä, K. 2011. Managers' moral decision-making patterns over time: A multidimensional approach. *Journal of Business Ethics* 100 (2), 191-207.
- Kuula, M. 2015. "Voisko ensin ottaa helpomman kysymyksen?" Eettisen organisaatiokulttuurin diskurssit suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylä.

- Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017. (Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>)
- Liusvaara, L. 2014. Kun vaan rehtori on korvat auki: koulun kehittämisellä pedagogista hyvinvointia. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Turku.
- Lämsä, A-M. 2001. Organizational downsizing and the Finnish manager from an ethical perspective. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Jyväskylä.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. B. 2008. Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management. Pearson Education Limited.
- Nash, L. L. 1993. Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems. Boston: Harvard Business School Press.
- Nieminen, N. 2019. "Jaksaa paremmin, kun nukkuu paremmin": ammatillisen oppilaitoksen opiskelijoiden kokemuksia eBoss-hyvinvointivalmennuksesta. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylä.
- Northouse, P. G. 2004. Leadership: theory and practice. California: Thousand Oaks.
- O'Fallon, M. J. & Butterfield, K. D. 2005. A review of the empirical ethical decision making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 16(8), 757-776.
- Opettajan arvot ja eettiset periaatteet 2020. Opetusalan eettinen neuvottelukunta. (Saatavilla <https://www.oaj.fi/arjessa/opetustyon-eettiset-periaatteet/opettajan-arvot-ja-eettiset-periaatteet/>)
- Peltomäki, A. 2012. Eettinen johtaja yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä: Eettisen johtamistyylin ja työyhteisön yhdenvertaisuuden edistämisen välinen yhteys Vaasan toimialojen esimiesten arvioimana. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Vaasa.
- Pietarinen, J. 2004. Mihin se moraaliksi oikein perustuu? Tieteessä tapahtuu 5/2004. Viitattu 3.1.2020
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2019. Uusi kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.
- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. 2013. Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon tutkimus* 32 (2), 75-94.
- Posner, B. Z. & Schmidt, W. H. 1987. Ethics in American companies: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics* 6 (5), 383-391.
- Rantala, V. 2013. "Samassa veneessä samaan suuntaan": rehtorin keinoja luoda ja ylläpitää oppivaa organisaatiota kouluyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Jyväskylä.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson, J. K. 2006. A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 63: 4, 345-359.

- Rest, J. R. 1986. *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Westport: Praeger.
- Riivari, E. & Lämsä, A. 2014. Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics* 124 (1), 1-17.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2019. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Salminen, A. 2009. *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetus-julkaisuja 60, Hallintotiede 3. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Schein, E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siltala, H. 2002. Johtamalla eettisyyteen - hyvään elämään. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Ehosta etsimässä*. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Juva: PS-kustannus, 119-131.
- Sinclair, A. 1993. Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics* 12 (1), 63-73.
- Sintonen, T. 2019. *Metodiopinnot luento 7.10.2019*. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylä.
- Sun, H. 2014. Business Ethics and the Development of Intellectual Capital. *Journal of Business Ethics* 119 (1), 87-98.
- Takala, T. 1993. *Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu - historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa*. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteen laitos. N:o 89/1993. Jyväskylä.
- Tenbrunsel, A. E. & Smith-Crowe, K. 2008. Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We've Going. *The Academy of Management Annals* 2 (1), 545-607.
- Trevino, L. 1986. Ethical decision making in organisations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review* 11 (3), 601-617.
- Trevino, L. 1992. Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics* 11, 445-459.
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. 2004. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive* 18 (2), 69-81.
- Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. 2003. A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perception from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations* 56: 1, 5-37.
- Trevino, L. K & Weaver, G. R. 2003. *Managing ethics in business organisations: Social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. 1999. *Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts*. *California management review* 41 (2), 131-151.
- Tomperi, H. 2014. *Ethical Team Leadership: As construed by Finnish managers*. University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics 154. Jyväskylä.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Törrönen, J. 2017. Virikehaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 233-255.
- Uusi-Rauva, E. & Pirjetä, M. 2002. Ammatin etiikka. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Juva: PS-kustannus, 71-96.
- Victor, B. & Cullen, J. B. 1988. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- 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.
- Weaver, G. R. & Treviño, L. K. 1999. Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9, 315-337.
- Weber, M. J., Kopelman, S. & Messick, D. M. 2004. A Conceptual review of decision making in social dilemmas: Applying a logic of appropriateness. *Personality and Social Psychology Review* 8 (3), 281-307.
- Weeks, W. A., Moore, C. W., McKinney, J. A. & Longenecker, J. G. 1999. The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgement. *Journal of Business Ethics* 20, 301-313.
- Weiss, J. W. 1998. *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*. Forth Worth, TX: Dryden Press.
- Wittmer, D. P. 2000. Ethical Sensitivity in Management Decisions: Developing and Testing a Perceptual Measure among Management and Professional Student Groups. *Teaching Business Ethics* 4: 2, 181-205.
- Yrjönsuuri, M. 2002. *Hyvän olemus: Johdatus etiikkaan*. Jyväskylä: Gummerus.