

**EETTISEN JOHTAMISEN KONSULTTITYÖN
TOTEUTTAMINEN ORGANISAATIOISSA -
KONSULTTIEN NÄKEMYKSIÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Tiia Ranto
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Marjo Siltaoja**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Tiia Ranto	
Työn nimi Eettisen johtamisen konsulttityön toteuttaminen organisaatioissa - konsulttien näkemyksiä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 31.5.2023	Sivumäärä 59 + 4
<p>Tiivistelmä</p> <p>Organisaatiot saavuttavat merkittävää kilpailuetua toimimalla eettisesti. Tutkimusten mukaan eettisyys on tärkeä arvo myös työntekijöille. Epäeettiseen toimintaan kiinnitetään huomiota, mutta siihen puuttuminen koetaan haasteelliseksi. Lisäksi organisaation eettiset toimintatavat eivät aina ole henkilöstöllä tiedossa. Eettisesti toimiva organisaatio edellyttää eettistä johtamista, johon liittyy muun muassa eettisen toiminnan standardointi. Eettisen johtamisen kehittämisessä organisaatiot hyödyntävät usein konsulttityötä. Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten konsultit toteuttavat eettisen johtamisen konsulttityötä suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimuksessa selvitetään, miten konsultit määrittelevät eettisen johtamisen käsitteen ja näkevät roolinsa organisaatioiden eettisen johtamisen edistäjinä sekä kehittäjinä. Lisäksi konsultit kertovat näkemyksiään siitä, miten ulkoisen tekijät ja standardisointi vaikuttaa eettisen johtamisen konsulttityöhön. Tutkimus on osa vuonna 2022 perustettua Global Survey of Business Ethics tutkimushanketta, jossa tarkastellaan eettisen johtamisen sanaston haasteellisuutta ja problematiikkaa.</p> <p>Tämä pro gradu -tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja analyysimenetelmänä teemoittelua. Tutkimukseen haastateltiin kuusi eettisen johtamisen konsultointiin erikoistunutta konsulttia. Pro gradu -tutkimuksen tietoperustana on käytetty tieteellisiä artikkeleita, alan kirjallisuutta sekä julkaisuja.</p> <p>Pro gradu -tutkimuksessa nousi esiin eettisen johtamisen käsitteen problematiikka, minkä monimuotoisuus on haasteellista myös asiakkaalle. Osa organisaatioista ei vielä tunnista eettisyyttä kilpailutekijänä, eettisen johtamisen muutoksen edellyttämää resurssointia eikä standardoinnin vaatimuksia. Konsulttityössä edellytetäänkin vahvaa osaamista ja neuvottelutaitoa.</p> <p>Tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksina esitetään eettisen johtamisen käsitteen ja mittaamisen tarkempi määrittely sekä tulevaisuuden teknologian vaikutusten ennakointi eettisen johtamisen kentällä.</p>	
Asiasanat Eettinen johtaminen, konsulttityö, etiikka, eettisen johtamisen standardisointi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen taustaa	9
2	EETTINEN JOHTAMINEN	12
2.1	Etiikan ja eettisyyden määritelmät.....	13
2.2	Eettisen johtamisen periaatteet	15
2.3	Eettisesti johdettu organisaatio.....	17
2.4	Eettisen johtamisen standardisoituminen.....	19
2.4.1	Lait, direktiivit asetukset ja lait	19
2.4.2	Eettiset periaatteet ja riskit.....	20
2.4.3	Ethics & Compliance -ohjelma	21
3	KONSULTTITYÖ	23
3.1	Konsulttityö toimialana	23
3.2	Konsultin rooli asiantuntijana.....	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
4.1	Tutkimusmenetelmä	26
4.2	Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä	28
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	31
4.4	Tutkimuksen luotettavuus – validiteetti ja reliabiliteetti.....	33
4.5	Tutkimuksen eettiset periaatteet	35
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
5.1	Konsulttityö ja eettisen johtamisen määritelmä	36
5.2	Eettisen johtamisen konsulttityö	38
5.3	Eettisen johtamisen konsulttityön vaikutusten arviointi.....	42
5.4	Konsulttityö ja standardisoitumisen vaikutukset.....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	47
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	47
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	51
6.3	Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET.....	60

1 JOHDANTO

Eettinen toiminta on jotain, mikä on moraalisesti oikein ja hyvää (Haapala & Aavameri 2008, 13). Se mikä on oikein ja hyvää, ei ole kuitenkaan aina itsestään selvää. Organisaatioissa eettinen toiminta edellyttää roolimallia ja johtamista eettisten periaatteiden mukaisesti. Tämän vuoksi johtamisen eettisyyteen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Työelämän kansainvälistyminen sekä teknologian kehittyminen ovat synnyttäneet eettisesti haastavia tilanteita, jotka ovat näkyviä ja niihin joudutaan ottamaan kantaa ja reagoimaan (Collin & Lemmetty, 2019, 9.) Eettinen johtaminen on johtamisen pohja ja ydin. Se on olennainen osa johtamisen kaikissa muodoissa ja heijastuu niin toimintatapoihin kuin myös päätöksentekoon. (Heiskanen & Salo 2007, 16–19.) Toisaalta organisaation kilpailuedun hakeminen palveluista tai tuotteista ei enää riitä, vaan kilpailuedun rakentaminen edellyttää järjestelmällistä työtä. Johtaminen ja organisaatiokulttuuri ratkaisevat toiminnan suunnan ja tehokkuuden. Eettiset organisaatiot ovatkin edelläkävijöitä, jotka uudistavat toimintaansa jatkuvasti ja samalla etsivät uusia innovaatioita kestäväan kehitykseen fokusoivan oppimisprosessin avulla. Onnistumisen usein estää se, että etiikkaan ja vastuullisuuteen liittyvää osaamista ei ole johdossa riittävästi. (Heiskanen 2009, 20.) Viime aikoina on Suomessakin noussut julkisuuteen useita esimerkkejä organisaatioiden epäeettisestä toiminnasta, joissa valvonta on epäonnistunut ja organisaation johto laiminlyönyt vastuullisen ja eettisen toiminnan periaatteita, jopa lainsäädäntöä. Ihmisten kynnys ilmoittaa eettisistä rikkomuksista on madaltunut ja uutiset leviävät sosiaalisen median kautta nopeasti. Epäeettinen toiminta organisaatiossa voi siten aiheuttaa mainehaittaa ja taloudellisia menetyksiä. Toistuvat skandaalit kohdistuen organisaatioiden johtajiin viime vuosikymmenen aikana ovat lisänneet kiinnostusta eettisen johtajuuden tutkimiseen (Brown & Treviño 2006, 595-616).

Nordic Business Ethicsin (2022) pohjoismaissa ja Virossa toteutetun kyselytutkimuksen mukaan 80 % vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että eettisyyden toteutuminen heidän työssään on tärkeää. Toisaalta vain 20 %:lla oli näkemys, että eettisyys toteutuu heidän työnantajaorganisaatiossaan hyvin. 53 % vastaajista oli havainnut lainvastaista toimintaa ja 67 % vastaajista oli sitä mieltä, että epäeettinen toiminta on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana. Tämä ei

välttämättä tarkoita sitä, että työpaikoista olisi tullut vähemmän eettisiä. Tietoisuus asiasta on lisääntynyt ja epäeettistä toiminta tunnistetaan paremmin. Sen sijaan vain alle puolet (47 %) vastaajista oli tietoinen organisaationsa eettisistä menettelytavoista ja vain 39 % oli saanut koulutusta työnantajaorganisaationsa eettisiin menettelytapoihin. Tutkimuksessa oli siten huomionarvoista, että eettisyyttä pidetään tärkeänä, mutta työntekijöillä ei ole tietoa oman organisaation eettisistä menettelytavoista. Suurin osa työntekijöistä ei halua ottaa epäeettistä toimintaa puheeksi organisaatioissaan eikä ylimmän johdonkaan intresseissä ole välttämättä eettisiin epäkohtiin puuttuminen. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että työntekijöiden ja myös esihenkilöiden tietoisuutta eettisistä periaatteista tulee edistää ja keskustelua organisaatioissa jatkaa. Erityisesti organisaation johto tarvitsee koulutusta oman eettisen johtamisen osaamisen kehittämiseen. (Nordic Business Ethics 2022.)

Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta kiinnostaa myös sijoittajia. Sijoittajabarometrissa kysyttiin yksityisiltä sijoittajilta, mikä kolmesta vastuullisuuden näkökulmasta on sijoituspäätöstä tehdessä tärkein: ympäristö, sosiaaliset asiat vai hyvä hallinto. Tutkimustulosten kärkeen nousi hyvä hallinto (40 %). Sijoittajat näkevät, että hyvin hallinnoitussa yhtiössä ei ole korruptiota ja johdon toiminta on luotettavaa. Yksityissijoittajien mukaan lainsäädännöllä pitää ensisijaisesti parantaa vastuullisuustietojen luotettavuutta (55 %) sekä vastuullisuustietojen standardointia ja vertailtavuutta (48 %). Tutkimuksessa todetaan myös, että yrityksen maine on todella tärkeä, kun yksityissijoittaja päättää, minkä pörssiyrityksen osakkeita ostaa. Jos yrityksen maine muuttuu, kasvaa sijoittajien into ostaa yhtiön osakkeita ja suositella yhtiöön sijoittamista puolitoistakertaiseksi. Tutkimusten tulokset ovat vahvoja viestejä organisaatioille siitä, että hyvän hallinnon ja hyvän maineen merkitys organisaatiolle on taloudellisesti suuri. Suomessa yksityissijoittajille tehdyn tutkimuksen tulokset tukevat myös aikaisempia kansainvälisiä selvityksiä, joiden mukaan mainetekijöiden osuus yhtiön arvonmuodotuksesta on jopa kolmannes. (Pörssisäätiö 2021.)

Maineen menettäminen saattaa muodostaa organisaatiolle taloudellisen riskin. Tästä esimerkkinä hoiva-alan yritys Attendo, joka joutui sulkemaan hoivakodin vakavien turvallisuuspuutteiden vuoksi. Yrityksen osakkeen kurssi laski päivän aikana yli 15 % Tukholman pörssissä ja varainhoitoyhtiöt ilmoittivat laittavansa hoivayhtiö Attendon osakkeet toistaiseksi ostokieltoon rahastoissaan. Sijoittajat odottavat tulosta, mutta eettinen ja vastuullinen toiminta on pitkällä aikavälillä tuloksen tekemisen edellytys. Tämä asettaa johdon ison haasteen eteen. Organisaation johdon on pakko parantaa toiminnan eettisyyttä ja ymmärrettävää, että omistajien kaipaama lisäarvoa saa vain vastuullisesta bisneksestä. (Yle 2019.)

Organisaation maineen tahriintuminen vaikuttaa myös työnantajakuvaan. Jos organisaatiosta annettu mielikuva eettisen toiminnan toteuttajana rapautuu, voi osaavan henkilöstön rekrytointi olla vaikeaa eikä organisaatio ole työnantajana kiinnostava. Luemme päivittäin median uutisointia työvoimapulasta. Yrittäjägallupin mukaan pelkästään pienten ja keskisuurten yritysten sektorilla 39 % yrityksistä kertoo, että heillä on vaikeuksia löytää uutta työvoimaa. (Yrittäjät

2023.) Työntekijöihin ja henkilöstöön liittyvät epäkohdat nousevat nopeasti uutisotsikoihin. Tästä esimerkkinä Musti Group Oy, jonka työoloja työntekijät moittivat Instagramissa. He kertoivat, miten eivät pääse kiireiltään lakisääteisille tauoille. Vastaavanlaisia nostoja olivat tehneet muun muassa pikaruokaketju Hesperin ja kahvilaketju Espresso Housen työntekijät. Vaikka ongelmia nostettiin julkisuuteen, ongelmat eivät työntekijöiden mukaan poistuneet. Lisäksi paljastui uusia ongelmia, kuten työntekijöiden tarkoituksellista hiljentämistä tai vaatimuksia suorittaa työhön kuuluvia tehtäviä vapaa-ajalla. Työntekijöitä haastateltaessa kävi ilmi, että työntekijät olivat yrittäneet kertoa ongelmista johdolle jo vuosien ajan. Miksei ongelmia korjattu aiemmin? Organisaatioiden johdon vastauksissa tuli esiin se, että kaikilta osin ei ollut täysin selvää, miten käsitellä tällaisia asioita. Organisaatiot ryhtyivät toimenpiteisiin työolojen korjaamiseksi, mutta on selvää, että negatiivinen julkisuus jättää jälkensä. Työntekijät arvostavat hyviä työoloja ja hakevat merkitystä työstään. (Yle 2022.)

Eettinen johtaminen on globaalisti ollut tutkimuksen kohteena jo pitkään. Vuonna 1922 perustettu Ethics & Compliance Initiative (ECI) on tuottanut tutkimustietoa eettisestä johtamisesta jo useiden vuosikymmenien ajan. ECI muodostuu organisaatioista, jotka ovat sitoutuneet luomaan ja ylläpitämään etiikkaan ja vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä ohjelmia. ECI tuottaa tutkimustietoa, jonka avulla organisaatioissa voidaan tunnistaa, parantaa ja tehostaa eettisen johtamisen ja eettisen institutionaalisen kulttuurin rakentamista. Yhdistys koostuu etiikan ja vastuullisuuden asiantuntijoista ja tutkijoista ympäri maailmaa. ECI jakaa globaalisti tietoa, uusia ideoita ja rakenteita organisaatioille ja yksilöille eettisen toiminnan tueksi. ECI on tutkimuksissaan havainnut muun muassa sen, että organisaation Ethics & Compliance-ohjelman laatu ja organisaation eettisen kulttuurin vahvuus ovat avainasemassa haluttujen eettisten tulosten saavuttamisessa. Eettiseen käyttäytymiseen vaikuttavat monet tekijät, mutta merkittävä tekijä on yksittäisten työntekijöiden päivittäisillä valinnoilla ja käyttäytymisellä työpaikalla. ECI on seurannut seuraavia eettisiä tuloksia 20 vuoden ajan: paine eettisistä normeista tinkimiseen, havainnot väärinkäytöksistä ja niistä ilmoittaminen ja mitä tapahtuu sen jälkeen, jos väärinkäytöksistä ilmoitetaan. ECI tarkasteli muun muassa tutkimuksessaan ja raportissaan "The State of Ethics & Compliance in the Workplace: A Look at Global Trends" suuntauksia, jotka vaikuttavat organisaatioihin ja niiden etiikkaan ja sen noudattamiseen maailmanlaajuisesti. Raportissa nostettiin viisi päätrendiä, joita organisaatiot kohtaavat nykyään: eettinen kulttuuri, paine kompromissien tekemiseen standardisoiduissa käytänteissä, havaitut väärinkäytökset, ilmoitusten määrä ja niihin reagointi. Tutkimustiedoissa nousi esiin havaintoja muun muassa siitä, että onnistuneita E&C-ohjelmia on luotu ja niiden sisältö on kehittynyt. Organisaatiot ovat tehneet paljon työtä sen eteen, että väärinkäytökset vähenisivät ja eettinen kulttuuri organisaatioissa paranisi. Toisaalta vastauksissa nousi esiin, että on edelleen paljon organisaatioita, joissa ohjelma puuttuu tai se on puutteellinen ja silloin on lähes mahdotonta parantaa ja johtaa eettistä kulttuuria. Väärinkäytöksistä ilmoitetaan nykyisin herkemmin, mutta toisaalta niiden käsittelyssä on vielä parantamisen varaa. Lisäksi työntekijät työskentelevät usein niin sanotulla harmaalla alueella

ja eettisiä ohjeita saatetaan jättää noudattamatta esimerkiksi tulospaineiden vuoksi. Lisäksi COVID-19-pandemia aiheutti merkittäviä organisaatiomuutoksia ja tutkimus osoittaa, että tämä on lisännyt työntekijöiden painetta sääntöjen rikkomiseen. (Global Business Ethics Survey 2021.)

Kuten edellä olevista esimerkeistä voi todeta, on eettisen johtamisen tutkiminen aiheena ajankohtainen ja maailmanlaajuinen ilmiö. Tutkimustulokset tuottavat tietoa nykyhetkestä ja ennakoivat tulevaa eettisen johtamisen tueksi. Eettistä toimintaa edellyttävä lainsäädäntö on asettanut organisaatioiden toiminnalle ja läpinäkyvyydelle uusia vaatimuksia, ja standardit edellyttävät organisaatioilta standardeja vastaavaa toimintaa. Organisaatiot ja johtajat ovat jatkuvan muutoksen edessä ja muutosvauhti on niin suuri, että ajassa kiinni pysyminen on haastavaa. Jos organisaatio ei pysty itse vastaamaan kaikkiin osaamisvaatimuksiin, hyödyntävät organisaatiot toiminnassaan asiantuntijapalveluita tarjoavia konsultteja. Organisaatiot käyttävät konsulttien osaamista erityisesti tilanteissa, joissa organisaation oma sisäinen osaaminen ei riitä. Konsulttityön avulla voidaan organisaatiossa tukea ja kehittää eettistä johtamista sekä auttaa erilaisten lainsäädännön edellyttämien ratkaisujen käyttöönotossa (k.s. esimerkiksi luku 2.4.1 Whistleblower-direktiivi).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia eettisen johtamisen konsulttityötä. Tutkimuksen kohderyhmänä on kuusi konsulttia kuudesta eri suomalaisesta konsulttiyrityksestä, jotka ovat erikoistuneet eettisen johtamisen konsultointiin. Haastateltavilla konsulteilla on erilainen kokemustausta ja he tulevat erikokoisista konsulttiyrityksistä. Konsultit tekevät konsultointia erilaisiin asiakastarpeisiin ja heidän asiakkuutensa muodostuvat erikokoisista yrityksistä tai julkishallinnon organisaatioista. Konsulttien asiakkaina voi olla pieniä perheyrittäjiä tai isoja kansainvälisiä yrityksiä. Tämä tutkimus on osa globaalia hanketta (ks. luku 1.2), jonka yhtenä ulottuvuutena on yritysetiikan konsultointi- ja koulutustyö. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite on rakennettu tukemaan globaalin hankkeen tavoitteita. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla ja konsultit ovat antaneet haastatteluaineiston anonymyminä eikä heidän henkilöllisyytensä tai työnantajyrityksen nimeä julkaista. Konsultteja yhdistävä tekijä on se, että he toteuttavat eettisen johtamisen konsulttityötä, koska globaalin hankkeen näkökulmasta tämä on keskeisin tutkimuksen kohde. Pro gradu -tutkimuksen tuottama tieto on rajattu koskemaan Suomessa tapahtuvaa eettisen johtamisen konsulttityötä. Tutkimusongelmaa on lähestytty seuraavan tutkimuskysymyksen kautta:

- Miten konsultit toteuttavat eettisen johtamisen konsultointia organisaatioissa?

Kuten edellä mainittiin, tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkimustietoa globaalien hankkeiden tueksi. Tutkimusaineistossa on selvitetty erityisesti eettisen johtamisen konsulttityön toteuttamista ja siinä ilmeneviä ilmiöitä. Lisäksi on haluttu selvittää, miten ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö, vaikuttavat eettisen johtamisen konsulttityöhön. Tutkimusongelmaa on tarkennettu seuraavien lisäkysymysten avulla:

- Miten konsulttien ja organisaation johdon näkemykset eettisestä johtamisesta vaikuttavat konsulttityöhön?
- Miten ulkoiset tekijät vaikuttavat konsulttityöhön?

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua (teemahaastattelurunko liite 2) ja analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Haastatteluaineistosta nousi esiin erityisesti neljä keskeistä teemaa: eettinen johtaminen käsitteenä, konsultin asiantuntijarooli organisaation eettisen johtamisen edistäjänä, konsulttien rooli eettisen johtamisen kehittämisessä sekä ulkoisten tekijöiden ja standardisoinnin vaikutus eettisen johtamisen konsulttityöhön.

Tämä pro gradu -tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa esitetään pohjoismaisia ja kansainvälisiä tutkimustuloksia, joiden avulla taustoitetaan eettisen johtamisen merkitystä organisaatioissa sekä siihen liittyviä vaatimuksia johtamisessa. Johdannossa esitetään perustelut sille, miksi organisaatiot hyödyntävät eettisen johtamisen kehittämisessä konsulttityötä. Lisäksi esitellään tutkimuskysymykset ja pro gradu -tutkimuksen tausta sekä tiivistetysti tutkimuksen toteutusprosessi. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään eettisen johtamisen sekä konsulttityön teoreettinen viitekehys. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusprosessi eli tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä. Viidennessä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen keskeiset tulokset. Kuudennessa luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen. Kuudennessa luvussa esitetään myös johtopäätöksiä ja ehdotuksia jatkotutkimuksiin sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Pro gradu -tutkimuksen loppuosassa on lähteet sekä liitteet.

1.2 Tutkimuksen taustaa

Tämän pro gradu -tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä eettisten periaatteiden noudattaminen on noussut keskiöön kansallisten ja kansainvälisten organisaatiokriisien kautta, joissa on paljastunut jopa lainsäädäntöön liittyviä rikkomuksia. Organisaatioilla on henkilöstön työhyvinvointiin, taloudellisiin intresseihin ja mainerisktiin peilaten tarve kehittää organisaatioiden eettisen johtamisen periaatteita, joka on perusta eettisen organisaatiokulttuurin luomiselle (ks. luku 1.1). Erilaiset standardit ja toimintamallien muutokset edellyttävät

asiantuntijapalveluiden hyödyntämistä, jolloin organisaatiot hyödyntävät konsulttien palveluita eettisen johtamisen ja eettisen organisaatiokulttuurin luomissa.

Tämä pro gradu -tutkimus on osa vuonna 2022 perustettua Global Survey of Business Ethics tutkimushanketta, jossa tarkastellaan eettisen johtamisen saannon haasteellisuutta ja problematiikkaa. Globaali tutkimushanke tutkii aihetta kymmenissä maissa maailmanlaajuisesti. Tutkimushanke tarkastelee liiketoiminta- ja talousetiikkaa globaalista näkökulmasta kattavasti sisältäen yksityisen, organisaation ja systeemisen päätöksenteon kysymyksiä liike- ja talouselämässä. Tutkimus koostuu eri osista, joista yksi ulottuvuus on yritysetiikan alan konsultointi- ja koulutustyö. (Enderle 1997, 1476.) Tässä pro gradu -tutkimuksessa on mukailtu globaalin hankkeen haastattelurunkoa, joka on muokattu tutkimukseen sopivaksi.

Johdannossa (ks. luku 1.1) käsiteltiin pohjoismaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia, joissa nostettiin esiin eettisen johtamisen ulottuvuuksia organisaatioissa muun muassa työntekijän tai organisaation näkökulmasta. Eettistä johtamista eri toimintaympäristöissä omana aiheenaan ja käsitteenään on sekä Suomessa, että kansainvälisesti on tutkittu laajasti ja aiheesta löytyy paljon tutkimustietoa. Esimerkkinä eettisen johtamisen väitöskirjoista voisi nostaa Katri Kuukan "Rehtorin eettinen johtaminen monikulttuurisessa koulussa. "Sen yhteisen hyvän löytäminen"." (2009) tai Henna Tomperin "Ethical Team Leadership - As construed by Finnish managers" (2014). Konsulttityötä on sen sijaan tutkittu melko vähän. Aiheesta löytyy muun muassa väitöskirja, jossa Ursin (2007) esittää tutkimustuloksia moraalista, hyveistä ja eettisistä normeista liikkeenjohdon konsultoinnissa. Tutkimuksessa analysoidaan liikkeenjohdon konsultointia ammatillisena käytäntönä erottelematta tarkastelua suuriin ja pieniin konsulttitoimistoihin. Tutkimuksen keskeinen teoreettinen tulos on, että liikkeenjohdon konsultoinnin eettistä haastavuutta selittää juuri konsultointiposition eettinen velvoittavuus, josta konsultti on yksin vastuussa. (Ursin 2007.) Kun yhdistetään tässä pro gradu -tutkimuksessa olevat käsitteet eli eettinen johtaminen ja konsulttityö, voidaan todeta, että näiden käsitteiden yhdistelmän kokonaisuus tässä muodossaan on vähän tutkittu aihe erityisesti Suomessa. Tämä pro gradu -tutkimus antaa tietoa siitä, että miten konsulttityötä Suomessa tehdään eettisen johtamisen toimialueella. Organisaatiot saavat tutkimuksen kautta näkemystä siitä, että voisiko konsulttityölle olla heidän organisaatiossaan tarvetta ja mitä he siitä voisivat hyötyä. Tämä pro gradu -tutkimus antaa myös pohjaa tuleville jatkotutkimuksille, sillä tutkimusaihe on rajattu ja tässä työssä keskitytään eettisen johtamisen ja konsulttityön näkökulmaan. Organisaation eettisen johtamisen kehittämisessä on jo nyt ja tulee varmasti jatkossakin uudistusten myötä vielä paljon uutta tutkittavaa. Jatkotutkimusehdotuksia esitellään luvussa 6.3.

Tämän pro gradu -tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu alan kirjallisuudesta ja tutkimustuloksista sekä tieteellisistä artikkeleista, jotka perustuvat muun muassa suomalaisiin ja kansainvälisiin tutkimuksiin. Keskeistä käsitteistä on erityisesti nostettava esiin se, että eettisestä johtamisesta puhuttaessa voidaan puhua myös esimerkiksi vastuullisesta johtamisesta tai kestävästä

johtamisesta. Selvyyden vuoksi todettakoon, että tässä pro gradu -tutkimuksessa on käsitteeksi rajattu eettinen johtaminen ja siihen liittyvä problematiikka. Globaalissa hankkeessa, joka on tämän tutkimuksen taustalla, käytetään myös käsitettä eettinen johtaminen, jonka vuoksi käsitteen valinta oli hyvinkin yksiselitteistä. Myös tämän tutkimuksen tuloksiin nojaten (ks. luku 5.1) eettinen johtaminen oli käsite, jota myös tutkimuksen kohderyhmänä olevat konsultit käyttivät enimmäkseen, joten myös tästä näkökulmasta on luonnollista puhua eettisestä johtamisesta. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat konsultit, jotka tekevät konsulttityötä. Tämän vuoksi on ollut tarpeen määritellä edellä mainittujen käsitteiden viitekehys (ks. luku 3). Lisäksi eettisen johtamisen konsultointiin liittyy vahvasti ulkoiset tekijät kuten lainsäädäntö ja direktiivit. Eettisen johtamisen standardisoiminen on siten keskeisessä roolissa ja käsitteenä keskeinen tässä tutkimuksessa (ks. luku 2.4).

2 EETTINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään etiikan ja eettisen johtamisen teoreettista viitekehystä. Luvussa tarkastellaan myös eettisen johtamisen mittareita sekä eettisen johtamisen standardisoitumista eli miten erilaiset lait, asetukset sekä direktiivit ovat tulleet vahvaksi osaksi eettisen johtamisen kenttää ja näin ollen myös osaksi eettisen johtamisen konsulttityötä. Eettisen johtamisen käsitteen taustoittamiseksi on oleellista avata käsitteistöä erillisinä kokonaisuuksina.

Johtamisella tarkoitetaan ihmisiin vaikuttamista, jotta yhteinen päämäärä voidaan saavuttaa. Johtamista ja sitä kautta vaikuttamista tapahtuu jokapäiväisessä elämässä. Organisaatiossa johtaminen kohdistuu työntekijöihin ja voidaan ajatella, että johtaminen on hyvän aikaansaamista toiselle henkilölle. Näin luottamus on kaiken keskiössä ja mikäli työntekijät eivät luota johtajaan, katoaa johtamiselta pohja. (Hyvejohtajuus 2011.)

Hassanin (2014) tekemässä tutkimuksessa haastateltiin johtajia ja heidän alaisiaan koskien eettisiä toimintatapoja. Tutkimuksen mukaan johtajat kokevat, että eettinen johtaminen lisää sitoutumista organisaatioon ja motivoi työntekijöitä raportoimaan epäeettisestä toiminnasta. Tutkimuksessa ilmeni myös se, että rehellinen ja oikeudenmukainen johtaminen saa työntekijät tuntemaan, että heidät otetaan huomioon ja heitä ymmärretään. Eettisellä johtamisella oli selkeä vaikutus poissaolojen vähenemiseen, koska työntekijät eivät kokeneet yhtä paljon stressiä ja uupumusta. (Hassan, Wright & Yukl 2014, 335–336.) Kaptein ja Avelino raportoivat vuonna 2005 tehdyn tutkimuksensa tuloksena sen, että 76 % kyselyyn vastanneesta työntekijästä kertoi tietävänsä kollegan tai esimiehen, joka on rikkonut lakia tai organisaation pelisääntöjä viimeisen vuoden aikana (Kaptein & Avelino 2005, 45–54.)

Eettinen johtaminen on globaalisti yleistynyt ja merkityksellinen aihe (ks. luku 1). Ihmiset haluavat työskennellä työnantajalla, joiden arvioihin he voivat sitoutua. Kuluttajat ja sidosryhmät odottavat organisaatioilta oikeudenmukaista ja läpinäkyvää toimintaa. Osakkeenomistajat ja sijoittavat taas luottavat organisaatioiden kannattavuuteen noudattaen lakia ja ylläpitäen hyvää hallintotapaa. Johtamisen eettisyyteen kiinnitetään siis yhä enemmän huomiota ja

organisaatioilla tulee olla kyvykkyyttä vastata ja puuttua eettisesti haastaviin tilanteisiin. (Collin & Lemmetty, 2019.)

Treviño ja Brown (2004) mukaan eettinen johtaja on eettinen henkilö, jota voidaan pitää eettisenä suunnannäyttäjänä. Eettinen henkilö on ominaisuuksiltaan, päätöksentekotavoiltaan sekä käyttäytymiseltään eettinen. Eettinen henkilö on muun muassa rehellinen ja luotettava sekä luo kunnioitukseen ja luottamukseen perustuvia suhteita. Hän tekee päätöksiä oikeudenmukaisesti ja huomioi seuraukset eri sidosryhmille. Eettinen johtaja johtaa myös muita eettiseen suuntaan ja tekee selväksi seuraajilleen sen mitä hän heiltä odottaa ja vaatii heitä ottamaan vastuuta omista päätöksistä ja teoista. (Treviño & Brown 2004, 75.) Eettinen johtaja on roolimalli ja käyttäytyy siten, että hän omalla toiminnallaan hyödyttää organisaatiota sekä edistää eettisten periaatteiden mukaista toimintaa organisaatiossa. Johtajan eettisyys näkyy vuorovaikutuksessa, käyttäytymisessä ja päätöksenteossa. (Hassan ym. 315–317.) Brownin ja Treviñon mukaan (2006, 595-616) mukaan vuorovaikutus on tekijä, joka erottaa eettisen johtajan muista johtamisen malleista. Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan johtajat vaikuttavat alaisten eettiseen toimintaan ja käyttäytymiseen näyttämällä malliesimerkkiä. Mallikäyttäytymisestä oppiminen sisältää henkilön havaintoihin perustuvaa oppimista ja samaistumista sekä imitoimista (Bandura, 1977.)

2.1 Etiikan ja eettisyyden määritelmät

Etiikka sana on saanut alkuperänsä Platonin ja Aristoteleen ajoilta. Sanana etiikka pohjautuu kreikankieliseen sanaan ethos, joka tarkoittaa tapoja, luonnetta ja käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2009, 57; Pietarinen & Poutanen 1997, s. 5.) Käsitteenä etiikalla ei ole yhtä tarkkaa määritelmää. Useille sanasta etiikka, voi tulla mieleen "hyvä" ja "paha" sekä "oikea" ja "väärä". Etiikka on filosofian osaluokka, joka tutkii arvolauseita. Arvolauseet kuvaavat sitä, mikä on esimerkiksi hyvää tai mikä on huonoa. Tarkemmin määriteltynä etiikka tutkii moraalialueita ja siihen liittyviä kysymyksiä (Collin & Lemmetty, 2019.) Myös Harvan (1958) mukaan moraalialue on käsitys hyvästä ja pahasta. Etiikka pyrkii siis määrittelemään, mikä on moraalisesti hyvää ja millaiset teot ovat moraalisesti oikeita. Etiikassa pyritään löytämään määritelmä hyvän ja oikean käsitteille sekä pohtimaan, voidaan hyvä ja oikea edes määritellä. Etiikka on myös harkintaa ja arviointia siitä, mikä on hyvää ja oikein sekä mikä on oikeudenmukaista. Se sisältää myös arvioinnin siitä, mikä on pahaa, väärää tai epäoikeudenmukaista. Etiikalla tarkoitetaan siten reflektoitua näkemystä siitä mikä on oikein ja mikä väärin. (Collin & Lemmetty 2019.)

Etiikasta voidaan johtaa termi "eettinen". Aiemmin kuvatus etiikan määritelmien mukaan "eettinen" toiminta on jotain, mikä on moraalisesti oikein ja hyvää. Etymologian mukaan sanojen "etiikka" ja "eettinen" voidaan yhdistää persoonallisuuden piirteeseen tai luonteeseen. "moraalissa" ja "moraalisessa" on taas kysymys periaatteiden tai ohjeen mukaisesta toiminnasta. (Haapala & Aavameri 2008, 13.). Audin (2009, 21) mukaan hyvän moraalin omaava ihminen

tekee yleensä enemmän kuin on pakko ja pyrkii näin välttämään loukatakseen toisten oikeuksia. Etiikka ohjaa ihmisiä tekemään tekoja, jotka ovat oikeudenmukaisia ja hyveellisiä eivätkä ainoastaan täytä lain vaatimuksia. (Audi 2009, 22.)

Normatiivisen etiikan avulla pyritään etsimään perusteluja moraalista toiminnasta antamilleen ohjeille ja luotsaamaan moraalilmiöistä käytävää keskustelua. Sen avulla pyritään vastaamaan kysymykseen siitä, millaisten sääntöjen ja periaatteiden mukaisesti meidän tulisi toimia, jotta toimisimme oikein. Normatiivinen etiikka on nimensä mukaisesti normeja synnyttävää. Sen tavoitteen on pystyä määrittelemään mikä on oikein ja väärin. Soveltava etiikka taas puolestaan tarkoittaa normatiivisen etiikan teorioiden ja näkökulmien soveltamista käytäntöön. Etiikan pääteorioiden suuntauksia ovat seurausetiikka, hyveetiikka ja velvollisuusetiikka. (Pietarinen & Poutanen 1998, 11–14.)

Seurausetiikka on kehittynyt utilitarismin pohjalta ja kolmesta suuntauksesta uusin. Suuntauksen perusajatuksena on se, että sellainen teko on oikein, joka tuottaa hyvää (Rydenfelt 2014, 1–27.) Kaikkein tärkein kysymys on, millaisia ovat kunkin teon seuraukset (Aaltonen & Junkkari 2003, 141). Toiminnan seurauksia arvioidaan seurausetiikassa esimerkiksi toiminnasta aiheutuvan hyödyn ja onnellisuuden perusteella. Seurausetiikka korostaa ajatusta, että aina tulisi tehdä teko tai noudattaa sääntöä siten, että se johtaa kaikista parhaaseen mahdolliseen seuraukseen. Näin hyvän tekeminen nähdään parempana asian kuin pahan tekeminen hyvän, kuin myös hyvä tai pahan tekemättä jättäminen. Tutkijat ovat summanneet seurausetiikan seuraavasti: henkilön ei pitäisi vain välttää kärsimystä tai vahingon aiheuttamista, (hänen) tulisi myös vähentää kärsimystä tai vahinkoa ja edistää onnea sekä kukoistusta.” (Baggini & Foslin 2012, 151–152.)

Hyveetiikka on suuntauksista vanhin. Suuntaus pohjautuu Aristoteleen ja Platonin antiikin filosofiseen ajatteluun. Hyveetiikan keskiössä on luonteenpiirteet, hyveet ja ominaisuudet. Suuntauksessa uskotaan, että järkevä ja hyvä ihminen tietää mitä onnellisuuteen ja hyvään elämään kuuluu. (Rydenfelt 2014, 1–27.) Aaltosen ja Junkkarin (2003, 149) mukaan monet asiantuntijat ovat todenneet, että liikeetiikan varsinainen niin sanottu rintamalinja kulkee klassisen hyveetiikan alueella. Hyveetiikassa toimintaa arvioidaan sen perusteella, onko se hyveellistä vai ei. Hyveitä ovat ihmisen ominaisuudet ja luonteenpiirteet, jotka edistävät moraalisten arvojen sekä hyvän elämän toteutumista. (Aaltonen & Junkkari 2003, 149) Esimerkki hyveeettisestä ajattelusta on Aristoteleen kehittämä hyveellisen elämän malli. Mallissa uskotaan, että elämän tarkoituksena on aito onnellisuus. Mallissa eettinen hyvyys tarkoittaa ihmisen kykyä ja toimintavalmiuksia, joiden ansiosta hän pystyy saavuttamaan aidosti onnen. Aristoteleen malli ei kuitenkaan ole täysin sovellettavissa nykypäivän. Voidaan ajatella, että hyveet ovat riippuvaisia siitä, mitä kussakin kulttuurissa elävä ihminen oppii tarvitsemaan. (Yrjönsuuri 1996, 104–111.) Solomon on kehittänyt Aristoteleen hyveetiikan pohjalta hyvepohjaisen mallin liike-elämän etiikasta. Mallissa Solomonin (2003, 43–62) mukaan yksilön tulisi toimia eettisesti oikein ympäristön vaikutteista ja paineista huolimatta, vaikka siitä joutuisi kustantamaan huomattavan hinnan.

Kolmas keskeinen etiikan teoria on velvollisuusetiikka. Velvollisuusetiikka sijoittuu ajanjaksollisesti seurausetiikan ja hyveetiikan keskelle. Se pohjautuu

Immanuel Kantin eettiseen teoriaan. Tämän näkemyksen mukaan ihminen haluaa elää sääntöjen ja sovittujen periaatteiden mukaan. (Ulman 2015, 4; Aaltonen & Junkkari 2003, 145.) Teoriassa on omaksuttu ajatus siitä, että eettisten periaatteiden tulee ohjata sallimalla, määräämällä ja kieltämällä. Edellä mainittuja eettisiä niin sanottuja järjestelmiä nimitetään deontologisiksi eli velvollisuuksia koskeviksi etiikoiksi. (Yrjönsuuri 1996, 71–72). Velvollisuusetiikan lähtökohtana on, että eettinen toiminta on velvoittavaa. Sitä ei tarvitse, eikä voida perustella millään korkeammalla hyvällä. Aaltonen ja Junkkari (2003, 145) mukaan velvollisuusetiikka keskeisiä kysymyksiä on: kuinka minun tulisi toimia, jotta voin hyväksyä sen, että kaikki muutkin toimisivat samalla tavalla samanlaisessa tilanteessa. Yrjönsuuri (1996, 72) mukaan taas keskeinen kysymys velvollisuusetiikassa on ”mitä saa tehdä?” sekä ”mitä minun tulee tehdä?”. Yrjönsuuri mukaan (1996, 73) etiikka ei suoraan liity tuloksiin, joita teoista seuraa, vaan enemmänkin siihen, että yritetään toimia oikein. Velvollisuusetiikassa ei tarkastella arvoja, eikä siinä pyritä määrittelemään mikä on hyvää, vaan kyse on siitä, mikä on oikein. (Yrjönsuuri 1996, 75.)

2.2 Eettisen johtamisen periaatteet

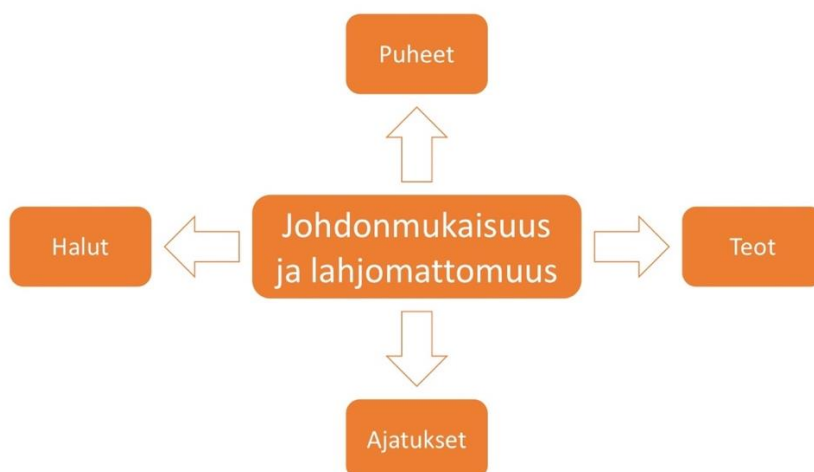
Ihmisillä on erilaisia ajatuksia ja käsityksiä siitä, mitä eettinen johtaminen tarkoittaa ja millainen on hyvä eettinen johtaja. Toiselle eettinen johtaminen voi tarkoittaa reilua ja oikeudenmukaista johtamista kun taas toiselle se merkitä sitä, että johtaja on läsnä, kuuntelee sekä harjoittaa avointa tiedonkulkua. Eettinen johtaminen yhteisten eettisten periaatteiden mukaisesti toimimista jokapäiväisessä työskentelyssä ja päätöksenteossa. Pähkinänkuoressa siinä on kyse oikein toimimisen kulttuurista. Voidaan ajatella, että eettinen johtaminen on johtamisen pohja ja ydin. Se on olennainen osa johtamista sen kaikissa muodoissa sekä se heijastuu niin toimintatapoihin kuin myöskin päätöksen tekoon. (Heiskanen & Salo 2007, 16–19.) Eettistä johtamista tarvitaan, jotta ihmiset voivat tehdä töitä yhdessä ennen kaikkea rakentavalla tavalla. Tarkoituksena edistää hyvää ja inhimillisesti kestävästä työyhteisön rakentumista. (Lämsä 2010, 25 & Juutti 2011.)

Eettistä johtamista tukevat esimerkiksi selkeät roolit, avoin ilmapiiri, selkeä viestintä, jatkuva oppiminen ja koulutus, oikeudenmukaiset palkkiojärjestelmät sekä salliva ilmapiiri, jossa voi esittää poikkeavatkin kannanotot. (Aaltonen & Junkkari 2003, 113). Osana johtamista on päätösten ja valintojen teko. Joskus selkeiltäkin näyttävät valinnat voivat olla ongelmallisia. Tehty valinta saattaa näyttäytyä yhdeltä kannalta katsottuna hyvinkin oikealta, mutta aiheuttaa vahinkoa toiselle osapuolelle. Tällaisissa tilanteissa johtajan tulee puntaroida hyötyjä ja haittoja sekä pohtia kumpi vaihtoehto edistää työyhteisön hyvinvointia. (Aaltonen & Junkkari 2003, 113, 280–283.) Johtamisen eettisyys pohjautuu vahvasti johtajan omiin arvoihin ja moraaliin sekä kykyyn toimia arvojen mukaisesti paineenkin alaisena. Eettiseen johtamiseen liittyy aito kiinnostus muista ihmisistä sekä toimintaympäristöstä. Ihmisiä ei voi johtaa eettisesti, ellei eettiselle

toiminnalle luoda sopivaa toimintaympäristöä. (Heres & Lasthuisen 2010, 2–6, 27–29; 2013, 80–81.)

Eettinen johtaminen vaikuttaa organisaatiossa erityisesti ihmisten kanssakäymiseen toistensa kanssa. Eettisellä johtamisella voidaan minimoida korrup-toiva ja epäeettinen käytös organisaatiossa. (Heres & Lasthuisen 2013, 94–96.) Viitaten aiempaan Hassan (2014), tekemään tutkimuksen tuloksiin, myös Here & Lasthuisen (2013, 96) mukaan eettinen johtaminen parantaa yhteistyötä johtajien ja työntekijöiden kesken sekä luoda työntekijöille tunteen siitä, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan. Työntekijät tuntevat itsensä usein myös motivoituneimiksi työssään. (Heres & Lasthuisen 2013, 94–96.)

Eettisen johtajan persoonaan liitetään muun muassa integriteetti, luottavuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luotettavuus, muiden kunnioittaminen sekä vastuun kantaminen (Heres & Lasthuisen 2010, 96). Becker & Talsma (2016) mukaan integriteetti on etiikkaa ja moraalia laajempi asia. Se nähdään dualistisena käsitteenä sisältäen eettisen eheyden. Huberts (2018, 20) mukaan integriteetti tarkoittaa toiminnan laatua, joka muodostaa harmonisen kokonaisuuden perustuen moraaliarvioihin, sääntöihin sekä normeihin. Huberts (2018, 18–32) on havainnut integriteetin näkökulmasta seuraavat osa-alueet: integriteetti kokonaisuutena, ammatillisena vastuullisuutena, eheytenä, moraalisenä reflektointina, tiettyinä arvoina (kuten korrup-tion vastaisuus, lait ja ohjeet), moraaliarvoina, hyveinä ja normeina sekä esimerkillisenä käyttäytymisenä. Heiskanen & Salo (2007, 139) kuvaa puolestaan integriteettiä ehdottomana rehellisyytenä, lahjomattomuutena, johdonmukaisena toimintana ja korrektina käyttäytymisenä sekä sanojen takana seisomisena. Integriteettiin liittyy vahvasti moraaliset periaatteet. Heiskanen ja Salo mukaan integriteetti liittyy johtajan omaan toimintaan, mutta myös yrityksen toimintaan. Yrityksen integriteetin perustana on sen arvot ja toiminnan tulee pohjautua arvoihin. (Heiskanen & Salo 2007, 139–141.)



KUVIO 1. Integriteetin ulottuvuudet (mukaillen Heiskanen & Salo 2007, 139).

Kuviossa 1 on kuvattu integriteetin eri ulottuvuudet. Integriteetin käytännön esimerkkinä voidaan kuvata tilanne, jossa toinen henkilö tuo esille hyvän näkökulman liittyen johonkin aiheeseen. Tällöin omasta mielipiteestä ei väkisin kannata pitää kiinni vain periaatteen takia ja selitellä, miksi asiaa ei voida tehdä toisin. Eettisiä linjauksia tulee tehdä ja niiden toteutumista tulee seurata. Seuranta on ei kuitenkaan itsessään vahvasta integriteettiä. Ydin on se, mitä tehdään ja miten toimitaan, kun huomataan jokin epäkohta. Oleellista on erityisesti se, että toimitaan, vaikka tilanne olisi haastava. Eettinen johtaminen on päämäärä, ei staattinen tila. Johtaja kohtaa päivittäin tilanteita, jotka voivat heikentää tai vahvistaa integriteettiä (Heiskanen & Salo 2007, 152–155, 186.)

2.3 Eettisesti johdettu organisaatio

Liiketoimintaetiikan kirjallisuudessa eettistä organisaatiokontekstia edustaa vahvasti kaksi rakennetta: eettinen ilmasto ja eettinen kulttuuri (Treviño & Weaver, 2003). Eettinen ilmasto määritellään yleensä sellaisiksi seikoiksi, jotka määrittävät eettisen käytöksen (Victor & Cullen, 1988). Eettisellä kulttuurilla taas tarkoitetaan yleensä niitä näkökohtia, jotka stimuloivat eettistä käyttäytymistä (Treviño & Weaver, 2003).

Organisaatioiden strategia ja arvot vaikuttavat siihen, miten eettisesti valvutuneita päätöksiä organisaatiossa tehdään. Lainsäädäntö ja yhteiskunnalliset vaatimukset vaikuttavat päätösten eettisyyteen. Organisaation ilmapiiri muovautuu sen rakenteiden ja siellä työskentelevien ihmisten seurauksena. Jokaiseen organisaatioon muovautuu väistämättä toimintatapoja siitä, miten toimitaan ja mikä on hyväksyttävää, riippumatta onko eettisiä periaatteita tehty ja implementoitu (ks. luku 2.4.2). Myös yhteiskunnallinen ilmapiiri vaikuttaa organisaation ilmapiiriin ja toimintatapoihin. Edellä mainittujen seikkojen vaikutuksesta huolimatta, johtajan vaikutus organisaatio ilmapiiriin eettisyyteen on kaikista suurin. Johto päättää organisaation tavoitteista, strategioista ja arvoista ja on avainasemassa ilmapiirin luomisessa sekä muuttamisessa kohti eettisempiä toimintatapoja. (Grojean, Resick, Dickson & Smith 2004, 223–225.)

Organisaatioissa löytyy usein erilaisia mittareita, vaikka niitä ei hyödynnettäisikään. Esimerkkinä voi mainita henkilöstön vaihtuvuuden, joka voi pidemmän aikavälin seuraamisella ja esimerkiksi äkillisillä muutoksilla viestiä eettisistä puutteista organisaatiossa. Mittaamista voidaan tehdä niin organisaation johtamisen näkökulmasta kuin yksittäisen johtajan kompetenssin ja suoriutumisen näkökulmasta. Esimerkkejä eettisen johtamisen vaikutuksista löytyy runsaasti. Organisaatioiden yhteiskuntavastuu ohjelmat ovat väistämättä vienneet eettisen johtamisen mittaamista konkreettiseen suuntaan. Esimerkiksi Global Reporting Initiative (GRI) on kansainvälinen ohjeisto organisaatioiden yhteiskuntavastuun raportointiin. Ohjeiston avulla organisaatiot raportoivat heidän ympäristö-, sosiaalisen sekä taloudellisen vastuun alueilla. GRI-raportointi mahdollistaa läpinäkyvyyden ja vuoropuhelun yritysten ja niiden sidosryhmien välillä. GRI-standardit ovat kaikille organisaatioille, niin suurille kuin pienille,

yksityisille ja julkisille. Myös sidosryhmät voivat käyttää näitä tietoja. Raportoitujen tietojen avulla sijoittajat voivat esimerkiksi arvioida, miten organisaatio toteuttaa eri osa-alueita. (Global Reporting Initiative 2023.) Global Reporting Initiative (GRI) ohjaa organisaatioita niin arvioimaan, kuin seuraamaan kehitystä. Raportointimalli ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton. Sen vahvuus on sen laajuus mutta samalla tämä kääntyy myös raportointimallin heikkoudeksi. Raportointimalli asettaa kaikki raportointitekijät saman arvoiseksi sen sijaan, että tekijöistä opastettaisiin valitsemaan tiettyjä kehityskohteita. (Heiskanen & Salo 2007, 39.)

Johtajan henkilökohtaista onnistumista eettisen johtamisen arvioinnissa voidaan mitata esimerkiksi Leadership Ethical Action Profile (LEAP) -arviointityökalulla. Työkalun avulla johtaja saa kokonaiskuvan heikkouksista ja vahvuuksista sekä myös seurata kehitystään. Työkalun ehdoton vahvuus on se, että se voidaan yhdistää muihin mittareihin, jolloin saadaan tuloksia esimerkiksi eettisen johtamisen ja tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä. (Heiskanen & Salo 2007, 39.)

Integriteettiä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2, johon pohjautuen Geralde Passchier (2006) on kehittänyt mallin Corporate Integrity Management, jonka avulla voidaan kehittää integriteetin kehittymistä päivittäisessä johtamistyössä. Malli koostuu neljästä eri osasta, jotka ovat: perusta, ohjaus, arviointi ja vastuulliset toimenpiteet. (Heiskanen & Salo 2007, 153.) Heiskanen ja Salo (2007, 39) toteavat, että eettistä johtamista on kaikenlainen käytäntö, toiminta ja ajattelu. Mikrotason tilanteet voivat valua makrotason päätöksentekoon esimerkiksi asiakkaiden kanssa kommunikoinnissa ja päinvastoin. Jos toimintatapa on epäeettinen, valuu se kaikkeen toimintaan.

Kaptein (2008, 923–947) on kehittänyt mallin koskien organisaation hyveitä. Mallin avulla voidaan mitata ja kehittää organisaatiokulttuurin eettisyyttä. Mallissa olennaisessa osassa on eettisen johtamisen arviointi. Corporate Ethical Virtues Model eli CEV-malli pohjautuu suurilta osin Solomonin (2003, 43-62) hyvepohjaiseen malliin liike-elämän etiikasta (ks luku 2.1). Teorian mukaan organisaation tulee omata tiettyjä hyveitä, jotta se voi toimia moraalisesti laadukkaasti. Malli avulla voidaan arvioida ja mitata organisaation eettistä kulttuuria ja toimintaa. CEV-malli koostuu kahdeksasta organisaation hyveestä. Mallin hyveitä ovat selkeys, esimiestyön yhdenmukaisuus, johtamisen yhdenmukaisuus, toteutettavuus, organisaation tuki, vuorovaikutteisuus, keskusteleavuus ja seuraamukset. Organisaation eettisyyttä voidaan johtaa tehokkaammin, kun mitataan koettua organisaation eettisyyttä luotettavasti ja hienovaraisesti. CEV-mallin hyveitä pystytään mitata esimerkiksi havainnoimalla tai haastatteleamalla. CEV-mallissa korostuu johtamisen eettisyys. Esimiesten virallisten ohjeiden mukainen toiminta vahvistaa ohjeiden merkitystä organisaation henkilöstölle. Johdon tulee myös mahdollistaa käytännön mahdollisuudet henkilöstölle toteuttaa organisaation eettisiä säädöksiä ja ohjeita omassa toiminnassa. Epäeettinen toiminta lisääntyy, jos henkilöstöllä ei ole tarpeeksi aikaa, budjetoituja varoja, kelloja työvälineitä, riittävää tietoa ja valtaa toteuttaa omia työtehtäviään. (Kaptein 1998.)

2.4 Eettisen johtamisen standardisoituminen

Organisaatiot tarvitsevat standardeja, jotta arki on sujuvaa ja organisaation jäsenet tietävät mitä heiltä odotetaan. Standardilla tarkoitetaan julkaisua tai dokumenttia, johon on kirjattu yhteisesti sovittuja vaatimuksia tai suosituksia. Standardisoinnilla taas tarkoitetaan yhteisten toimintatapojen, käytäntöjen, vaatimusten ja ratkaisujen laatimista. (Suomen standardisoimisliitto 2023.)

Epäeettisellä organisaatiokäyttäytymisellä tarkoitetaan yleisesti hyväksytyjen moraaliperiaatteiden vastaista käyttäytymistä ja toimintaa. Epäeettinen toiminta on yksi johtajien suurimmista huolenaiheista. (Kaptein 2011, 843–844). Epäeettisyys voi ilmetä useilla tavoilla organisaatioissa. Esimerkiksi häirintänä, syrjintänä, väärennöksinä, valehteluna, lahjuksien vastaanottamisena ja turvallisuuden vaarantamisena sekä luottamuksellisen tiedon paljastamisena. (Chen ym. 1997, 854; Kaptein 2011, 843–844; Weiss 1998, 8). Epäeettisen toiminnan ehkäisemiseksi on luotu toimintamalleja, joiden avulla epäeettistä toimintaa organisaatioissa pyritään ehkäisemään. Organisaatioiden tulee kuvata eettisen toiminnan pelisäännöt, jotka ohjaavat organisaation jäseniä toimimaan oikein. Seuraavaksi käsitellään esimerkkejä erilaisista Compliance -kysymyksistä, lainsäädännöstä, asetuksista sekä direktiiviesitä, joiden avulla organisaatiot voivat pyrkiä ennaltaehkäisemään epäeettistä toimintaa organisaatioissa. Nämä erilaiset vaateet ohjaavat myös eettisen johtamisen konsulttityötä organisaatioissa ja luovat konsulttien toiminnalle raameja.

2.4.1 Lait, direktiivit asetukset ja lait

Organisaatioiden toimintaa ja siten myös johtamista ohjaavat vahvasti erilaiset lait, asetukset ja direktiivit. Näiden avulla tuetaan organisaatioiden eettisen toiminnan toteutumista. Whistleblower-direktiivi eli Laki Euroopan unionin ja kansallisen oikeuden rikkomisesta ilmoittavien henkilöiden suojelusta (1171/2022) astui voimaan tammikuussa 2023. Uuden ilmoittajansuojelulain tarkoituksena on varmistaa, että henkilö voi ilmoittaa turvallisesti havaitsemistaan epäkohdista, kuten esimerkiksi yleisen edun vastaisesta toiminnasta tai epäilyistä lain rikkomuksesta. Laki edellyttää, että yli 50 henkilön organisaatioilla tulee olla ilmoituskanava, jonka kautta henkilö voi ilmoittaa, mikäli havaitsee väärinkäytöksiä organisaatioissa. Organisaation valtuuttamat henkilöt voivat käydä keskustelua ilmoittajan kanssa kanavan kautta. Kanavan kautta organisaatio on myös velvollinen ilmoittamaan ilmoituksen tehneelle henkilölle suoritetuista toimenpiteistä koskien ilmoitettua epäkohtaa. Direktiivin käyttöönotto on aikataulutettu siten, että organisaatiot, joissa on vähintään 250 työntekijää, tulee perustaa kanava maaliskuun 2023 loppuun mennessä. Organisaatio, joissa taas on vähintään 50 työntekijää, tulee perustaa kanava joulukuun 2023 loppuun mennessä. Myös tietyillä aloilla toimiminen edellyttää organisaatiota luomaan kanavan. Tällaisia aloja on esimerkiksi finanssisektori, ilmailuala, meriliikenne sekä merellä tapahtuva öljyn- ja kaasunporausta. (Keskuskauppakamari 2023.)

Luvussa 1 mainittiin, että työntekijät huomaavat epäkohtia organisaatioissaan, mutta kynnyks asian esille nostamiseksi saattaa olla korkea. Edellä mainitun direktiivin mukanaan tuoma sääntely asettaa sisäiselle ilmoituskanavajärjestelleyllä minimi edellytykset ja ilmoituksen vastaanottajalle tietyt toimintavelvoitteet. Organisaation tulee huolehtia ilmoitusten luottamuksellisuudesta. Ilmoitusten vastaanottamiseen ja jatkotoimien käsittelyyn tulee myös nimetä vastuuhenkilöt, jotka voivat käsitellä ilmoituksia. Sääntelyllä halutaan varmistaa, että ilmoituksen tehnyt henkilö saa sääntelyn antamaa suojaa. Myös ilmoituksen antajalla on vastuu siitä, että hän tekee ilmoituksen vilpittömässä mielessä ja ilmoitettava asia kuuluu sääntelyn piiriin. Aiheeton ja vahingoittamistarkoituksessa tehty perätön ilmoitus voi johtaa rikosoikeudelliseen vastuuseen sekä vahingonkorvausvastuuseen. Ilmoituskanavajärjestelmän minimiedellytykset. Ilmoitus tulee tehdä ensisijaisesti sen organisaation sisäiseen ilmoituskanavaan, jonka toiminnassa on havaittu rikkomuksia. Jos ilmoituskanavaa ei ole, voi ilmoituksen tehdä myös oikeuskanslerin yhteyteen perustettavaan viranomaiskanavaan. Tämä sääntely antaa vahvan suojan vilpittömässä mielessä ilmoituksen tehneelle henkilölle. Ilmoituksen kohde ei voi asiassa ryhtyä vastatoimiint toimiin, kuten esimerkiksi palvelussuhteen ehtojen heikentäminen tai palvelussuhteen irtisanominen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021.)

2.4.2 Eettiset periaatteet ja riskit

Eettisten periaatteiden avulla organisaation jokainen jäsen tietää miten organisaatiossa toimitaan sekä mitä heiltä odotetaan. Eettisten riskien tunnistaminen taas on tärkeä osa eettisen organisaatiokulttuurin muodostumisesta ja ennen kaikkea eettistä johtamista. Systemaattisesti toistuva epäeettinen toiminta vaikuttaa haitallisesti organisaatioon ja sen toimintaan. Epäeettistä toimintaa voi esiintyä ihmisten käyttäytymisessä osana organisaatioita tai epäonnistuneessa johtamisessa. Epäeettisen toiminnan tarkoituksena on yleensä hyödyntää muita henkilöitä tai organisaatiota. Epäeettisen toiminnan ehkäisemiseksi on luotu erilaisia koodistoja ja ohjelmia, joilla epäeettistä toimintaa pyritään ehkäisemään ja havaitsemaan. (Fritzen & Dobel 2018, 62.)

Eettiset periaatteet kulkevat usealla eri nimellä, esimerkiksi Code of Conduct, eettinen ohjeisto, eettiset ohjeet, liiketoimintaperiaatteet, eettiset toimintaohjeet tai toimintaperiaatteet. Yksinkertaistettuna tarkoituksena on määrittellä yrityksen tai organisaation etiikka eli mikä on oikein ja mikä väärin sekä erilaiset vastuut erilaisia sidosryhmiä kohtaan. Eettisten periaatteiden laatimisessa olennaista on huomioida toimintaympäristö, jossa organisaatio toimii.

Dokumentti johon asiat kirjataan, on olennainen osa eettistä johtamista ja toimii henkilöstölle työkaluna, jolla organisaatiossa työskentelevät tietävät mitä heiltä odotetaan. Eettisillä periaatteilla voidaan kuvata ”Tätä me olemme ja tämän takana seisomme”, ja ne perustuvat yhteisön arvoihin. Eettisten periaatteiden ohjeistuksen tulee olla sellainen, että se kuvaa sovittuja ja ääneen lausumattomia ja piilossa olevia uskomuksia, arvoja sekä pelisääntöjä. Jos ohjeisto ei vastaa edellä mainittuja asioita, se kulkee toivottomalla tavalla vastavirtaan ja toimii organisaatiotaan vastaan. Eettiset periaatteet määrittelevät organisaation arvot ja

periaatteet, jotka muodostavat organisaation tarkoituksen. Lainsäädäntö ja yleiset eettiset normit edellyttävät toiminnan vaatimustenmukaisuutta, joihin eettiset ohjeet vastaavat. (Aaltonen & Junkkari 2003, 175–176.)

Eettiset periaatteet ovat olennainen osa eettistä johtamista. Kirjalliset ohjeet auttavat merkittävästi eettisen kulttuurin johtamisessa eli näin ne ovat tärkeä johtamisen työkalu. Eettiset ohjeet tarjoavat johtamiselle ja johtajalle perustan, sillä toimivat tukena johtamiselle haastavissa tilanteissa. Eettiset ohjeet helpottavat niin johtamista kuin johdettavan olemista. Jotta eettisten ohjeiden noudattamista voidaan edellyttää, tulee eettiselle käyttäytymiselle olla johdon tuki. (Smith & Colvin 2016, 95–97.)

Eettisten periaatteiden luominen ja implementointi organisaatiossa viestii työntekijöille ja organisaation muille sidosryhmille, että organisaatiossa ei hyväksytä epäeettisiä toimintatapoja. Eettiset ohjeet tulee implementoida organisaatioon ja implementoinnissa on olennaista käydä läpi mitä eettiset ohjeet tarkoittavat ja mikä henkilöstön vastuu on. Olennaista on myös määrittää, miten ongelmatilanteissa toimitaan ja miten asioita seurataan. Haasteeksi voi nousta se, ettei johto aidosti seiso laadittujen pelisääntöjen takana. Niiden työstövaiheessa varmasti moni ajattelee, että juuri näin kuuluu toimia. Kuitenkin dokumentin sisältö muuttuu todeksi vasta arjessa. Dokumentti, johon säännöt ja ohjeet on kirjattu ei takaa sitä, että henkilöstö osaa ajatella eettisesti. Eettiset periaatteet, on kuitenkin olennaista löytyä, sillä niiden avulla voidaan asettaa niin sanottu minimistandardi sille, minkälaista eettistä toimintaa organisaatiossa vaaditaan. (Smith & Colvin 2016, 98.)

2.4.3 Ethics & Compliance -ohjelma

Olemme hyviä tunnistamaan riskejä, jotka liittyvät aiheeseen, jossa olemme asiantuntijoita. On olemassa kuitenkin riskejä, joita emme usein tunnista ja eettiset riskit kuuluvat usein tähän kategoriaan. Organisaatiolla tulee olla käsitys siitä, minkälaisia eettisiä riskejä se voi mahdollisesti kohdata ja mitä toimenpiteitä tällaisissa tilanteissa tulee tehdä. Ethics & Compliance -ohjelmalla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä toimintatapoja, joilla organisaatio varmistaa sen, että organisaation toiminta on asianmukaista ja täyttää, niin lainsäädännön kuin eettiset vaatimukset. Sen tarkoituksena on myös luoda eettistä kulttuuria ja näin estää epäeettistä toimintaa (Kaptein 2015.)

Tutkimukset osoittavat, että Ethics & Compliance -ohjelmaa käyttävän organisaation työntekijät välttävät todennäköisemmin epäeettistä käyttäytymistä, ovat valveutuneempia hakemaan apua eettisten ongelmien edessä sekä ovat enemmän sitoutuneita organisaatioon. He ovat myös halukkaita toimimaan, kun he havaitset epäeettistä toimintaa tai väärinkäytöksiä. Ohjelma auttaa siten merkittävästi rakentamaan rehellistä kulttuuria. (Weaver & Treviño 1999, 315-335; Ethics & Compliance initiative 2023.) Organisaation sisäisten hyötyjen lisäksi myös ulkoiset odotukset antavat organisaatioille vahvan motivaation kehittää ja vahvistaa Ethics & Compliance -ohjelmia. (Weaver & Treviño 1999, 315-335.)

Romberg (2021) käsittelee väitöskirjassaan ”Is it not common sense to do the right thing?” Ethics & Compliance -ohjelmaa. Hänen mukaansa ohjelmien

tehokkuus ja vaikutus on usein liian riippuvainen Compliance-osaston vetäjästä. Hänellä on merkittävä rooli siinä, miten paljon organisaatiossa tuodaan esiin eettisiä dilemmoja ja kyseenalaistetaan asioita. Jos näin ei tapahdu, jää Compliance-ohjelma todennäköisesti pelkäksi dokumentiksi. Näin sillä ei ole todellista vaikutusta organisaation liiketoimintaan tai toimintaympäristöön. Romberg (2021) mukaan Ethics & Compliance -ohjeistuksien tekeminen ei ole itsetarkoitus. Ohjeistuksien päämääränä on ohjata ja tukea työntekijöitä tekemään oikeita päätöksiä.

3 KONSULTTITYÖ

Tämä pro gradu -tutkimus käsittelee eettistä johtamista konsulttityön näkökulmasta. Tämän vuoksi on olennaista määritellä, mitä konsulttityöllä tarkoitetaan ja mitä konsultin toimenkuvaan kuuluu. Kuten luvussa 2.4 mainittiin, epäeettinen toiminta on yksi johtajien suurimmista huolenaiheista. Organisaatioihin kohdistuu ulkopuolisia vaateita muun muassa lainsäädäntö, joiden avulla epäeettistä toimintaa pyritään ehkäisemään. Eettisen johtamisen kehittäminen organisaatioissa edellyttää uusia toimintatapoja, joiden kehittämisessä käytetään usein ulkopuolisen konsulttitoimiston palvelua.

3.1 Konsulttityö toimialana

Konsulttityö on lähtenyt 1990-luvulla nopeaan kasvuun laman vaikutuksesta. Lama ohjasi eri alojen osaajat perustamaan konsulttitoimistoja, joiden avulla he pystyivät myymään osaamistaan yrityksille. Konsulttityö alan nopeaan kasvuun vaikutti myös konsulttiniimikkeen vakiintunut asema markkinoilla. (Rope 2006, 9–11.) Nykypäivänä konsulttityön suosion kasvu liittyy talouden ja teknologian, markkinoiden sekä työn organisoinnin sekä markkinoiden muutoksiin. (Harvey 2005; Vallas 2017). Pekka Huttunen (2003, 20) on tutkinut konsulttityötä globaalisti. Hänen mukaansa organisaatioiden on vastattava nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön menestyäkseen organisaatioiden välisessä kilpailussa. Konsulttipalveluiden hyödyntäminen on yrityksille ja organisaatioille kannattavaa, koska konsultit ovat tietyn alan tai asian asiantuntijoita ja näin heiltä löytyy erikoisosaamista ongelmien ratkaisua ja organisaatiomuutosten toteuttamista varten. Huttusen (2003, 20) mukaan konsulttityön suurimmat hyödyt asiakkaalle ovat uudenlaisen tiedon saanti, riippumaton näkökulma sekä ratkaisuprosessien läpiviemisen turvaaminen.

Konsulttityön kannalta olennaista on arvioida, miten konsultin työ on onnistunut. Arviointia voidaan tehdä usealla eri tavalla esimerkiksi mittaamalla asiakastyytyväisyyttä tai arvioimalla työn toteutusta ja lopputulosta. Rope (2006,

186) mukaan jos konsultin asiakkaalleen tekemän suunnitelma tai ehdotus on asiakasorganisaatiossa tuloksellisesti ja toimivasti käytössä, voidaan tämän perusteella tehdä johtopäätös siitä, että konsultti on tehnyt työnsä onnistuneesti. (Rope 2006, 187–191.) Konsulttityön onnistumista voidaan seurata ja mitata. Tunuslukujen analysoiminen vaatii kuitenkin asetettuja tavoitteita. Konsulttityöhön onnistumiseen valitut mittarit vaihtelevat ja niiden valinnassa tulee käyttää harkintaa. Yhdeksi hyvin konkreettiseksi tavaksi mitata konsulttityön onnistumista on esitetty loppuarviointikeskustelun käyminen konsultin ja asiakkaan välillä. (Huttunen 2003, 108–109, 112.)

Konsulttityötä on yleisimmin kritisoitu siitä, että mitä jos konsultti yrittää vain myydä yritykselle jotain mitä organisaatio ei edes oikeasti tarvitse sekä myöskin siitä, että konsultit niin sanotusti monistavat asioita eli olettavat että samat materiaalit ja samat toimintatavat sopivat kaikille asiakasyrityksille. Mikäli organisaatio havaitsee edellä mainittua toimintaa, kannattaa neuvotteluja jatkaa muun palveluntarjoajan kanssa ja etsiä organisaatioon paremmin tarpeita vastaava asiantuntija. (CrediNord 2021.)

3.2 Konsultin rooli asiantuntijana

Konsultti on asiantuntija, joka yleensä ensimmäisessä vaiheessa neuvottelee asiakkaan kanssa ongelmasta tai haasteesta, johon konsultin apua tarvitaan. Tämän jälkeen konsultin tulee kerätä tietoa ja dataa sekä analysoida sitä ja tehdä asiakkaalleen esitys päätelmistä. Konsultti toimii tietynlaisessa fasilitaattorin roolissa ja auttaa asiakasta askel askeleelta projektin suorittamisessa. Konsultin rooli on opastaa, ohjata ja neuvoa. Hän myös analysoi tilanteita ja arvioi mahdollisia ratkaisuja. (Johnson & Stroh 2005, 4–5.) Johnson ja Stroh (2005, 6) määrittelevät, että konsulttia voidaan pitää yleisnimikkeenä yrityksen ulkopuoliselle neuvovalle asiantuntijalle, jolta organisaatio tilaa tarvitsemansa palvelun. Konsultin tehtävän on auttaa ja neuvoa asiakkaita ongelmatilanteissa sekä avustaa tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Johnson & Stroh 2005, 3.) Douglas (2004, 3) puolestaan määrittelee, että konsultti on asiantuntija, jonka tehtävän on tarjota asiakkaalleen puolueettomia neuvoja korvausta vastaan. Konsultin tulee huomioida toiminnassaan asiakasyrityksen toiveet, kun hän tarjoaa palveluitaan. Huttusen (2003, 19) määrittelee konsultin asiantuntijaksi, joka tarjoaa yritykselle tämän omien arvojensa mukaisia ratkaisuja määriteltyyn ongelmaan.

Konsultin työ vaatii erityistä kokemusta ja osaamista alasta, jolla konsultti toimii. Konsultti voi törmätä hyvinkin erilaisiin kysymyksiin ja tarpeisiin työssään. Osa työtä on perustella ja neuvoa johtopäätösten taustaa asiakkaalle. Näin konsultin rooli vaatii myös erityistä kokemusta erilaisista asiakaspalvelutilanteista. (Huttunen 2003, 54; Rope 2006, 14.)

Hyvän konsultin osaamiseen kuuluu oman erikoisosaamisalan vahva hallinta, jotta hän voi tarjota asiakasyritykselle jotain konkreettista. Konsultin tulee hallita myös erilaisia menetelmiä, jotta konsultointi tapahtuu joustavasti ja on tehokkaasti hyödynnettävissä asiakasyrityksen toiminnassa. Konsultteja on

erilaisia ja luonnollisesti myös persoonallisuus vaikuttaa suuresti siihen, minkälainen tyyli hänellä on asioiden hoitamisessa. Rope (2006, 164–165) mukaan hyvän konsultin tunnuspiirre on aktiivisuus, joka tulee näkyä kaikessa konsultin toiminnassa. Konsultille vahvuus on myös se, jos hänellä on hyvät sosiaaliset taidot sekä hän osaa työskennellä loogisesti ja analyttisesti. Hyvä konsultti on myös ratkaisukeskeinen ja pyrkii ratkaisemaan ongelmia ja analysoimaan niiden syy-seuraus-suhteita. Hyvä konsultti osaa tunnistaa asiakasyrityksen tilanteen ja rakentaa palvelupaketin sen mukaisesti, eikä tule valmiin paketin kanssa, joka ei välttämättä sovellu kyseiselle yritykselle. Hyvä konsultti voi tuoda yritykseen lisäosaamista tietyille aihealueelle tai sitten tuoda tuoretta näkökulmaa asioihin, jotka ovat voineet jäädä huomaamatta. (CrediNord 2021.)

Konsultti on yleensä keskittynyt tiettyyn alaan tai aihealueeseen ja on oman alansa erityisosaaja. Organisaatio, jolla ei ole kyseisen alan tai aihealueen kokemusta tai osaamista, voi turvautua ulkopuoliseen konsulttiin. Konsultit voivat myöskin olla hyödyksi tilanteissa, joissa tiettyä työtehtävää tarvitaan suorittamaan henkilö vain tietyn ajanjakson ajaksi. Näin yrityksen ei tarvitse palkata tehtävään kokonaan uutta työntekijää, vaan voi saada konsultilta tarvittavan avun. Konsultilla voi olla ja onkin usein useampia asiakkuuksia samaan aikaan. Tämä riippuu kuitenkin konsultista. (CrediNord 2021; Lawler, III & Galbraith 1993, 76.)

Konsultti ei tuo samalla tavalla organisaatioon kiinteitä kustannuksia kuten vakituiset työntekijät. Hänellä on myös tyypillisesti kokemusta muista organisaatioista ja näin hän kykenee tuomaan laajempaa käsitystä tietyistä aihealueista. Konsultti pystyy usein myös käyttämään työaikaansa keskittyen juuri tiettyyn työtehtävään, sillä konsulttien ei tarvitse huolehtia muista organisaation asioista, kuten esimerkiksi urakehityksestä. Organisaatio odottaa konsulttityöltä vaikuttavuutta ja työn päätyttyä onnistumista voidaan arvioida. (Lawler ym. 1993, 76.) Konsultti saattaa toisinaan vaikuttaa jopa asiakkaan päätöksentekoon. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole osallistua varsinaisten muutoksien toteuttamiseen. Konsultti voi suositella organisaatiossa mahdollisesti tarvittavia muutoksia ja näiden toteuttamista, mutta päätösvalta tulee säilyä asiakkaalla. (Johnson & Stroh 2005, 3-4.)

Tässä pro gradu -tutkimuksessa konsulttityö on rajattu koskemaan eettisen johtamisen konsultointia suomalaisissa organisaatioissa. Tähän erityisalaan liittyviä konsulttialan yrityksiä löytyy Suomessa muutamia. Kun asiakasorganisaatio etsii eettisen johtamisen konsultoinnin asiantuntijaa, on aina suositeltavaa olla yhteydessä konsulttitoimistoon saadakseen tarkempaa tietoa heidän palveluihin ja asiantuntemuksestaan eettisen johtamisen alalla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä sekä perustellaan tutkimusmenetelmän valinta. Lisäksi kuvataan tutkimuksen toteutus sekä tutkimusaineiston analysointi. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisten periaatteiden toteutumista tutkimuksessa. Tutkimusprosessin aikataulu on kuvattu liitteessä 3.

Tutkimusprosessi lähtee liikkeelle tutkijaa kiinnostavasta ilmiöstä. Se voi olla uusi ja selittämätön ja siihen halutaan ymmärrystä. Ilmiöön voi liittyä yleensä joku ongelma, johon tutkimuksella haetaan ratkaisua. Aina ongelmaa ei kuitenkaan ole ja silloin tutkija muotoilee ilmiöstä ongelman. Tutkimusongelmasta voidaan puolestaan muotoilla tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin tutkija hakee vastauksia aineistoista, jotka hän kerää tiedonkeruumenetelmillä. Kerätyt aineistot tutkija analysoi analyysimenetelmillä, joka puolestaan tuottaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Edellä mainituista vaiheista muotoutuu loogisesti etenevä tutkimusprosessi. (Kananen 2014, 27–28.)

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän pro gradu -tutkimuksen kohderyhmänä ovat konsultit, jotka työssään tuottavat eettisen johtamisen konsultointi- ja asiantuntijapalvelua asiakasyrityksille ja -organisaatioille. Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkitaan konsulttien tekemää eettisen johtamisen asiantuntijatyötä Suomessa: miten konsultit toteuttavat eettisen johtamisen konsultointia, miten he kokevat oman osaamisensa asiakkaiden eettisten ongelmien ratkaisussa, miten he neuvottelevat asiakkaiden kanssa eettisestä johtamisesta ja miten ulkopuoliset tekijät ja vaatimukset ovat vaikuttaneet heidän konsulttityöhönsä muun muassa standardointi. Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa tukemaan globaalin tutkimushankkeen tavoitteita (ks. luku 1.2), mikä on määritellyt tutkimuksen toteuttamisessa muun muassa tiedonkeruun ja haastattelukysymysten sisältöä.

Onnistuneessa tutkimuksessa avainasemassa on tutkimuksen kannalta oikean tutkimusmenetelmän valinta. Lähestymistapa valitaan tutkimusongelman, tutkimuksen tavoitteiden sekä tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää tiedostaa tutkimusmenetelmien erot ja tarkentaa tutkimuksen tavoite sekä miettiä mikä menetelmä sopisi parhaiten tavoitteen saavuttamiseen. Olennaista on erottaa toisistaan ilmiöiden ja metodien taso eli mitä tutkitaan ja miten. Tutkimusotteet jaotellaan yleensä kahteen eri suuntaukseen: määrälliseen eli kvantitatiiviseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. (Heikkilä 2014, 14–15; Hirsjärvi 2015, 55.)

Tämä pro gradu -tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, joka tutkimusmenetelmänä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haetaan selityksiä ja ymmärrystä ilmiöihin sekä pyritään selittämään päätösten syitä. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään usein silloin, kun tutkittava asia on vaikeasti mitattava. Laadullinen tutkimusmenetelmä hyödyntää käyttäytymistieteiden, muun muassa psykologian oppeja. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä: Mistä tässä on kyse? (Heikkilä 2014, 15–17; Kananen 2014, 16–20; Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Metsämuuronen (2008, 9) toteaa, että laadullinen tutkimus on monitulkintainen käsite ja se voidaan määritellä monista erilaisista näkökulmista tarkasteltuna. Tutkimuskohteiden määrä on yleensä melko rajallinen ja määrä voi olla melko pienikin. Haastateltaviksi valitaan harkinnanvaraisesti tutkimuksen kannalta oleellisia henkilöitä (Metsämuuronen 2008, 52). Lähtökohtana on, että laatu korvaa määrän ja aineiston analysointi tehdään suppeasta aineistosta syvällisesti. Aineiston kerääminen tapahtuu usein tekstimuotoisesti ilman yksityiskohtaisia kysymyksiä. Tiedonkeruun kaikissa vaiheissa kulkee mukana analyysi, joka on välttämätöntä. Kerätyn tiedon määrää ei laadullisessa tutkimuksessa voi etukäteen määritellä. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Aineistoa kootaan juuri sen verran, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan tutkia, kuinka ihmiset näkevät reaali maailman. Sen avulla voidaan selvittää ihmisten aitoja kokemuksia. Tämä puolestaan auttaa ymmärtämään, mikä on ihmisille tärkeää. (Heikkilä 2014, 15–17; Kananen 2014, 16–20; Silverman 2016, 3.)

Tämän pro gradu -tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus, joka vastaa kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Sitä kautta tutkija saa tietoa ilmiöstä todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla pyritään saamaan suppeasta kohteesta syvällistä, yksityiskohtaista ja täsmällistä tietoa. Tutkija pääsee syvällisemmin kiinni tutkimukseen, kun hän yhdistää tietoperustaa ja perehtymisen kautta kerättyä uutta tietoa. Aineisto kerätään yleensä havainnoimalla, haastatteleamalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se elää ja täsmentyy prosessin edetessä. Tapaustutkimus on tarkoituksenmukainen tutkimusmetodi, jos aihe on uusi tai vasta vähän tutkittu tai ilmiö on sidoksissa tähän aikaan (Eriksson & Koistinen, 2014, 5; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53–55.) Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa käytännössä ja sitä kautta päästään kiinni sosiaalisten totuuksien

monimutkaisuuteen. Tapaustutkimus sallii yleistämisen ja tutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä sellaiseksi, että se palvelee selkeytensä ja ymmärrettävyytensä vuoksi monenlaista lukijakuntaa. Tämä puolestaan mahdollistaa sen, että lukijalla on mahdollisuus tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. (Metsämuuronen 2008, 16–17.) Tämän pro gradu -tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, koska se mahdollistaa syvällisen tiedon tutkimisen eettisen johtamisen konsulttityön nykytilanteesta ja sen perusteella kehittämissideoiden tuottamisen globaalin hankkeen tueksi.

4.2 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä

Tämän pro gradu -tutkimuksen empiirisen aineiston keruu on toteutettu teemahaastattelulla, joka perustuu ennakkoon valmisteltuihin teemoihin, joiden ympärille muodostetaan avoimet kysymykset. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat ja ne perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen aineistoon. Teemahaastattelussa ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa, mutta samalla pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat. Vapaalle puheelle annetaan tilaa ja tämän vuoksi tutkimukseen on oleellista valita henkilöitä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennakkoon tiedossa, mutta haastattelija voi muuttaa kysymysten muotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelijalle tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden esittää haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä teemojen ympäriltä. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmän antaa myös vapauden sille, että kysymyksiä ei tarvitse käsitellä tarkassa järjestyksessä, vaan järjestystä voidaan soveltaa keskustelulle luontevaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.) Haastattelun avulla vastauksia voidaan syventää, ja tarkentavien jatkokysymyksiä avulla vastauksia voidaan tarkentaa lähes loputtomiin. Vastausten tarkkuus on hyvä, koska asioita voidaan tarkentaa. Tutkimuksen vastaajamäärä muodostuu haastateltavien lukumäärästä. (Heikkilä 2014, 14–15, 18.) Teemahaastattelua hyödynnetään usein silloin tutkimusmenetelmänä, kun aihe arka, tai kun halutaan selvittää vähemmän tunnettuja asioita. (Metsämuuronen 2008, 226.) Teemahaastattelun perimmäinen ajatus on, että uskomuksia ja ajatuksia sekä kokemuksia voidaan tutkia. Tyypillistä teemahaastattelulle on, että keskustelu kohdennetaan tiettyjen ennalta valittujen teemojen ympärille. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.)

Tämän pro gradu -tutkimuksen tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu antoi haastateltaville tilaa kertoa omista ajatuksistaan ja mahdollisuuden nostaa esiin uusia tutkimuksen ja kehittämisen kannalta merkityksellisiä teemoja. Haastattelu kannattaa valita aineistonkeruumuodoksi, jos on ennalta tiedossa, että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti tai tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelututkimuksen toteutus vaatii tutkijalta aikaa. Haastattelu mahdollistaa sen, että aineiston keruuta voi säädellä joustavasti aineiston tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastateltava on subjekti, jolle annetaan

mahdollisuus tuoda mahdollisimman vapaasti esiin itseä koskevia asioita. Haastattelu mahdollistaa selventävien ja syventävien vastausten sekä perusteluiden keräämisen. Haastatteluun liittyy tilanne- ja kontekstisidonnaisuus ja tulosten tulkinnassa tulee huomioida, että tuloksia ei tulisi yleistää liikaa. Vastaajamäärä toteutuu haastateltavien mukaan ja haastateltavat yleensä saadaan mukaan tutkimukseen, ja he ovat myös tavoitettavissa haastattelun jälkeen tarkentavia kysymyksiä varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Heikkilä 2014, 18.)

Yleinen tapa käsitellä haastatteluaineistoa on tallentaa se ääni- tai videonauhoille. Aineisto käsitellään vaiheittain ja ensin on hyvä pohtia, että mitä analyysiä tullaan tekemään: kiinnitetäänkö huomiota puheen sisältöön vai onko tarpeen tarkastella myös tapaa, jolla haastateltava sitä tuottaa esimerkiksi huokaukset, äänenpainot ja tauot. Jos analysoidaan vain sisältöä, ei ole tarpeen litteroida haastateltavan tapaa tuottaa aineistoa. Aineiston käsittely kannattaa aloittaa mahdollisimman pian aineistokeruu vaiheen jälkeen, kun haastattelu on vielä tuoreessa muistissa. Ensin aineisto litteroidaan, jolloin aineisto muunnetaan kuvasta ja äänestä tekstiksi. Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai valita teema-alue, mikäli se on tutkimuksen kannalta tarkoituksen mukaista. Tallennetun aineiston litterointi on usein tarkoituksenmukaista toteuttaa sanasta sanaan. Samalla aineisto tarkistetaan eli puuttuuko aineistosta jotain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ja löytyykö aineistosta selviä virheellisyyksiä. Tämän jälkeen tietoja täydennetään ja aineisto jaotellaan tiedon tallentamista ja analyysyä varten. Tämän jälkeen tutkimusstrategia määrittelee analysointitavan. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–224; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, luku: Litteroijan muistilista.)

Tässä pro gradu -tutkimuksessa haastatteluaineisto kokonaisuudessaan litteroitiin tekstimuotoon Word -tiedostoon. Litteroinnin tarvittava tarkkuus määritetään tutkimusongelman sekä metodisen lähestymistavan perusteella. Tekstiksi puretut äänitallenteet muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Kun litteroinnissa kiinnitetään huomiota puheen sisältöön eikä niinkään tapaan, jolla haastateltava sitä tuottaa, ei ole tarpeellista litteroida esimerkiksi huokauksia, taukoja ja äänenpainoja. (Ruusuvuori ym. 2010, luku: Litteroijan muistilista.) Tässä pro gradu -tutkimuksessa vastausten löytäminen tutkimusongelmaan ei edellyttänyt äänenpainojen sisällyttämistä vaan tutkimuksen kannalta oleellista on asian sisältö.

Tämän pro gradu -tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui kuusi konsulttia kuudesta eri suomalaisesta konsulttiyrityksestä. Konsulttiyrityksiä ja konsultteja yhdistää se, että he ovat erikoistuneet eettisen johtamisen konsulttipalveluihin. Haastatteluun soveltuvat konsultit löytyivät konsultointiyrityksistä, jotka tuottavat eettisen johtamisen konsulttipalveluita. Haastateltavat kontaktoitiin henkilökohtaisesti ja heiltä tiedusteltiin kiinnostustaan osallistua tutkimukseen (liite 1.). Haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuntemattomia. Haastateltavat saivat tiedon teemoista sekä haastattelututkimuksen toteutuksesta etukäteen sähköpostilla.

Tutkimushaastatteluun osallistuville luvattiin anonymiteetti, jotta haastattelijalla olisi mahdollisuus saada mahdollisimman avoimesti haastateltavien

kokemuksia ja näkemyksiä tutkimus- ja kehittämistyön tueksi. Myös haastateltavien työnantajaorganisaatioiden nimiä ei julkaista.

Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat ja tapaaminen varmistettiin lähettämällä kalenterikutsu haastatteluun. Teemahaastattelun runko (liite 2) ja haastattelukysymykset valmisteltiin varhaisessa vaiheessa. Kysymyksiin pyydettiin kommentteja, jotta voitiin varmistaa kysymysten ymmärrettävyys ja tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon saaminen. Oli myös tärkeää, ettei kysymykset johdattele vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla. Siten saatiin tutkimusaineisto, joka antoi oleellista tietoa tutkimusongelmaan. Annettujen kommenttien perusteella apukysymyksiä muokattiin vielä siten, että ne antoivat enemmän vapautta keskusteluun valittujen teemojen ympärillä. Ennen varsinaisia haastatteluja kysymysrunkoa ja tekniikan toimivuutta testattiin testihaastattelulla. Tässä oli mahdollista arvioida myös haastatteluun kuuluva aika ja varatun ajan riittävyys.

Hirsjärvi (2015, 68) toteaa, että hyväksi haastattelijaksi ei synnytä, haastattelijaksi opitaan. Haastattelu on vuorovaikutustilanne ja sitä voidaan kuvata myös keskusteluksi, jossa halutaan saada selville haastateltavan ajatuksia tutkimuksen teemoista. Haastattelu ei ole kuitenkaan tasavertainen keskustelu, vaan erityispiirteet on hyvä muistaa. Haastattelun tavoitteena on kerätä aineistoa ja se on haastattelijan aloitteesta lähtöisin oleva tilanne. Toteutuksessa tärkeää on, että haastattelijalla on suunnitellut ja harjoitellut haastattelua etukäteen. Kysymykset tulee esittää mahdollisimman selkeästi. Kysymykset suositellaan olevan lyhyitä ja ytimekkäitä. Haastattelijan tulee tuntea aihepiiri, jotta hän voi esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on olennaista, että haastattelijalla pyrkii olemaan haastattelutilanteessa mahdollisimman neutraali ja välttää ohjailemasta haastateltavaa väärin muotoiluilla kysymyksillä tai omilla olettamilla. Haastattelijan tulee kuitenkin varmistaa, että haastattelu pysyy aiheessa. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 27–51; Hirsjärvi & Hurme 2015, 68–70.)

Haastattelut toteutettiin helmikuun 2023 aikana Microsoft Teams-sovelluksella. Tämä oli luonteva tapa, sillä haastateltavat asuivat ympäri Suomea ja Teams mahdollisti vuorovaikutteisen keskustelun. Samalla haastattelu oli mahdollista tallentaa ja aineiston litteroinnissa pystyi hyödyntämään Microsoft Office 365 litterointityökalua. Haastattelujen nauhoittamisesta kerrottiin haastateltaville etukäteen. Tallenteiden käsittely toteutui tietoturvallisesti siten, että aineisto jäi haastattelijan omaan käyttöön.

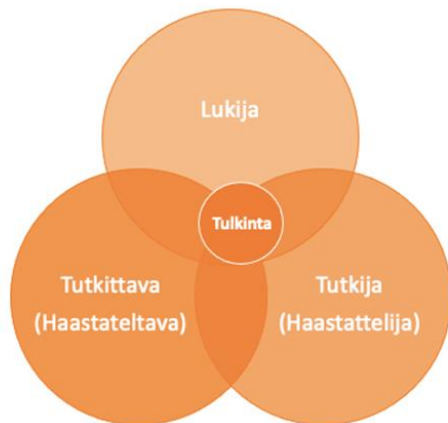
Haastattelun alkuun kuului esittäytyminen sekä tutkimuksen tavoitteen kertaaminen. Lisäksi haastateltavien kanssa kerrattiin tutkimuksen anonymiteetti: tutkimus on anonymi eikä tutkimukseen osallistuvien nimiä, rooleja tai yrityksiä tulla julkaisemaan lopullisessa tutkimuksessa. Haastattelun kuluessa tehdyt muistiinpanot olivat hyödyllisiä. Vastauksissa nousi esiin tärkeitä teemoja sekä aihealueita, joista oli hyödyllistä kysyä syvällisempää tietoa. Kuten Hirsjärvi totesi, haastattelu on vuorovaikutustilanne. Haastattelun onnistumisen kannalta oli erittäin tärkeää kuunnella, olla läsnä ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelut kestivät vähintään 45 minuuttia ja enintään tunnin. Haastattelun jälkeen oli hyvä tehdä heti tarkempia muistiinpanoja, jotta pystyi arvioimaan

haastatteluaineistoa ja nousiko esiin jotain erityistä osa-aluetta, johon seuraavassa haastattelussa olisi tarpeellista syventyä enemmän.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen tallenteet kuunnellaan ja litteroidaan. Litteroidusta aineistosta havaitaan teemoja, joista haastateltavien kanssa on puhuttu. Tämän jälkeen tutkija valitsee analyysitavan, jonka avulla hän parhaiten saa vastauksia tutkimusongelmaan ja -tehtävään. Tutkijalle saa selville, millaisia vastauksia aineisto tuottaa tutkimastaan aiheesta. Joskus tässä vaiheessa tutkijalle saattaa selvitä jopa se, että miten tutkimusongelmat olisi pitänyt asettaa. Hirsjärvi ym. (2009, 224) muistuttaa, että laadullisen tutkimuksen aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheesta mielenkiintoisen. Tämä voi muodostua myös haasteeksi ja kaikkea aineistoa ei ole tarpeen analysoida tai hyödyntää. Aineiston analysointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Karkean jaon mukaan aineistoa voidaan analysoida ymmärtämällä tai selittämällä. Ymmärtäminen tarkoittaa tavallisesti analyysiä ja päätösten tekoa. Selittäminen lähestymistapana puolestaan tarkoittaa esimerkiksi päätelmien tekoa ja tilastollista analyysiä. Tutkimusanalyysin ja sen tulkinta sekä johtopäätösten tekeminen on tutkimuksessa ydinasia. Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Tulosten analysoinnin tulee olla huolellista ja järjestelmällistä. Tuloksia ei kuitenkaan saa ylianalysoida vaan tulee pitäytyä aidosti siinä, mitä tuloksia on saatu. Tulosten analysointiin on kuitenkin hyvä varata riittävästi aikaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–224.) Aineiston sisällöllistä analyysiä voi helpottaa esimerkiksi käsitekartan avulla, jonka avulla tutkija hahmottaa helpommin ison kokonaisuuden ja sen sisällä olevien eri osien väliset suhteet. Kartan avulla voidaan nostaa esiin oleellisia ja epäoleellisia seikkoja. (Metsämuuronen 2008, 50–51.)

Kuten edellä mainittiin, laadullisen aineiston käsittelyssä etsitään isosta tekstimassasta keskeisiä aiheita eli teemoja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että teemat löytyvät yleensä kaikista haastatteluista ja haastateltavien kanssa on keskusteltu teemoista. Joskus teemat muistuttavat haastattelurunkoa, mutta on mahdollista, että aineistosta nousee esiin myös uusia teemoja. Teemojen muoto ja määrä vaihtelee. Tämän vuoksi on tärkeää, että haastateltavien tekstiä tarkastellaan ennakkoluulottomasti. Tutkija löytää aineistosta erottavia ja yhdistäviä seikkoja. Samalla tutkija havainnoi, mitkä seikat yhdistävät teemoja ja mitkä teemat ovat keskeisiä. Keskeisten teemojen pohjalta aineistoa voidaan järjestellä ja löytää aineistosta oleelliset kohdat. Teemojen järjestelemistä voi tehdä esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelmilla ja nousevien teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi koodausta ja taulukointia. Apuohjelmat mahdollistavat sen, että teemojen alle voidaan koota ja järjestellä sellaisiakin kohtia, jotka kuuluvat johonkin muihin teemoihin. Tutkimusraporttiin lisätyt haastateltavien sitaattit ilmaisevat tutkimuksen luotettavuutta. Sitaaiteista ei saa käydä ilmi haastateltavien henkilöllisyys, mikäli anonyymiteetistä on sovittu. (Saaranen ym. 2006.)



KUVIO 2. Tutkimustulosten tulkintojen moninkertaisuus (mukailen Hirsjärvi ym. 2009).

Tutkija tulkitsee analysoinnin jälkeen tutkimusaineiston tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tutkimukseen liittyy erilaisia tulkintoja ja aineiston analyysissä tulkinta tarkoittaa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä, pohdintaa ja selittämistä. Sekä tutkija, että tutkimusjulkosten lukija tulkitsevat tutkimusta, sen vaiheita tai johtopäätöksiä kukin omalla tavallaan (kuvio 2). Tulkintojen monimuotoisuus saattaa aiheuttaa erimielisyyksiä jopa tosiasioista. Tutkija pohtii, mitkä ovat saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella tai onko tuloksilla laajempaa merkitystä. Johtopäätökset perustuvat synteeseihin, jotka kokoavat yhteen pääiseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)



KUVIO 3. Pro gradu -tutkimuksessa toteutettu sisällön analyysi (mukailen Metsämuuronen 2008).

Tämän pro gradu -tutkimuksen aineiston analysointimetodina on käytetty teemoitteluja, jossa tekstimassasta etsitään erottavia ja yhdistäviä seikkoja (Saaranen ym. 2006.) Tutkimusaineiston analysointiprosessi on kuvattu kuviossa 3. Jokainen haastattelu tallennettiin erillisenä tiedostona ja litteroitiin Word-tiedostoksi. Luin litteroitua tekstiä läpi useaan kertaan, jolloin aineistosta alkoi hahmottua kokonaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä ja eroja. Aineiston lukemisen jälkeen etsin litteroidusta aineistosta keskeisiä teemoja ja havaintoja. Merkitsin keskeiset esiin nousseet teemat ensimmäisessä vaiheessa Microsoft Wordin ”kommentit” toiminnolla. Kommentit oli luonteva siirtää Exceliin ja järjestellä siellä haastateltavittain välilehdille. Kommenttien erottelussa hyödynsin värikoodausta. Tämä mahdollisti keskeisten teemojen luokittelun Excelin välilehdille.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus - validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusta tehtäessä pyritään siihen, ettei virheitä syntyisi. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksissa ja luotettavuuksissa on eroja, jonka takia on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimuksen tulosten tulisi olla toistettavissa. Toistettavuudella pyritään osoittamaan miten pysyviä ja johdonmukaisia saadut tulokset ovat. Tämä toteutuu, jos esimerkiksi samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskierroksilla ja saatu tulos toistuu. Validiteetin avulla taas pohditaan, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein ja miten haastattelija on tulkinut vastaukset. Jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia omien ennakoajatustensa mukaisesti, niin tuloksia ei voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 230–235.)

Hirsjärvi ym. (2009, 231–233) toteaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa sillä, että tutkija pystyy selostamaan tutkimuksen toteutusprosessin selkeästi. Silverman (2016, 5) on sitä mieltä, että tutkijan omat odotukset vaikuttavat liikaa laadullisen tutkimuksen tuloksiin, eikä tuloksia voida aina pitää uskottavina. Hirsjärven ym. näkemys tarkan selostuksen laadinnasta on siten paikallaan. Tutkija voi kuvata olosuhteet, paikan, haastatteluun käytetyn ajan, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat. Tutkijan oma itsearviointi parantaa luotettavuutta. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelun tekeminen, missä kuvataan luokittelun syntymisen taustatekijät sekä luokittelujen perusteet. Tutkijan tulee perustella, mihin hän perustaa päätelmänsä ja tulkinnat. Cohen, Manion ja Morrison (2011, 295) korostavat, että tapaustutkimuksessa ei välttämättä käytetä samanlaisia ulkoisia tarkistusmenetelmiä kuin muissa tutkimustavoissa. Myös tapaustutkimuksessa käytetään kuitenkin tiettyjä tapoja varmistaa validiteetti ja reliabiliteetti. Tämä tapahtuu esimerkiksi käyttämällä hyväksytyjä käsitteitä ja määritelmiä. Tutkijan tulee haastattelijana välttää ja varoa ennakoasenteita, mikä voisi vääristää tutkimustulosten luotettavuutta eikä Silvermanin näkemys toteutuisi.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aihealueena eettinen johtaminen konsulttityössä ei ollut minulle entuudestaan tuttu ja tein paljon

pohjatyötä tutustumalla toimintaympäristöön sekä eettisen johtamisen teoriaan. Tämä lisäsi objektiivisuuttani haastattelijana, eikä minulla ollut ehtinyt muodostua aiheesta ennakoasenteita. Toisaalta haastattelutilanteissa pohdin sitä, että oliko minulle ehtinyt muodostua riittävä kokonaiskuva ja riittävän vahva taustatieto aihealueesta tietoperustasta. Osaamiseni kuitenkin vahvistui haastatteluiden edetessä. Haastateltaviksi valikoitui kuusi konsulttia, joita en tuntenut lainkaan aikaisemmin eikä minulla ollut heidän taustoistaan tietoa. Haastateltavat olivat alan ammattilaisia sekä motivoituneita antamaan tutkimukseen liittyvä tietoa, joten kohderyhmän valinta oli onnistunut ja sain luotettavaa tutkimusaineistoa. Haastattelut tuottivat myös uutta näkökulmaa tutkimusaineistooni ja aineisto rikastui haastatteluiden edetessä. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, koska tutkimukseen valikoitui joukko konsultteja, jotka tekevät eettisen johtamisen konsulttityötä. Haastateltavien määrää ei ollut kuitenkaan tarvetta lisätä. Hirsjärvi ja Hurme mukaan (2015, 58) haastateltavia tulee olla niin monta, kuin on välttämätöntä saadakseen tarvittavan tiedon. Kuutta haastateltavaa voidaan pitää riittävänä otantana, koska saturaatiopiste saavutettiin aineiston analysointivaiheessa. Tältä osin tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana.

Haastattelututkimuksessa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja ja se mahdollisti kysymyksistä saatujen tulosten vertailun keskenään. Tässä pro gradu -tutkimuksessa oli erityisen tärkeää selventää sekä haastattelijalle, että haastateltavalle oikeat käsitteet. Haastattelu avattiin jokaisen haastateltavan kohdalla samalla kysymyksellä eli sillä, että miten he itse määrittelevät eettisen johtamisen ja mitä käsitteitä he käyttävät, kun keskustelevat asiakkaiden kanssa aiheesta. Selkeyden vuoksi käytin itse eettistä johtamista käsitteenä läpi haastattelun.

Ennakkovalmistautuminen haastattelutilanteisiin oli tärkeää ja perehdyin tietoperustaan huolellisesti. Haastattelut sujuivat luontevasti ja tallennukset onnistuivat hyvin. Sain omasta mielestäni luotua tilanteeseen luontevan ja mahdollisimman rennon ilmapiirin. Haastatteluteemat olivat käytännönläheisiä ja sekä minulla, että jokaisella haastateltavalla oli omakohtainen näkökulma ja osaaminen tutkittavasta teemasta. Siten voidaan todeta, että validius toteutui. Vastaus-ten analysoinnin ei ollut tarvetta tarkentaa vastauksia, vaikka se olisi ollut mahdollista. Jokainen haastateltava antoi luvan olla yhteydessä, mikäli joku kohta vaatisi lisäselvitystä. Tutkimusaineiston analysointi onnistui hyvin (ks. luku 4.4) Käyttämäni toteutustapa keskeisten teemojen ja yleistettävyyden osalta oli onnistunut. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tein havainnon, että minun piti hien tarkentaa kysymyksiä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen nousi esiin uusia näkökulmia, joita en ollut huomionut ja sen perusteella hain lisää tietoa. Ensimmäinen haastattelu oli erinomainen harjoitus sekä tekniikan että haastattelutekniikan haltuun ottamiseen. Microsoft Wordin litterointityökalu helpotti aineiston käsittelyä huomattavasti. Nauhoitteiden kuunteleminen jälkikäteen mahdollisti sanatarkkojen lainausten kirjoittamisen, jotta sitaatit ovat sanatarkasti oikein.

4.5 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Tutkimuksen tekemisessä on ensisijaisen tärkeää noudattaa yleisiä eettisiä periaatteita. Tutkimuksen luotettavuus sekä tutkijan tekemät eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä. Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus perustuu siihen, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija varmistaa osallistujien oikeuksien toteutumisen ja hyvinvoinnin turvaamisen. Tutkimus tulee toteuttaa niin, että tutkimuksessa noudatetaan ihmisarvoa kunnioittavia periaatteita: Tutkijan tulee ilmaista selkeästi tutkittavalle tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja menetelmät. Tutkimukseen osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista ja se täytyy myös ilmaista selkeästi tutkittavalle. Tutkimukseen osallistuneen henkilön tulee myös olla mahdollista keskeyttää tutkimus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa tai esimerkiksi kieltää antamansa aineiston hyödyntäminen tutkimuksessa. Tutkimus tietojen tulee olla luottamuksellisia ja niiden käsittelyssä ja säilytyksessä tulee olla huolellinen. Tutkimustietoja ei saa käyttää muuhun kuin ilmoitettuun tarkoitukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 130–132.; Tutkimuseettinen neuvottelutoimikunta 2019.)

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkimuksen eettisiä periaatteita noudatettiin kertomalla haastateltaville tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä miten tutkimus tullaan toteuttamaan. Haastateltaville on ilmaistu selkeästi, että he voivat missä tahansa vaiheessa keskeyttää osallistumisen tutkimukseen tai olla vastamatta esitettyyn kysymykseen. Haastateltaville on alusta asti ilmaistu selkeästi, että kyseessä on anonymi eli haastateltavien nimeä, roolia, organisaatiota tai sukupuolta ei julkaista tutkimuksessa. Anonymiteetin toteutuminen on varmistettu suunnitelmallisella ja huolellisella henkilötietojen käsittelyllä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Henkilötietoja, joita käsittelen pro gradu -prosessin aikana, ovat henkilöiden nimet ja sähköpostiosoitteet. Pro gradu -tutkimuksen aikana muodostunut henkilörekisteri ja muut dokumentit tuhotaan pro gradu -tutkimuksen arvioinnin jälkeen. Haastattelujen taltiointi on tehty huolellisesti. Tutkimukseen osallistuneella on myös mahdollisuus päästä lukemaan tutkimus sen valmistuttua.

Euroopan unioni aloitti keväällä 2018 soveltamaan kaikissa EU-maissa uutta henkilötietojen käsittelyä sääntelevä lakia GDPR, joka lyhenne sanoista General Data Protection Regulation eli yleinen tietosuojasäädös. Sen tavoitteena on parantaa henkilötietojen suojaa ja tietosuojaoikeuksia, vastata uusiin digitalisaatioon ja globalisaatioon liittyviin tietosuojakysymyksiin ja yhtenäistää tietosuojasäätelyä kaikissa EU-maissa sekä edistää digitaalisten sisämarkkinoiden kehitystä. Henkilötietoja on esimerkiksi nimi ja sähköpostiosoite. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tutkia konsulttien tekemää eettisen johtamisen asiantuntijatyötä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin osallistui kuusi konsulttia suomalaisista konsulttiyrityksistä. Haastattelututkimuksessa konsulteilta kysyttiin, miten he toteuttavat eettisen johtamisen konsultointia asiakasorganisaatioissa. Konsultit kertoivat näkemyksiään siitä, mitä he ajatuksia heillä on eettisen johtamisen konsultoinnin merkityksestä ja miten asiakkaat näkevät eettisen johtamisen merkityksen omassa organisaatiossaan. Lisäksi he kertoivat kokemuksiaan siitä, miten ulkoiset tekijät vaikuttavat eettisen johtamisen konsulttityöhön.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa tukemaan globaalin tutkimushankkeen tavoitteita. Tulosten analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Haastatteluiden tuloksista nousi esiin neljä keskeistä teemaa: Eettinen johtaminen käsitteenä, konsultin asiantuntijarooli organisaation eettisen johtamisen edistäjänä, konsulttien rooli eettisen johtamisen kehittämisessä sekä ulkoisten tekijöiden ja standardisoinnin vaikutus eettisen johtamisen konsulttityöhön. Tässä luvussa esitellään haastatteluaineistosta esiin nousseiden teemojen pohjalta keskeiset tutkimustulokset.

5.1 Konsulttityö ja eettisen johtamisen määritelmä

Kuten luvussa 2.1 todetaan, etiikalla ei käsitteenä ole yksiselitteistä ja tarkkaa määritelmää. Myös eettinen johtaminen voidaan ymmärtää toimintatapana hyvin monella eri tavalla (ks. luku 2). Tämän vuoksi oli tämän pro gradu -tutkimuksen tulosten kannalta keskeistä selvittää haastateltavilta konsulteilta, miten he itse määrittelevät etiikan, eettisyyden ja eettisen johtamisen. Lisäksi konsulteilta kysyttiin, miten ja mistä he konsulttityössä keskustelevat asiakkaidensa kanssa, kun kyseessä on eettisen johtamisen konsulttityö.

Ensimmäisellä kysymyksellä johdateltiin teemaan ja konsultteja pyydettiin määrittelemään, mitä "etiikka" heidän mielestään konkreettisesti tarkoittaa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sanasta etiikka tulee mieleen "hyvä" ja "paha" sekä "oikea" ja "väärä".

Eliikkä kun puhutaan siitä, että mikä on oikein ja väärin, se on miten niinku sitä ratkotaan, että miten se menisi oikein. (H3)

Seuraavana haastateltavia pyydettiin määrittelemään eettisyys ja miten he itse ymmärtävät käsitteen. Tässä kohtaa konsulttien vastauksissa tuli selkeästi hajontaa ja suurin osa haastateltavista kuvaili eettisyyttä omin sanoin. Osa konsulteista totesi, että eettisyys käsitteenä on haasteellinen eikä heidän ollut helppoa kuvailla, mitä eettisyys tarkoittaa. Eräs haastateltavista totesi, että haastattelu pysäytti pohtimaan asiaa syvällisemmin ja eettiselle johtamiselle olisi hyvä saada selkeämpi määritelmä.

Kun puhutaan siitä, että mikä on oikein ja väärin, se on niinku se filosofian haara, joka sitä asiaa ratkoo, että miten sitä voidaan päätellä, että onko oikein vai väärin. (H3)

Eettisyysasiat varsinkin niin kun ne ei ole mustavalkoisia, ei ole oikeita tai väriä vastauksia. (H1)

Olisi hirveän kivaa, jos joku pikkuhiljaa pystyisi niinku määrittelemään suomeksi tai millä hyvänsä kielellä, että mistä me puhutaan, kun me puhutaan eettisestä johtamisesta. (H2)

Haastateltavien vastaukset erosivat toisistaan ja eettisyyden ja eettisen johtamisen yksiselitteinen määrittelemine koettiin haastavaksi. Eettisyys ja eettinen johtaminen olivat kuitenkin keskeiset käsitteet, joita konsultit käyttävät asiakastyössä.

Kyllä se yleensä on eettisyys tai eettinen toiminta. Me ollaan vähän niinku pulassa itsekin tämän asian kanssa. (H1)

Mä oon pyöritelty tätä asiakkaidenkin kanssa ja moni ajattelee, että se eettinen se riippuu toimialasta. Jos puhutaan henkilöstön vastuullisuudesta, se on heti hirveän paljon helpottavampaa. Kaikille on ok, että noudatetaan lakeja ja kohdellaan ihmisiä kunnolla. Kyllä mä kuitenkin mielelläni käytän eettinen sanaa, koska siellä on takana se eetos, että meillä on niin kun joku usko johonkin arvovakennelmaan. (H2)

Kyllä eettisyys on se sana mitä käytän. (H6)

Mieluiten sitä sanaa eettisyys. Mä ajattelen, että se on lähimpänä totuutta. Että, sitten vastuullisuus, se on niinku lähellä sitä, mutta siinä on ihan eri pohja kysymys mistä kannamme vastuuta ja miten? Ja eettisyydestä taas, että mikä on oikein ja väärin ja miten niinku sitä ratkotaan, että miten se menisi oikein. (H3)

Osa haastateltavista totesi, että ymmärrys eettisestä johtamisesta on muuttunut ja kehittynyt vuosien aikana. Tästä huolimatta asiakastyössä on huomioitava, miten asiakkaat ymmärtävät eettisyyden käsitteenä ja mitä se tuo heille mieleen. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että eettisyydestä keskusteleminen on asiakastyössä haasteellinen. Haastateltavilla oli kokemus siitä, että usein käytetään mieluummin käsitettä vastuullisuus ja vastuullisesta johtamisesta on helpompi keskustella asiakkaiden kanssa kuin eettisestä johtamisesta.

Mielenkiintoinen kysymys. Jos olisit kysynyt 5 vuotta sitten ja 3 vuotta sitten ja nyt niin se tavallaan muuttuu ja kehittyy. Tällä hetkellä mä käytän kyllä tosi paljon sanaa vastuullisuus ja just siitä syystä että se eettisyys varsinkin bisnes näkökulmasta niin jotkut saattaa vähän kyseenalaistaa sitä tai se on vähän sellaista tahmaista, että mitä se sitten tarkoittaa? (H4)

Vastuullisuus on ehkä nyt tällä hetkellä sellainen sana. Mä mielelläni puhuisin kyllä myöskin eettisistä periaatteista ja eettisistä sitoumuksista, mutta tuota. Etiikka ja eettisyys on vieläkin jollain tavalla semmoinen, vähän juhlallinen sana. (H5)

Jos mä puhun, että millaiset eettiset ohjeet teillä on niin ne vähän niinku rupeaa kiemurtelemaan ja että no mitä sä sillä tarkoitat? Se ei ole käsitteenä vielä kovin tuttu ja sitten kun mä oon muutamalta johtajalta kysynyt, että ihan mielenkiinnosta, että mitä sulle tulee mieleen jos ruvetaan puhumaan johtamisen eettisestä periaatteesta tai eettisestä johtamisesta. Suurin osa heistä sanoo että no se nyt on jotain sellaista, että tota kunhan vaan niinku puhutaan, että puhutaan nyt ihan reilusti vaan tästä tekemisestä. Semmoinen tietty joku juhlallisuus siihen liittyy. (H5)

Konsulttien haastatteluvastauksissa nousi selkeästi esiin se, että konsultit ”kipuilevat” sen kanssa mitä käsitettä tai käsitteitä he asiakasorganisaatioiden kanssa keskusteluissa eettisestä johtamisesta käyttävät: puhutaanko esimerkiksi kestävydestä, etiikasta, vastuullisuudesta vai eettisyydestä. Haastatteluvastauksissa konsultit ajattelivat ääneen ja pohtivat käsitteiden merkityksiä, yhtäläisyyksiä ja eroja. Lopputulemana oli lähes kaikilla se, että asiakkaan tulee ymmärtää, mitä ostaa ja konsultit käyttävät sitä käsitettä, mikä myy parhaiten. Osa konsulteista on ollut alalla jo pitkään ja heillä oli jo selkeäkin näkemys, miten asiakkaiden kanssa eettisestä johtamisesta tulee keskustella. Konsultit myönsivät, että käsitteitä käytetään vaihtelevasti tilanteen mukaan.

5.2 Eettisen johtamisen konsulttityö

Luvuissa 3.1 ja 3.2 kuvataan konsulttityötä sekä konsultin roolia organisaatioiden eettisen johtamisen edistäjänä ja kehittäjänä. Tässä pro gradu -tutkimuksessa selvitettiin, miten konsultit tekevät organisaatioissa eettisen johtamisen asiantuntijatyötä, toteuttavat eettisen johtamisen konsultointia ja miten he kokevat oman osaamisensa asiakkaiden eettisten ongelmien ratkaisuisissa.

Haastateltavien konsulttien vastauksista nousi esiin, että eettinen johtaminen on noussut organisaatioissa keskeiseen rooliin ja monet ulkoiset tekijät ja julkisuuteen nousseet väärinkäytökset ovat herättäneet organisaatiot pohtimaan oman julkisuuskuvansa suojelemista. Myös sosiaalisen median yleistymisen on aiheuttanut sen, että tieto leviää nopeasti ja ihmisillä on matala kynnyksellä epäkohdista kertovaa materiaalia sosiaalisessa mediassa ja matalalla kynnyksellä. Konsultit nostivat esiin myös sen, että nuoremmat sukupolvet ovat herkempiä reagoimaan ja puuttumaan esimerkiksi epäeettiseen toimintaan. Organisaatiot hakevat tukea eettisen johtamisen kehittämiseen konsultoinnista, jotta pysyisivät alati kiihtyvän muutoksen mukana. Konsultit nostivat esiin sen, että organisaatioilla on edelleen haasteena normien purku ja liian kankea ajattelu siitä, että

asioita pitäisi tehdä tietyllä tavalla. Konsulttien työssä eettisen johtamisen edistämässä yksi keskeinen asia on rohkaista organisaatioita kokeilemaan jotain uutta.

Silloin kun mä rupesin puhumaan johtamisen etiikasta niin aika moni niinku vitsaili, että etiikka onko se jotain syötävää ja kollegatkin sano mieti nyt vielä. Mutta sitten on tapahtunut tällöisiä isoja skandaaleja, joiden myötä on alettu ajatella, että voisikohan meillekin tapahtua näin? (H3)

Nuorempi sukupolvi identifioi epäeettisiä asioita paljon herkemmin, kuin ne, jotka ovat olleet työelämässä pidempään. Nuorempi sukupolvi on myös herkempiä puuttumaan asioihin ja raportoimaan asioista. (H4)

Haastateltavat konsultit työskentelevät eettisen johtamisen konsultteina erikoisissa yrityksissä ja erilaisilla taustoilla. Yrityksen koko ja konsultin oma osaaaminen vaikuttaa myös siihen mihin asiakkailta tuleviin konsultointipyyntöihin hän vastaa. Konsulteilla on myös erilaisia työskentelytapoja ja ajatuksia konsulttityöstä. Nämä tekijät nousivat haastattelussa esiin merkityksellisinä tekijöinä, kun asiakasorganisaatiot etsivät heille sopivaa konsulttia eettisen johtamisen konsultointiin. Haastateltavilta kysyttiin, miten he toteuttavat asiantuntijatyötään organisaatioissa.

Mä oon konkretian puolestapuhuja, koska se tuota on eri asia se että jos niinku on sparraus sessio. Siinä ei välttämättä synny mitään konkretiaa. Siinä ehkä nimenomaan just jäsenetään niitä omia ajatuksia ja haetaan suuntaviivoja ja näin, mutta tuota lähikohtaisesti se on se konkretia kuitenkin mitä organisaatiot haluaa. Mun mielestä se on kauhean kauhea tilanne, että he ostaa jotain ja sitten he saa kasan epämääräisyyttä. (H1)

Konsulteilta tiedusteltiin, miten he toteuttavat eettisen johtamisen konsulttityötä. Haastattelun tulosten perusteella yleisin tapa on toteuttaa henkilökohtaista valmennusta, jolloin organisaation johtaja, johtajia tai koko johtoryhmä valmennetaan kehittämään ja toteuttamaan eettistä johtamista organisaatioissa. Osa yrityksistä haluaa konsulteilta myös koko työyhteisön valmennusta.

No ihan jos mennään tuolleen termiin, niin työ on coachingia henkilöille, jota mä kyllä tänä päivänä oon alkanut vähän enemmän kutsumaan henkilökohtaiseksi valmennukseksi, koska se kulloinkin on saanut tässä vuosien myötä niin paljon erilaisia sävyjä. Aika paljon sellaista niin kun johtoryhmien tai jonkun tietyn esihenkilöryhmän sparraamista. Ja sitten valmennuksia työyhteisöille. (H5)

Haastatteluun osallistuneilla konsulteilla oli taustalla eripituiset työurat ja erilainen työhistoria. Yhdistävänä tekijänä haastateltavalla konsulttien kohderyhmällä oli se, että he olivat erikoistuneet eettisen johtamisen konsultointiin. Haastateltavien vastauksissa nousi esiin vahva näkemys siitä, että eettisen johtamisen kehittäminen on johtamisen ja työelämän peruspilari. Konsultit kokivat oman työnsä eettisen johtamisen aihealueen parissa tärkeänä.

Eettinen johtaminen on tärkeää, koska mä näen siinä just sen monitahoisuuden. Näen, että se sulkee käsittepiiriin sen, että kohdellaan kaikkia ihmisiä siinä organisaatioissa, mutta myöskin sen organisaation sidosryhmissä, arvokkaasti ja arvostavasti. (H2)

Jos pelaat likaista peliä, etkä edes pelaisi likaista peliä, vaan semmoista epämääräistä, niin siitä tulee taloudelliset haitat mainehaitat, tehokkuushaitat, työilmapiirihaitat ja loppujen lopuksi haluaako kukaan enää töihin (organisaatioon). (H2)

Siihen sisältyy vahva ihmisyyys ja ihmiskäsitys. Niin siksi mä haluan niinku tuoda esiin ja mitä pidemmälle mennään automaatioissa ja robotiikassa ja tekoälyssä niin sen enemmän meidän pitäisi myöskin niinku luoda tilaa ja säilyttää tilaa inhimillisyydelle ja ihmisyydelle. (H5)

Eettinen johtaminen parantaa yhteistyötä johtajien ja työntekijöiden kesken sekä luo työntekijöille tunteen siitä, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan (ks luku 2.2). Konsultit nostivat esiin haastattelututkimuksen vastauksissaan sitä, että monet organisaation haasteet liittyvät nimenomaan johtamiseen. He korostivat integriteetin merkitystä eli johtajaan ja johtamiseen liittyvää korrektaa käyttäytymistä sekä moraalisten periaatteiden noudattamista. Konsultit korostivat sitä, että yrityksen arvot ja niihin pohjautuva toiminta ovat eettisen johtamisen ydinasia.

Mulla on vähän semmoinen karukin näkemys siitä, että kun kaikki organisaatioissa ilmenevät ongelmat niin niitten juurisyy löytyy aina johtamisesta eli johdetaan huonosti tai osaamattomasti tai sitten johdetaan jopa tietoisestikin väärin. (H5)

Toisaalta konsultit olivat huolissaan siitä, että odotukset työelämää ja erityisesti johtamista kohtaan alati kasvavat. Johtamista tehdään liian usein asiantuntijatyön ohella ja aikaa annetaan rajallisesti. Esihenkilöt työskentelevät konsulttien mukaan liian usein oman jaksamisensa äärirajoilla ja ison tulospaineen alla.

Johtaminen, meillä on valtavat odotukset siihen. Jotenkin tuntuu, että esihenkilö ei voi koskaan voittaa. Eihän sulla pitäisi olla mitään muuta kuin pelkkää sitä johtamistehdävää, että jollain tasolla pystyy tehtävät tekemään asiallisesti eikä silleen, että sä hoidat sitä sun asiantuntijatyötä ja sitten sillä jollain vasemmalla jalalla ja pikkusormella sitten sitä esihenkilötyötä. (H1)

Haastatteluissa nousi esiin se, että jokaisella konsultillaan on omasta työurastaan ja taustastaan johtuen erilaisia näkemyksiä eettisestä johtamisesta ja organisaatioiden eettisen toiminnan kehittämistä. Konsultit myös nostivat esiin tietoisuutensa siitä, että heidän omat ajatuksensa eettisestä johtamisesta ja sen siihen liittyvästä konsulttityöstä elävät ja muuttuvat ajan kuluessa. Konsulttien tarjoamat palvelut niin ikään eroavat toisistaan konsultin taustan ja mukaisesti. Asiakasyrityksen näkökulmasta konsulttityöhön liittyy odotuksia ja asiakkaan esittämät lähtökohtaiset toiveet eivät aina kohtaa konsultin näkemysten kanssa. Konsultin työssä on oleellista kertoa asiakkaille selkeästi ja ymmärrettävästi, mitä kehittämistarpeita konsultti näkee organisaation toiminnassa, ja mitkä ovat organisaation tarpeiden kulmakivet. Konsulttien näkemysten mukaan asiakasorganisaatioiden odotukset poikkeavat välillä hyvin suurestikin konsulttien omista näkemyksistä. Mitä paremmin konsultti pystyy konkretisoimaan asioita, sitä vaikuttavampia tuloksia voidaan saavuttaa. Tämä edellyttää konsultilta hyviä neuvottelutaitoja sekä kykyä kertoa asiakkaalle, mikä palvelee juuri sitä organisaatiota parhaiten.

Expectations management eli odotusten hallinta sinne asiakkaitten suuntaan. Kun lähdetään tekemään jotain tommoista vastuullisuusjuttua, niin se että siellä ehkä odotetaan, että saadaan, tiedätkö yksi semmoinen hieno vastuullisuusraportti, joka kertoo vastuullisuudesta ja siitä tästä ja tuosta. Noin niinku kärjistetysti niin sehän on niinku kaunis paperi, jossa on tiedätkö ylimalkaisia sanoja. Eikä se toki tarkoita etteikö siellä tehtäisi oikeasti niitä asioita. Odotetaan että me tullaan ja tuodaan jotain uutta, hienoa ja maagista. (H1)

Jos rakennetaan hieno ohjelma ja systeemi ja näin niin sitten katsotaan vuoden päästä, että no mihin sillä on päästy niin sillä ei päästy yleensä yhtään mihinkään. Mutta se että sitten kun ne niinku konkretisoidaan ne asiat ja hyödynnetään sitä mitä siellä organisaatioissa jo on. Mahdollisesti niin sillä päästään ihan hirveästi paljon parempiin tuloksiin. (H1)

Konsulttien rooli organisaatioissa on toimia tietyllä tapaa myös eettisyyden kouluttajina ja viedä organisaatioon eettisten periaatteiden toimintamalleja. He kohtaavat konsulttityössään paljon asenteisiin liittyviä ristiriitoja. Konsulttien mukaan asiakasorganisaatiot ovat hyvin eri tasolla siinä, miten he ymmärtävät eettisen johtamisen ja kuinka tärkeänä sitä pidetään. Konsulttien tehtävänä on kouluttaa yrityksiä ja toimia johdon ja henkilöstön tukena eettisen johtamisen kehittämisen edistämiseksi organisaatioissa. Konsulttien näkemysten mukaan organisaatioilla on liian usein vahva näkemys siitä, että eettisyys ja vastuullisuus on kunnossa silloin, kun se on kirjattu tai tuotettu raportiksi.

Jos puhuu HR-ihmisten kanssa niin se on. Se on nimenomaan sitä, että asiat tehdään by the book. Ne prosessit ja säännöt ja lait ja niiden mukaan mennään ja ne on rakennettu sinne systeemeihin. (H2)

Konsultin asiantuntijatyön ja eettisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta haastateltavat nostivat voimakkaasti esiin sen, että miten organisaation kulttuuria ja asenneilmapiiriä muutetaan ja johdetaan. Oleellista on kuitenkin se, että miten organisaation johdon työskentely rakennetaan tukemaan koko organisaation eettisen johtamisen periaatteita ja miten organisaation johto sisäistää eettisen johtamisen merkityksen.

Myös nää kaikki tämmöiset diversiteetti ja inklusioasiat, jotka kyllä papereilla on kunnossa. Mutta miten ne ilmenee siellä niinku kulttuurissa. Se kulttuurin johtaminen on joissakin firmoissa; varsinkin perheyriyksissä [...] voi olla hyvinkin voimakas kulttuuri. Semmoinen mikä sanoitetaan ja sitten siellä on se piilokulttuuri, joka voi olla sitten samaa tai eri. (H2)

Haastateltavat nostivat esiin tapauksia, joissa asiakasyrityksellä saattaa olla epärealistiset käsitykset siitä, että miten pitkäjänteistä työtä eettisen johtamisen kehittäminen edellyttää. Jokainen kertoi esimerkkejä siitä, että välillä tulee vastaan tilanteita, joissa konsultti toteaa, ettei voi vastata yrityksen tarpeeseen. Vastauksissaan konsultit reflektoivat sitä, että on tunnistettava omat rajat ja osaaminen. Konsulteilla oli vahva näkemys siitä, että työn tulee olla vaikuttavaa ja tuloksellista.

Jos mä en luota itse sen oman työpanokseni vaikuttavuuteen, niin mä en lähde. En lähde tekee semmoisia laastari hommia, että tota nyt puoli tuntia sitä tai pari kolme Teamsia tosta. Sitten vaan kohteliaasti sanon, että mä en ole joko oikea henkilö ja ehdotan kääntymään jonkun toisen puoleen. (H5)

Mikään firma tai kukaan ihminen ei pysty olla sataprosenttisesti eettinen ja sekin on mun mielestä semmoinen väärinkäsitys, että ajatellaan että kun haluan olla eettinen, niin sitten mä ajattelen, että no olen eettinen. Sitten jos mä oikeasti alan miettiä mun jokapäiväisiä päätöksiä ja tuomaan uusia faktoja siihen kehiin ja sitten nähdään että, ei tää meidän päätös nyt ollutkaan hyvä ja sellaisia päätöksiä on kaikissa firmoissa. (H4)

Kuten edellisessä luvussa todettiin, haastateltavat pohtivat eettisyyden käsitettä monimuotoisesti ja yhtään yhteneväistä määritelmää haastateltavilta ei tullut. Käsitteen monimuotoisuus ilmeni konsulttien näkemyksissä myös siinä, että eettisyydessä nähdään erilaisia ulottuvuuksia, näkemyksiä ja merkityksiä.

5.3 Eettisen johtamisen konsulttityön vaikutusten arviointi

Kuten luvussa 3.1 mainittiin, konsulttityön kannalta olennaista on arvioida konsultin työn onnistumista esimerkiksi arvioimalla työn toteutusta, asiakastyytyväisyyttä sekä lopputulosta. Mikäli konsultin asiakkaalleen tekemän suunnitelma tai ehdotus on asiakasorganisaatiossa tuloksellisesti ja toimivasti käytössä, voidaan tästä päätellä, että konsultti on hoitanut työn onnistuneesti. konsulttityön onnistumista voidaan seurata ja mitata, mutta tunnuslukujen analysoiminen vaatii asetettuja tavoitteita ja seuranta. Kun konsultilta ostetaan asiantuntijapalvelua, kiinnostaa organisaatioita, miten konsultin työ näkyy organisaatiossa ja millaisia tuloksia tehdyllä työllä on saavutettu. Luvussa 5.1 konsultit pohtivat eettisen johtamisen käsitteen monimuotoisuutta ja problematiikkaa. Kun eettiseen johtamiseen erikoistuneet konsultit käyvät neuvotteluja asiakasorganisaatioiden kanssa, organisaation eettisen johtamisen kehittäminen on keskiössä ja organisaatioilla on isoja intressejä siihen, miten tuloksia voidaan arvioida. Tutkimuksen kannalta oli oleellista selvittää, voidaanko eettisen johtamisen vaikuttavuutta organisaatioissa mitata ja jos voidaan, miten ja mitä mittaamisessa tulee ottaa huomioon.

Luvussa 5.2 esitettiin konsulttien näkemyksiä asiakasorganisaation haasteista silloin, kun edessä on iso työrupeama ja organisaatiossa tarvetta isoille asennemuutoksille sekä eettisen johtamisen muutoksille. Konsultit korostivat sitä, että he auttavat organisaatiota alkuun ja voivat kulkea tarvittaessa rinnalla. Oleellista on kuitenkin antaa työkaluja ja asiantuntijuutta tukemaan organisaation muutosta, joka edellyttää myös organisaatiolta tahtotilaa muutokseen sekä itseohjautuvuutta muutoksen toteuttamiseen. Kun muutoksia tapahtuu, ne voidaan todentaa mittaamalla ja mittareilla. Konsultit korostivat haastatteluvastauksissaan sitä, että eettisen johtamisen mittareita löytyy ja konsultit hyödyntävät niitä työssään. Mittareita löytyy laajasti eri tarkoituksiin, vaikka kaikkien mittareiden luotettavuutta ei voi pitää absoluuttisena totuutena.

Kyllä mittareita löytyy. Sitten tietysti tunnekartoituksista ja mittauksista pystytään selvittämään esimerkiksi turvallisuutta. Kaikkea tämmöisiä pystytään mittaamaan tänä päivänä. Eihän ne ole ihan absoluuttisia aina. On paljon työkaluja ja niitä ehdottomasti täytyisi kekseliäämmin käyttää. (H1)

Kyllä voidaan mitata monella tapaa. (H3)

Konsultit totesivat, että mittareita tulisi käyttää enemmän ja liian usein niitä hyödynnetään tehottomasti. Eettisen johtamisen vaikuttavuutta voidaan mitata yksinkertaisillakin mittareilla. Ne voivat viestittää organisaatiolle merkittäviä asioita, mutta eri asia on se, ymmärretäänkö mittareita hyödyntää ja osataanko

saatua dataa analysoida oikein. Tästä esimerkkinä konsultit mainitsivat henkilöstön vaihtuvuuden. Mikäli organisaation vaihtuvuus on suuri, saattaa se olla seuraus eettisen johtamisen tasosta. Asioita vain harvemmin osataan yhdistää eettiseen johtamiseen.

Jos mitataan, miten paljon henkilökunta vaihtuu talossa, esimerkiksi "lähtevien prosentti versus tulevien prosentti" -tyyppisiä asioita, niin kyllähän nekin kertoo asioista, mutta mun mielestä tosi huonosti just hyödynnetään niitä olemassa olevia, että niitä ehkä katsotaan, mutta niitä ei tajuta yhdistää siihen eettiseen johtamiseen. (H1)

Konsulttien haastatteluvastauksissa nousi esiin se, että mittareiden käytössä tulee muistaa olla myös kriittinen. Vastaajan tunnetila saattaa vaikuttaa vahvasti siihen, mitä hän juuri sinä päivänä ja siinä hetkessä vastaa. Tämä tulee muistaa mittareita käyttäessä ja tuloksia analysoidessa. Mittauksissa tulee myös muistaa otannan suuruus ja mitattava asia. Esimerkiksi tunnekartoituksissa on olennaista mittaamisen kannalta kerätä vastauksia tarpeeksi suurella otannalla.

Kun puhutaan ihmisen tunteista niin se, että tuota jos sua ketuttaa tänään ja sä vastaat siihen niin se on eri tulos kun se että se on sulla sä oot hyvällä fiiliksellä. Mutta se että ne on kuitenkin tyhjää parempia ja kyllä ne tarpeeksi isolla otannalla niin kuitenkin kertoo kyllä. (H1)

Haastateltavien vastauksien perusteella mittaamisessa on olennaista ymmärtää mitä mitataan ja minkälaisia tuloksia mittaamisella saadaan sekä miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää. Yksi haastateltavista korosti sitä, että ei suosi esimerkiksi vastaajan mielipiteeseen painottuvia mittareita. Hänen kokemuksensa mukaan mielipiteet mittareina eivät anna organisaation toiminnan ja eettisen johtamisen kehittämiseksi arvokasta informaatiota.

Sellaista mittaamista mä en suosi enkä hyväksy, että kysytään pelkästään että mitä mieltä sinä olet? Koska se on sitten mielipide ja se on sellaisenaan arvokas, mutta palveleeko se yrityksen tai yhteisön perustehtävää ja niiden tavoitteita. (H5)

Konsultit painottivat, että mittaamiselle tulee asettaa selkeät tavoitteet, jotta tiedetään, miksi mittaamista tehdään. Konsulttien vastauksissa nousi esiin myös näkemyseroja ja jokainen vastaaja painotti edellä mainittuja seikkoja hieman eri tavoin.

Tulee ymmärtää mitä on mittaamassa silloin kun mittaa, että ei vaan käytä sokkona jotain mittaria. Jos haluaa mitata eettistä päätöksentekoa, niin mitä siinä niinku itse asiassa on mittaamassa. Haluaako mitata, että hyödyttääkö toinen vaikka moraalista mielikuvitusta ja mieltä eri vaihtoehtoja on mitä siinä halutaan mitata? Toisessa ääripäässä voisi olla se, että mittaisi vaan tuottavuutta ja työhyvinvointia. Tai sitten voisi mitata esimerkiksi niinkun semmoisia elementtejä, jotka selvästikin on ikään kuin siellä alla, että vaikka miten ennustettavasti koetaan että toinen johtaa tai koetaanko johtaminen oikeudenmukaiseksi. (H3)

Konsultit pitivät tärkeänä myös sitä, että mittareita ei käytettäisi kertaluonteisesti, vaan organisaatioiden tulee luoda seurantaan prosessi ja aikataulu. Silloin eettisen johtamisen kehittyminen organisaatiossa pystytään aidosti todentamaan. On myös muistettava, että konsultin rooli on tukea organisaation eettisen johtamisen kehittymistä myös konsultoinnin jälkeen. Kuten edellä mainittiin, konsultti tukee organisaation itseohjautuvuutta jatkuvaan eettisen johtamisen parantamiseen ja

mittareiden avulla voidaan selvittää, onko kehittymistä pitkällä tähtäimellä tapahtunut.

Mittaaminen on turhaa jos vaan lähdetään mittaamaan ilman minkään näköistä tavoitetta mitä halutaan selvittää. Toki mittaamisessa tulee myös miettiä sitä jatkoa eli että nyt kun tehdään tämä mittaus, niin milloin kartoitetaan uudestaan samaa asiaa ja onko tarpeellista eli niinku se jatkuvuus tavallaan. (H6)

Konsultit korostivat haastattelututkimuksessa erityisesti sitä, että mittarit ja mittaaminen tuottaa aidosti arvoa organisaatiolle. On tärkeä varmistaa, että henkilöstö ymmärtää, mitä ja mihin he vastaavat. Käsitteiden ja asioiden ymmärtäminen on tärkeä osa mittaamista ja konsultit korostivat sitä, että se on ehdoton edellytys luotettavalle tulokselle, joka voi aidosti johtaa toimenpiteisiin ja eettisen johtamisen kehittämiseen.

Mittaamisessa tulee myös muistaa vastaaja eli henkilö ketä mitataan, tulee ymmärtää mihin hän vastaa. (H6)

Suosin mittareita silloin jos me voidaan asettaa selkeät tavoitteet, että jos meillä on yhdenmukainen käsitys siitä, että mitä meidän yrityksessä tarkoitetaan eettisellä johtamisella tai eettisyydellä ja siitä on jotkut raamit olemassa, niin silloinhan me voidaan arvioida sitä, että mitä mieltä mä oon niistä raameista nyt ja niiden toteutumisesta ja mitä mieltä vaikka vuoden päästä. (H5)

Kaikki konsulteilla oli näkemyksiä erilaisista mittareista ja että niitä käytetään. Eroja vastauksissa syntyi kuitenkin selkeästi siitä, että konsultit suhtautuivat mittareiden käyttöön eri tavoin. Osalle mittareiden käyttäminen ja mittaaminen oli arkipäivää ja kuului selkeästi heidän tapaansa toimia. He suosittelivat organisaatioita ehdottomasti luomaan mittarit ja prosessit seurantaan. Osa taas suhtautui asiaan varauksellisesti, koska heidän mielestään mittarit eivät ole yksiselitteisiä. He olivat kriittisiä ja muistuttivat siitä, että mittareiden käytössä on olennaista muistaa mitä aidosti mitataan ja miten ja onko mittaaminen ylipäänsä tarpeellista.

Tää niinku loputon mittaaminen, se alkaa pikkuhiljaa kääntyy itseään vastaan, kun koko ajan on joku laite tai mittari, joka kertoo suoriutumisesta. (H2)

Mittaamiselle tulee asettaa selkeät tavoitteet ja prosessia on syytä suunnitella pidemmälle tulevaisuuteen, jotta tulosten perusteella voidaan seurata pidemmällä aikavälillä eettisen johtamisen kehittymistä organisaatiossa. Myös tulosten jalkauttamiseen henkilöstölle tulee luoda käytänteet ja prosessit sekä sille, miten palautteesta nouseva kehittäminen toteutetaan.

5.4 Konsulttityö ja standardisoinnin vaikutukset

Luvussa 2.4.1 käsitellään lakeja, direktiivejä ja asetuksia, jotka ohjaavat eettistä johtamista ja vaikuttavat siten myös eettisen johtamisen konsulttityöhön. Lakien, direktiivien ja asetusten avulla pyritään tukemaan ja varmistamaan eettistä toimintaa sekä johtamista. Pro gradu -tutkimuksen kannalta oli keskeistä selvittää haastateltavilta, miten eettisen johtamisen standardisoinnin vaatimukset ovat

muuttaneet eettisen johtamisen konsulttityötä. Samalla haastateltavilta kysyttiin, mitä osaamista edellä mainitut vaateet konsulttityössä edellyttää ja miten konsultit kehittävät omaa osaamistaan.

Haastatteluvastauksissa nousi esiin, että konsulttityössä organisaatiot tarvitsevat sekä eettisen johtamisen valmennusta että lainsäädäntöön liittyvää osaamista.

Joo tulee kummankinlaista elikkä. Organisaatiot on sillain jakautuneita, että vähän riippuen sektorista, jolla toimii. (H3)

Konsultit kokivat haasteelliseksi omassa työssään sen, että asiakasorganisaatioiden näkemykset eettisen johtamisen kehittämisestä poikkeaa usein konsulttien näkemyksistä (ks. luku 5.2). Asiakasyrityksillä saattaa olla vahva näkemys siitä, että pelkän kirjallisen raportoinnin kautta organisaation eettisyys tehdään näkyväksi ja eettinen johtaminen toteutuu.

Ongelmana että organisaatiot eivät välttämättä aidosti tajua, että se ei riitä, että kaikki paperilla kunnossa. (H1)

Haastateltavat korostivat, että lait, direktiivit ja asetukset edellyttävät organisaatioita toteuttamaan hyvinkin perustavaa laatua olevia asioita. Eettinen johtaminen tulee näkyä jokapäiväisessä arjessa (ks. luku 2.2). Eettinen johtaminen näkyy esimerkiksi siinä, miten työntekijöitä kohdellaan ja miten tasa-arvo. Konsultit kertoivat omia näkemyksiään siitä, että asiakasorganisaatioiden ymmärrys eettisestä johtamisesta on hyvin eri tasoilla. Eettisyys käsitteenä koetaan usein isoksi ja vaikeaksi asiaksi. Konsultit korostivat sitä, että yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään on auttaa asiakasorganisaatioita löytämään arjesta niitä pieniä ja konkreettisia asioita, joilla muutos parempaan voidaan toteuttaa. Pienemmätkin muutokset johtamisessa voivat muuttaa toimintaa kohti eettisempää toimintamallia.

Meidän asiakkaat ehkä yllättyy siitä, kuinka pieniä ja arkisia ne asiat onkin joilla saattaa päästä eteenpäin ja joihin pitää kiinnittää huomiota. Just esimerkiksi tasa-arvo. Pidetäänkö kaikille kehityskeskusteluja? Ai ei pidetä, ok no mitä jos pitäisitte. (H1)

Konsultit korostivat sitä, että vaikka erityisosaamisena on eettinen johtaminen, tekevät he asiantuntijatyötään erilaisissa organisaatioissa. Organisaatio voi olla esimerkiksi julkishallinnon yksikkö, perheyritys, iso konserni. Tämä edellyttää sitä, että jokaiseen asiakastapaamiseen tulee valmistautua huolella ja juuri sen kyseisen organisaation tarpeet huomioiden. Tämä edellyttää sitä, että konsultit kehittävät koko ajan osaamistaan ja ovat aina ajan tasalla muun muassa lainsäädäntöön liittyvissä muutoksissa ja muutoinkin ajan hermolla liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista muun muassa ennakoinnista.

Monet on aivan kauhuissaan, mutta se on asia mihin minä olen sillä tavalla taustani myötä tottunut, mutta niin tietysti se just täytyy olla ihan valtavan kartalla asioista. (H1)

Mainitsit tuosta Whistleblowing, niin viime vuosinahan lait on tullut vahvasti osaksi näitä keskeisiä vastuukysymyksiä ja se näkyy konsulttityössä. On niin valtava tietomäärä mitä meillä pitää olla hallussa. (H1)

Konsultit korostivat sitä, että heillä on vastuu tuottaa asiantuntijapalvelua, joka ohjaa organisaatiota toimimaan oikein lainsäädännön ja direktiivien vaikutukset huomioiden. Vastuu on suuri. Sen lisäksi konsulttien tulee kestää jatkuvan muutoksen painetta ja pysyä mukana toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa. Tämän muutosvauhti heidän on tehtävä ymmärrettäväksi ja näkyväksi myös asiakasorganisaatioilleen.

Jos oikeasti ymmärtää näitä asioita niin ymmärtää tän suuren murroksen ja se että suurin osa siitä bisneksestä on rakennettu vanhanaikaisilla metodeilla ja siinä pitää nähdä, että he nyt pitää oikeasti niinku muuttua ja se että oltiin hyviä omasta mielestä 5 vuotta sitten niin ei tarkoita, että ollaan hyviä tänään. (H4)

Haastateltavat palasivat haastattelun tässä vaiheessa eettisen johtamisen käsitteen monimuotoisuuteen. On ymmärrettävä lainsäädäntö, mutta erityisesti on ymmärrettävä asiakaslähtöisesti mitä eettisen johtamisen kehittäminen juuri kyseisen organisaation kohdalla tarkoittaa. Konsultit korostivat sitä, että lainsäädäntö on selkeää, mutta näkemykset ja ajatukset eettisestä johtamisesta eroavat varmaan jokaisen konsultin kohdalla toisistaan. Lisäksi on huomioitava, että konsulttien henkilökohtaisetkin näkemykset eettisestä johtamisesta elävät ja muuttuvat.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten konsultit toteuttavat eettisen johtamisen konsultointia organisaatioissa. Lisäksi selvitettiin, miten konsulttien ja organisaation johdon näkemykset eettisestä johtamisesta vaikuttavat konsulttityöhön sekä miten ulkoiset tekijät vaikuttavat konsulttityöhön. Tämä pro gradu -tutkimus on osa vuonna 2022 perustettua Global Survey of Business Ethics tutkimushanketta (ks. luku 1.2), jossa tarkastellaan eettisen johtamisen sanaston haasteellisuutta ja problematiikkaa. Tässä luvussa esitetään aineiston pohjalta muodostuneita johtopäätöksiä sekä verrataan tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Eettinen johtaminen on globaalisti yleistynyt ja ajankohtainen aihe (ks. luku 1). Organisaatiot ovat joutuneet tarkastelemaan eettisten periaatteiden käytäntöjään ja kehittämään toimintaansa vastuullisempaan suuntaan. Kuten tämä pro gradu -tutkimuksen johdannossa todettiin, organisaatioiden kilpailuetu ei enää riitä, vaan vastuulliset ja eettiset organisaatiot menestyvät paremmin. Organisaation eettiset arvot kiinnostavat sijoittajia, asiakkaita, työntekijöitä ja oikeastaan kaikkia organisaation sisäisiä ja ulkoisia kumppaneita. Tähän liittyviä tutkimustuloksia on esitetty luvussa 1. Tämä tutkimus herätti konsulttien keskuudessa myönteistä kiinnostusta. Kun pyysin konsultteja tutkimukseeni, niin kaikki haastateltavat, joihin olin yhteydessä suostuivat haastatteluun tai suosittelivat lähikollegaa. Haastateltavat olivat myös erityisen kiinnostuneita aiheestani ja tämä osoittaa, että aihe on myös konsulteille tärkeä.

Konsulteilta pyydettiin näkemyksiä siitä, miten he ymmärtävät eettisen johtamisen käsitteenä. Kuten luvussa 2.1 todetaan, etiikalla ei käsitteenä ole yksiselitteistä ja tarkkaa määritelmää ja tästä johdettuna eettinen johtaminen voidaan ymmärtää käsitteenä hyvin monella eri tavalla. Käsitteen määrittelemisen

koettiin haastavaksi ja vastauksissa tuli hajontaa. Tämän perusteella voisi tietysti vetää johtopäätöksen, että miten konsulttityötä ylipäänsä voi toteuttaa, jos keskeinen käsite ei ole selkeä konsultille itselleen. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, vaan eettisyyden käsitteen ympärille rakentuu laajempi kokonaisuus. Konsulttien näkemyksissä nousi esiin heidän vahva asiantuntijuutensa aiheesta sekä intohimo eettisen johtamisen konsulttityöhön. Asiakastyössä konsultit käyttävät ensisijaisesti käsitteenä eettisyyttä, mutta asiakastyössä voidaan puhua eettisyydestä, vastuullisuudesta, kestävyydestä ja niin edelleen. Eettisestä johtamisesta myydään asiakasorganisaatioille ajatuksia ja mielikuvia, mutta myös faktatietoa kuten lainsäädännön vaateet. Konsultin tehtävänä on suomentaa heille itselleenkin hieman epämääräinen käsite asiakasorganisaation edustajille. Konsulttityön näkökulmasta näkisin, että käsitteen määrittely tukisi konsulttityötä ja parantaisi yhdenmukaisuutta ja laatua. Asiakkaan näkökulmasta se puolestaan helpottaisi konsulttien ja konsulttiyritysten vertailtavuutta ja ymmärrystä siitä, mitä palvelua organisaatio on hankkimassa. Eettinen johtaminen käsitteenä ei välttämättä heti avaudu organisaatiolle kilpailuedun tai positiivisen työnantaja-mielikuvan edellytyksenä.

Johdannossa esitettiin Nordic Business Ethicsin (2022) pohjoismaissa ja Virossa toteutetun työntekijöille suunnatun kyselytutkimuksen tuloksia, jonka perusteella eettisyyden toteutuminen organisaatiossa koetaan tärkeäksi ja tietoisuus epäeettisen toiminnan tunnistamisesta on lisääntynyt. Toisaalta organisaation eettisistä menettelytavoista ei ole riittävästi tietoa eikä henkilöstöä kouluteta eettisiin menettelytapoihin. Huolestuttavaa oli myös se, että tutkimuksen mukaan ylimmän johdon tietoisuus ja intressit kehittää eettisyyttä saattava olla heikot. Konsulttien haastattelututkimuksen tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia. Konsultit totesivat, että eettinen johtaminen on noussut organisaatioissa keskeiseen rooliin ja monet ulkoiset tekijät ja julkisuuteen nousseet väärinkäytökset ovat herättäneet organisaatiot pohtimaan oman julkisuuskuvansa suojelemista. Organisaatiot tiedostavat myös sen, että muun muassa sosiaalinen mediassa uutiskynnys ylittyy helposti (vrt. luku 1, Musti Group Oy, Hesburger ym.) Konsultit keskustelevat asiakasyritysten kanssa siitä, että epäeettiseen toimintaa reagoidaan nykyisin herkemmin ja tämä tulee huomioida. Konsultit haastavat myös organisaatioita uudistumaan ja oppimaan pois vanhasta. Heillä on myös tärkeä rooli herättää organisaatiot pohtimaan tulevaisuuttaan, jotta erään haastatteluun osallistuneen konsultin sanoin vältetään ”taloudelliset haitat mainehaitat, tehokkuushaitat, työilmapiirihaitat ja loppujen lopuksi haluaako kukaan enää koko organisaatioon töihin.” Tätä tukee Pörssisäätiön (2021) Sijoittajabarometrin tulokset, jonka mukaan eettinen ja vastuullinen liiketoiminta kiinnostaa myös esimerkiksi sijoittajia ja että yrityksen maine on todella tärkeä, kun yksityissijoittaja päättää, minkä pörssiyrityksen osakkeita ostaa. Tutkimuksen tulos on vahva viesti organisaatioille siitä, että hyvän maineen merkitys organisaatiolle on taloudellisesti suuri.

Konsulttityöhön liittyy myös odotuksia eikä konsultin ideat ja asiakasorganisaation odotukset aina kohtaa. Konsultin työssä on oleellista kertoa asiakkaille selkeästi ja ymmärrettävästi, mitä kehittämistarpeita konsultti näkee

organisaation toiminnassa, ja mitkä ovat organisaation tarpeiden kulmakivet. Konsultin auttaa ja neuvo asiakkaita ongelmatilanteissa sekä avustaa tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Johnson & Stroh 2005, 3). Kun näkökulmana on eettinen johtaminen ja siihen liittyvä lainsäädäntö (ks. luku 2.4.1) saattaa asiakkaan odotuksissa olla vastuullisuusraportin tuottaminen, kun taas eettisen johtamisen kokonaisuus edellyttää jotain paljon laajempaa ymmärrystä eettisen johtamisen periaatteista sekä muutoksen johtamisesta ja asenteiden muutoksesta organisaatiossa. Konsulteilta nousi vahvasti esiin se, että moni yritys haluaisi raportoinnin kautta "ostaa" eettisyyden eikä se ole mahdollista. Kansainvälisessä Ethics & Compliance Initiativen (2021) tutkimuksessa nousi esiin havaintoja muun muassa siitä, että esimerkiksi onnistuneita Ethics & Compliance (ks. luku 2.4.3) ohjelmia on organisaatioissa luotu ja niiden sisältö on kehittynyt. Organisaatiot ovat tehneet paljon työtä sen eteen, että väärinkäytökset vähenisivät ja eettinen kulttuuri organisaatioissa paranisi. Toisaalta vastauksissa nousi esiin, että on edelleen paljon organisaatioita, joissa ohjelma puuttuu tai on puutteellinen ja silloin on lähes mahdotonta parantaa ja johtaa eettistä kulttuuria. Konsulttien vastauksissa esiin nousutta havaintoa tukee Rombergin (2021) väitöskirjan tutkimustulokset, jossa todetaan, että Ethics & Compliance -ohjelman tehokkuus ja vaikutus on usein liian riippuvainen Compliance-osaston vetäjästä. Mikäli Compliance-ohjelma jää pelkäksi dokumentiksi, niin sillä ei ole todellista vaikutusta organisaation liiketoimintaan tai toimintaympäristöön. Kuten luvussa 2.4.3 Romberg toteaa, Ethics & Compliance -ohjeistuksien tekeminen ei ole itsetarkoitus, vaan niiden päämääränä on ohjata ja tukea työntekijöitä tekemään oikeita päätöksiä.

Nordic Business Ethicsin (2022) tutkimuksessa puolestaan esitettiin, että organisaatioiden johto tarvitsee koulutusta oman eettisen johtamisensa kehittämiseen. Tätä tukivat myös konsulttien tulkinnat organisaatioiden eettisen johtamisen osaamisesta. Nostaisin haastattelututkimuksen myötä keskiöön eettisen johtamisen tärkeyden ja merkityksen ymmärryksen jokapäiväisessä arjessa ja tämä edellyttää myös asennemuutosta.

Kuten luvussa 3.1 mainittiin, konsulttityön kannalta olennaista on arvioida konsultin työn onnistumista esimerkiksi arvioimalla työn toteutusta, asiakastyytyväisyyttä sekä lopputulosta. Konsultin työn tulokset kilpistyvät kuitenkin organisaation muutoksessa ja toiminnankehittymisessä, jota organisaatio itsessään toteuttaa. Konsulttien haastatteluvastauksissa nousi erityisesti esiin mittarit ja mittaaminen: miten eettisen johtamisen onnistumista mitataan vai mitataanko ollenkaan? Luvussa 2.3 on esitelty teoreettisen viitekehyksen kautta muutamia vaihtoehtoja. Organisaatioissa löytyy usein erilaisia mittareita, vaikka niitä ei hyödynnettäisikään ja tästä esimerkkinä mainittiin henkilöstön vaihtuvuus. Organisaatioiden yhteiskuntavastuuohjelmista esitettiin esimerkkinä Global Reporting Initiative (GRI) raportointi. Johtajan henkilökohtaista onnistumista eettisen johtamisen arvioinnissa voidaan mitata esimerkiksi Leadership Ethical Action Profile (LEAP) -arviointityökalulla. Lisäksi esitettiin Geralde Passchierin (2006) on kehittämä Corporate integrity Management, jonka avulla voidaan kehittää integriteetin kehittymistä päivittäisessä johtamistyössä. Kapteinin (2008,

923–947) Corporate Ethical Virtues Model eli CEV-malli puolestaan keskittyy organisaation hyveisiin, jonka kautta organisaatiokulttuurin eettisyyttä voi mitata ja kehittää. Konsultit olivat mittareiden ja mittaamisen kannalla. Konkreettisia esimerkkejä tuli kuitenkin melko vähän. He olivat sitä mieltä, että mittareita tulisi käyttää enemmän ja liian usein niitä hyödynnetään tehottomasti. Parhaimmillaan eettisen johtamisen vaikuttavuutta voidaan mitata yksinkertaisillakin mittareilla arjessa, vaikka niitä osataan yhdistää eettiseen johtamiseen. Haastattelussa kukaan konsulteista ei maininnut teoriaosuudessa esitettyjä mittareita. Konsulttien vastauksissa nousi esiin myös näkemyseroja ja jokainen vastaaja painotti edellä mainittuja seikkoja hieman eri tavoin. Haastatteluvastauksista ei noussut esiin yhteneväisiä näkemyksiä siitä, että mikä voisi olla hyvä mittari. Siitä kuitenkin oltiin yhtä mieltä, että mittaamiselle tulee asettaa selkeät tavoitteet, saatua dataa tulee osata analysoida ja prosessia on syytä suunnitella pidemmälle tulevaisuuteen, jotta tulosten perusteella voidaan seurata pidemmällä aikavälillä eettisen johtamisen kehittymistä organisaatiossa.

Edellä viitattiin jo lainsäädännön ja standardisoinnin vaatimuksiin ja viitattiin organisaatioiden Ethics & Compliance - ohjelmien vaikuttavuuteen. Haastattelututkimuksessa nousi esiin, että eettisen johtamisen standardisoinnin vaatimuksen ovat muuttaneet konsultin osaamisvaatimuksia ja toisaalta organisaatioiden eettisen toiminnan kehittämisen vaatimuksia. Tämä on konkreettisin esimerkki siitä, että organisaatioiden osaaminen ei riitä ja he tarvitsevat konsulttien asiantuntijapalveluita. Standardointi edellyttää raportointia, johon konsulteilla on vahva osaaminen. Haastateltavat korostivat, että lait, direktiivit ja asetukset edellyttävät organisaatioita muuttamaan hyvinkin perustavaa laatua olevia asioita. Global Business Ethics Surveyn (2021) kyselytutkimuksessa todettiin, että väärinkäytöksistä ilmoitetaan nykyisin herkemmin, mutta toisaalta niiden käsittelyssä on vielä parantamisen varaa. Toisaalta väärinkäytöksistä jätetään ilmoittamatta, jos niistä ilmoittaminen johtaa ilmoittajan kannalta epäedullisiin toimenpiteisiin. Whistleblowing-ilmoituskanava (ks. luku 2.4.1) on toinen konkreettinen direktiivin edellyttämä esimerkki toimintatavasta ja työkalusta, jossa organisaatiot turvautuvat usein konsultin apuun. Konsultit korostivat sitä, että heillä on vastuu tuottaa asiantuntijapalvelua, joka ohjaa organisaatiota toimimaan oikein lainsäädännön ja direktiivien vaikutukset huomioiden ja vastuu on suuri.

Haastattelututkimuksen lopputuloksena voin todeta, että eettinen johtaminen aihealueena on kasvattanut näkyvyyttä. Näkisin myös niin, että konsulttityölle on jatkossakin kysyntää. Eettiseen johtamiseen ja siihen liittyviin kysymyksiin halutaan tukea ja organisaatiot haluavat toimia oikein. Organisaatiot palkkaavat konsultteja, kun oman organisaation osaaminen ei riitä ratkaisemaan eettiseen johtamiseen liittyviä haasteita tai toteuttamaan organisaation ulkopuolelta asetettuja vaatimuksia. Näin konsulteilla on nyt ja varmasti myös tulevaisuudessa iso rooli eettisen johtamisen edistämässä. Organisaatiot ovat heränneet erilaisten julkisuuteenkin nousseiden rikkomusten myötä keskittymään eettisen johtamisen teemoihin. Monet organisaatiot haluavat tehdä asioita oikein eettistä johtamista voidaan pitää tärkeänä. Se ei kuitenkaan riitä. Herää kysymys siitä,

halutaanko aidosti oppia ja edistää eettistä toimintaa vai onko eettinen johtamisen trendi tuonut ajatuksen siitä, että kun yritykseen palkataan eettisen johtamisen konsultti, niin kaikki hoituu tämän avulla ja organisaatio voi jatkossa tuoda esimerkiksi arvoihinsa eettisyyden. Tai ajatus siitä, että riittää kun kaikki on paperilla kunnossa. Kuten tässä pro gradu -tutkimuksessa on todettu (ks. luku 1 ja luku 2.4.3), niin pelkkä dokumentointi tai www-sivuilla hyvältä kuulostavat arvolutupaukset eivät riitä. Eettisen johtamisen tulee olla osana jokapäiväistä johtamista arjen ja käytännön tasolla. Johdannossa esitettiin Suomen Yrittäjien huoli (2023) osaavasta työvoimasta. Eettisesti johdetut organisaatiot voivat saada työntekijöitä ja pitää työntekijät talossa siten, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Johtamisella tarkoitetaan ihmisiin vaikuttamista, jotta yhteinen päämäärä voidaan saavuttaa. Johtamista ja sitä kautta vaikuttamista tapahtuu jokapäiväisessä elämässä. (Hyvejohtajuus 2011.) Mikäli johtaminen ei ole eettistä niin näin on hyvin vaikeaa tai lähes mahdotonta rakentaa eettisesti toimivaa organisaatiota.

Haastattelututkimuksen lopputuloksena voisin mainita myös sen, että eettisen johtamisen konsulttityön kenttä ei ole kuitenkaan täysin aukoton. Tutkimuksen tuloksissa nousi esille se, että konsulteilla on tietyistä aihepiireistä eriäviä näkemyksiä. Isoimpana huomiona nousi käsitteen määrittämisen haaste, ja sen ympärille muodostunut viitekehysten määrittämisen haaste. Asiakkaan näkökulmasta tämä voi olla uhka tai mahdollisuus. Pääasia kuitenkin on, että asiakasorganisaatio ymmärtää, mitä palvelua on ostamassa ja että asiantuntijapalvelulla vastataan siihen haasteeseen, mitä asiakas tarvitsee. Haastatteluiden perusteella en tunnistanut sitä uhkaa, että konsultit yrittäisivät myydä yritykselle jotain mitä organisaatio ei edes oikeasti tarvitse tai että konsultit ”monistaisivat” asioita ja olettavat että samat materiaalit ja samat toimintatavat sopivat kaikille asiakasyrityksille. (CrediNord 2021.) Haastatteluvastauksissa nousi esiin se, että jos asiakkaan ja konsultin odotukset eivät kohta, myös konsultti voi kieltäytyä toimeksiannosta. Tämä kuvaa konsulttityön eettistä toimintatapaa ja ettei asiakkaita haalita hinnalla millä hyvänsä. Tuloksien perusteella konsulttien rooli eettisten asioiden edistäjinä on väistämättä tutkimuksen perusteella merkittävä, koska organisaatiot turvautuvat paljon tällaisissa teemoissa ulkopuoliseen apuun. Konsulttien mukaan organisaatiot asiantuntijoiden apua monenlaisiin tarpeisiin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Luvussa 4 esiteltiin tämän pro gradu -tutkimuksen toteutusprosessi. Tutkimusta tehtäessä tavoitteena on välttää virheitä, joten tutkimuksen tekemiseen liittyy olennaisesti tutkimuksen luotettavuuden arviointi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 134). Kuten luvussa 4.4 todettiin, yleensä tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Menetelmien käyttöä on kuitenkin kritisoitu, sillä ne pohjautuvat pääasiassa vastamaan määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136). Hirsjärvi ja Hurme (2015, 185) mukaan

laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on keskeistä kokonaisuuden arvioiminen. Arvioinnissa on olennaista painottaa sisäistä johdonmukaisuutta. Tutkijan oma kehys eli omat havainnot ja tulkinnat vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä pro gradu -tutkimuksessa aineiston analyysi pohjautuu vahvasti tutkijan tekemiin omiin tulkintoihin kerätystä datasta mukailien Tuomi ja Sarajärven näkemystä (2009, 136–140.)

Tutkimus toteutettiin suunnitelmallisesti ennakkoon suunnitellut tutkimusprosessin mukaisesti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus aloitettiin tutkimussuunnitelman teolla, jota seurattiin läpi tutkimuksen toteutuksen. Kuten luvussa 4.4 todettiin, on tämän pro gradu -tutkimuksen tutkimusprosessi kuvattu mahdollisimman tarkasti ja tutkimuksen toteutuksessa on edetty huolellisesti ja suunnitelmallisesti. Tutkimuksen aineistonkeruu on myös toteutettu suunnitelman mukaisesti ja eettisiä periaatteita noudattaen (ks. luku 4.4).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen lähtökohtana on tutkimuksen tarkoitus ja kohde (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140). Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tutkia eettisen johtamisen konsulttityötä Suomessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkimuskysymystä konsulttien näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli kuusi konsulttia kuudesta eri suomalaisesta konsulttiorganisaatiosta. Tutkimuksessa haastateltiin suhteellisen pientä joukkoa tutkimuksen kohderyhmästä eli eettisen johtamisen työhön erikoistuneista konsulteista. Toisaalta kaikki konsultit työskentelevät eri organisaatioissa, jotka olivat myös kooltaan eri kokoisia. Tutkimus antaa siten tietoa kattavasti erilaisissa organisaatioissa toimivien konsulttien näkemyksistä. Kun kartoitin tutkimukseen haastateltavia konsultteja, tein havainnon, että oli melko haasteellista löytää kohderyhmään sopivia konsulttiyrityksiä sekä konsultteja. Eettiseen johtamiseen erikoituneita konsultteja tai konsulttiyrityksiä löytyi melko vähän, joten haastateltavien konsulttien löytäminen edellytti työtä. Kuten luvussa 4.4 todettiin, tutkimusaineiston analysointivaiheessa oli havaittavissa, että haastateltavien määrää ei ollut syytä lisätä. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2015, 58) toteaa, yksiselitteistä määritelmiä haastateltavien määrälle ei ole olemassa. Tutkijan tulee haastatella niin monta kuin on välttämätöntä saadakseen tarvittavan tiedon. Kuutta haastateltavaa voidaan pitää riittävänä otantana, koska saturaatiopiste saavutettiin aineiston analysointivaiheessa. Tältä osin tutkimuksen tulosta voidaan pitää luotettavana.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada syvälinen ja rikas käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Julkunen 2020, 189–191.) Haastateltavien määrästä johtuen tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa pyrittiin panostamaan siihen, että haastatteluissa saadaan mahdollisimman kattava ja laaja haastattelumateriaali konsulttityöstä. Tässä tavoitteessa onnistuttiin. Tutkimuksesta saatiin monipuolista aineistoa ja sitä kertyi tutkimuksen tavoitteeseen nähden määrällisesti paljon. Vaikka haastattelun tekemiseen liittyy aina omat haasteensa (ks. luku 4.2), niin haastatteluna toteutetun tutkimuksen etuna on se, että vastauksia voidaan syventää ja tarkentaa lähes loputtomiin tarkentavien- ja jatkokysymysten avulla. Tämän vuoksi vastausten tarkkuutta voidaan pitää hyvänä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Heikkilä 2014, 18.) Tämä pro gradu -tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluiden toistettavuutta tukee se, että

kysymykset ja teemat olivat kaikille haastateltaville samat. Näin haastatteluja voitiin vertailla keskenään. Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut, sillä myös tämä antoi mahdollisuuksia esittää vapaammin jatkokysymyksiä, jonka johdosta tutkimuksesta saatiin monipuolinen ja rikas aineisto. Haastateltavien kuvaukset eri aiheista täydensivät toisiaan ja erilaiset ilmiöt ja havainnot toistui-
vat haastatteluissa.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-sovellusta hyödyntäen. Tämä oli lähes välttämätöntä, koska haastateltavat asuivat ympäri Suomea. Kasvokkain tapahtuva haastattelu on yleensä intiimimpi ja lisää haastateltavan luottamuksen tunnetta. Pyrin kuitenkin omalla toiminnallani luomaan haastattelu tilanteeseen rennon ilmapiirin. Haastattelun avaus oli erityisen tärkeä osa itse tutkimuksen toteutusta. Oletuksena oli, että minulle tuntemattomat henkilöt uskaltavat antaa minulle vastauksia kysymyksiini avoimesti. Tiesin, että minun piti saada heille mukava olo ensimmäisistä minuuteista alkaen, jotta keskustelu lähtisi etene-
mään mahdollisimman luontevasti ja rehellisellä tasolla.

Kuten luvussa 4.4 todettiin, eettisen johtamisen konsulttityö ei ollut minulle aihealueena entuudestaan tuttu ja tein paljon pohjatyötä tutustumalla toiminta-
ympäristöön sekä eettisen johtamisen teoriaan. Tämä lisäsi objektiivisuuttani haastattelijana eikä minulla ollut ehtinyt muodostua aiheesta ennakoasenteita. Tutkimuksen analysointimenetelmä valittiin harkiten. Näin voitiin varmistaa se, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta. Tutki-
muksen teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen hyödynnettiin useita eri lähteitä, kuten kirjallisuutta, tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Lähteitä py-
rittiin valitsemaan mahdollisimman monipuolisesti, jotta tutkimuksen teoreetti-
nen viitekehys tukisi tutkimusta.

6.3 Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset

Kuten luvussa 6.2 todettiin, saatiin tähän tutkimukseen monipuolista ja rikasta aineistoa. Eettisen johtamisen konsulttityö organisaatioissa on aihe, jota on tut-
kittu hyvin vähän Suomessa, joten tämä tutkimus antaa viitekehyksen useam-
malle jatkotutkimusehdotukselle. Tutkimus antaa aineistoa globaalin hankkeen tukeksi, jossa on keskeinen teema eettisen johtamisen problematiikka (ks. luku 1.2). Konsulttien vastauksissa nousi selkeästi esiin tarve käsitteen selkiyttämiseen. Tämä on aihepiiri, jota voisi tutkia syvällisemmin ja tutkimustyön kautta edistää käsitteen ymmärrettävyyden lisäämistä erityisesti suomalaisissa organisaatioissa sekä johtamistyössä. Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkimuksen kohderyh-
mänä olivat konsultit, joilla on osaamista eettisen johtamisen aihepiiristä. Eetti-
sen johtamisen määritelmää voisi tutkia organisaation näkökulmasta: miten or-
ganisaation johto ja työntekijät ymmärtävät eettisen johtamisen käsitteenä ja mitä asioita siihen yhdistetään.

Konsulttien vastauksissa nousi esiin eettisen johtamisen vaikutusten mittari-
rit ja mittaaminen. Tähän liittyvä tutkimus voisi antaa organisaation eettisen joh-
tamisen kentälle lisää syvyyttä ja ymmärrystä. Laadukas mittaaminen edellyttää

sitä, että eettinen johtaminen ymmärretään yhteneväisesti. Lisäksi eettisen johtamisen mittaaminen tuntui olevan konsulteillekin aihe, josta nousi esiin eriäviä näkemyksiä mittareita. Vastauksissa korostettiin, että täytyy tietää mitä mitataan ja miten. Mittareiden luotettavuuden arviointi voisi olla myös tutkimuksen kohteena. Haastatteluvastauksissa nousi esiin myös kritiikkiä mittareita ja mittaamista kohtaan (ks. luku 5.3). Osa vastaajista kyseenalaisti, tarvitseeko ja kannattaako kaikkea mitata. Lisäksi vastauksissa pohdittiin, mitkä ovat eettisen johtamisen kannalta niitä asioita, joita erityisesti kannattaa mitata, jotta mittaaminen on aidosti hyödyllistä. Tämän pro gradu -tutkimuksen tuloksissa korostettiin sitä, että on mittaamisessa olennaista tietää mitä eettinen johtaminen tarkoittaa. Mittareiden luotettavuudesta nousi esiin kriittisiäkin huomioita. Esimerkkinä mainittiin "fiilismittari", johon vastaamiseen vaikuttaa oleellisesti vastaajan sen hetkinen tunnetila ja se, miten hän ymmärtää aihealueen ja onko kysymyksissä tulokinnan varaa. Tällaiset asiat vaikuttavat heti mittarin luotettavuuteen. Samoin vaikuttaa kohderyhmän otanta. Edellä mainitut pohdinnat antavat mahdollisuuksia moniin tarkasteluihin: onko eettisen johtamisen mittaaminen tarpeellista ja saadaanko luotettavaa ja merkityksellistä tietoa organisaation eettisyyden kehittämisen tueksi? Oman tutkimusaiheensa muodostaa myös Whistleblower-direktiivi eli laki Euroopan unionin ja kansallisen oikeuden rikkomisesta ilmoittavien henkilöiden suojelusta (1171/2022), joka astui voimaan tammikuussa 2023 (ks. luku 2.4.1). Tätäkin voi pitää eräänlaisena mittarina ja miten henkilöstö alkaa tätä ilmoituskanavaa organisaatioissa käyttämään.

Vastauksissa nousi esiin tulevaisuuden näkymät ja esimerkiksi robotiikan ja tekoälyn yleistymisen. Tämä tuo eettisen johtamisen kentälle uuden ulottuvuuden. Teknologia kaikissa muodoissaan muuttaa eettisen johtamisen kenttää ja sen vaikutuksia voisi tutkia eri näkökulmasta. Teknologian nopea kehittyminen haastaa eettisestä johtamista: mihin kaikkeen robotiikka ja tekoäly pystyy ja mihin ei ja mihin jatkossa organisaatioissa tulisi eettistä johtamista tähän peilaten suunnata ja kehittää. Vahvan digitalisoitumisen vastapainona on tunnetaidot ja niiden kehittäminen organisaatioissa. Robotiikkaan ja tekoölyyn voi liittyä myös eettisiä ongelmia: miten organisaatioissa huomioidaan teknologiaan liittyvät riskit ja eettisen johtamisen kehittäminen. Edellä mainittujen asioiden tutkiminen ja ennakointi antaisi hyödyllistä tietoa myös konsulttien työn tueksi.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. WSOY. Helsinki
- Audi, R. 2009. Business ethics and ethical business. Oxford university press. Oxford.
- Baggini, J. & Fosl S. 2012. Etiikan pikkujättiläinen: työkalut moraalijatteluun. Eurooppalaisen filosofian seura. Tampere.
- Bandura, A. 1977. Social learning theory. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. New Jersey.
- Becker, M. & Talsma, J. 2016. Adding colours to the shades of grey: Enriching the integrity discourse with virtue ethics concepts. Routledge. London.
- Brown, M. E. & Treviño, L.K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly. Elsevier. Luettavissa: <http://www.elsevier.com/locate/leaqua>. Luettu 15.2.2023.
- Chen, A. Y. S., Sawyers, R. B. & Williams, P. F. 1997. Reinforcing ethical decision making through corporate culture. Journal of Business Ethics.
- Cohen, L. Manion, L & Morrison, K. 2011. Research methods in education. Routledge. Abingdon.
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita. Helsinki.
- CrediNord. 2021. Luettavissa: https://www.credinord.com/mika-on-konsultti/#Mika_on_konsultti. Luettu 13.1.2023.
- Douglas, G. 2004. Start & Run a Profitable Consulting Business. 2nd Edition. Kogan Page Limited.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2021. Whistleblowing-laki etenee -miten yritykset voivat valmistua lain voimaantuloon. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/whistleblowing-laki-etenee-miten-yritykset-voivat-valmistua-lain-voimaantuloon/>. Luettu 25.5.2023.
- Enderle, G. 1997. A Worldwide Survey of Business Ethics in the 1990s. Journal of Business Ethics.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Ethics & Compliance initiative. 2023. Five ways to reduce ethics and compliance risk. Luettavissa: <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/reducing-risk/>. Luettu 1.5.2023.
- Ethics & Compliance initiative. 2021. Just Released - 2021 Global Business Ethics Survey® Report. Luettavissa: <https://www.ethics.org/just-released-2021-global-business-ethics-survey-report/>. Luettu 16.5.2023.
- Fritzen, Scott A. & J. Patrick Dobel 2018. Transforming Corrupt Systems: What Have We Learned? Public Integrity.

- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. 2004. Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*. Luettavissa: <http://www.jstor.org/stable/25123388>.
Luettu 3.3.2023.
- Haapala, J. & Aavameri, L. 2008. *Omatuntoutous*. Talentum. Helsinki.
- Harva, U. 1958. *Etiikka*. WSOY. Helsinki.
- Harvey, D. 2005. *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press. Oxford.
- Hassan, S., Bradley E. Wright & Yukl G. 2014. Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*. Luettavissa: https://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=hassan+ethical+leadership. Luettu 2.2.2023.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Heiskanen, E. 2009. *Yritysetiikka lehti*. Luettavissa: [yritysetiikka.indd\(yhdistysavain.fi\)](http://yritysetiikka.indd(yhdistysavain.fi)). Luettu 20.5.2023.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. *Eettinen johtaminen: Tie kestävään menestykseen*. Karisto Oy. Helsinki.
- Heres, L. & Lasthuizen, K. 2010. *Ethical Leadership. A Variform Universal Phenomenon*. Luettavissa: https://www.academia.edu/16030938/Ethical_Leadership_A_variform_universal_%20phenomenon?email_work_card=view-paper. Luettu 5.3.2023.
- Heres, L. & Lasthuizen, K. 2013. *From Ethical Competence to Ethical Leadership*. Routledge. USA.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos*. Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015 *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.
- Huberts, L. 2018. Integrity: What it is and why it is Important? Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2018.1477404>.
Luettu 15.11.2023.
- Huttunen, P. 2003. *Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen*. Talentum. Helsinki.
- Johnson, H.H. & Stroh, L.K. 2005. *The Basic Principles of Effective Consulting*. Lawrence Erlbaum Associates. Psychology press. New York. Luettavissa: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617453/basic-principles-effective-consulting-linda-stroh-homer-johnson>. Luettu 3.3.2023.
- Juutti, P. 2011. *Johtaminen edellyttää eettisyyttä*. Luettavissa: <https://www.hyveet.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtaminen/>.
Luettu 3.3.2023.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kaptein, M. 1998. Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations. Dordrecht, Springer.
- Kaptein, M. & Avelino, S. 2005. Measuring corporate integrity: a survey based approach. Corporate Governance.
- Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. Luettavissa <https://doi.org/10.1002/job.520>. Luettu 3.1.2023
- Kaptein, M. 2011. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. Human Relations.
- Kaptein, M. 2015. The effectiveness of ethics programs: the role of scope, composition and sequence. Journal of Business Ethics.
- Keskuskaupakamari 2023. Mikä on whistleblower-direktiivi ja mihin ilmoituskanavaa tarvitaan? Luettavissa: https://ilmoituskanava.fi/miksi-ilmoituskanava/?gclid=Cj0KCQjw_r6hBhDdARIsAMIDhV-HwGusujtT9Z8nBSH3BqTC_F2XA0TWdxujLLPUIWVHEfw4pm0RtDwaAosLEALw_wcB. Luettu 2.2.2023.
- Lawler, Edward E. III, Galbraith, Jay R. 1993. Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Lämsä, A-M. 2010. Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä. Yritysetiikka. Luettavissa: <https://www.eben-net.fi/>. Luettu 2.2.2023.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Nordic Business Ethics. 2022. Nordic Business Ethics Survey 2022. Luettavissa: <https://www.nordicbusinessethics.com/nbes2022/>. Luettu 5.12.2022.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 1997. Etiikan teorioita. Turun yliopiston offsetpaino. Turku.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 1998: Etiikan teorioita. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda.
- Pörssisäätiö 2021 Sijoittajabarometri: Yksityissijoittajilta Marinin hallitukselle arvosanaksi 6 +. Luettavissa: <https://www.porssisaatio.fi/blog/2021/11/04/sijoittajabarometri-yksityissijoittajilta-marinin-hallitukselle-arvosanaksi-6/#hallinto>. Luettu 19.5.2023.
- Romberg, A. 2021. Is it not common sense to do the right thing? On corporate (mis)conduct, corporate governance and management control in a Nordic

- context. Väitöskirja Åbo Akademi University. Luettavissa: <https://www.doria.fi/handle/10024/180371>. Luettu 13.5.2023.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina – konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Talentum. Helsinki.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Luku: Litteroijan muistilista. Vastapaino. Tampere.
- Rydenfelt, H. 2014. Realism without Mirrors. New Directions in the Philosophy of Science. Springer. New York. Luettavissa: https://www.academia.edu/26745955/Realism_Without_Mirrors. Luettu 2.1.2023.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmä opetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu: 25.12.2023.
- Silverman, D. 2016. Qualitative Research. Sage. London.
- Smith, Kevin J. & Lindsay Colvin 2016. Creating and Implementing Codes of Ethical Conduct. Employment Relations Today. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.21555>. Luettu 5.12.2023.
- Solomon, R. C. 2003. Victims of Circumstances? A Defense of Virtue Ethics in Business. Business Ethics Quarterly.
- Suomen Standardisoimisliitto, 2023. Mitä standardi tarkoittaa? Luettavissa: <https://sfs.fi/standardeista/mika-on-standardi/>. Luettu 1.5.2023.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. 3. painos. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu: 3.1.2023.
- Treviño, L.K., & Weaver, G.R. 2003. Managing Ethics in Business Organizations: Social scientific perspectives. Stanford University Press. Stanford.
- Treviño, L.K. & Brown, M. E. 2004. Managing to be ethical. Debunking five business ethics myths. Academy of Management Executive.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. TENK. Helsinki.
- Ulman, S-R. 2015. Approaches to Public Integrity. CES Working Papers. Alexandru Ioan Cuza University of Iasi. Centre for European Studies. Luettavissa: <http://hdl.handle.net/10419/198385>. Luettu 2.12.2023.
- Ursin, K. 2007. Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa. Väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67749>. Luettu 2.11.2023.

- Vallas, S.P. 2017. Emerging conceptions of work, management and the labor market. Emerald Publishing. Bingley.
- Victor, B. & Cullen, J.B. 1988. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125. Luettavissa: <https://www.jstor.org/stable/2392857?origin=crossref>. Luettu 2.5.2023.
- Weaver, G.R. & Treviño, L.K. 1999. Compliance and value-oriented ethics programs: Influences on employees attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*.
- Yle 2023. MOT:n avustaja pestautui Hesburgerille töihin, tutut ongelmat paljastuivat heti – selvitimme, paranivatko työpaikkojen olot julkisen keskustelun jälkeen. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12391509>. Luettu 19.5.2023.
- Yle 2019. Sijoittajat rankaisevat epäeettisestä toiminnasta – Attendon johdon on käytännössä pakko korjata toimintatapojaan. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-10646923>. Luettu 19.5.2023.
- Yrittäjät 2023. Yrittäjägallup: Työvoimapula on taas pahentunut, lähes 40 prosentilla vaikeuksia löytää työvoimaa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/yrittajagallup-tyovoimapula-on-taas-pahentunut-lahes-40-prosentilla-vaikeuksia-loytaa-tyovoimaa/>. Luettu 19.5.2023.
- Yrjönsuuri, M. 1996. Hyvän olemus: johdatus etiikkaan. Kirjapaja. Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelupyyntö pro gradu -tutkielmaa varten

Hei (henkilön nimi),

Olen Tiia Ranto, Kauppätieteiden maisteriopiskelija Jyväskylän yliopistosta. Opintojeni pääaineena on johtaminen ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaani, jonka aiheena on eettisen johtamisen konsulttityö. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää millaista konsulttityötä suomalaiset konsulttiyritykset tekevät tällä hetkellä keskittyen nimenomaan eettisten asioiden edistämiseen organisaatioissa. Työtäni ohjaa apulaisprofessori Marjo Siltaoja Jyväskylän yliopistosta.

Toivoisin näkemyksiäsi muun muassa:

- o Mitä etiikka ja eettinen johtaminen mielestäsi tarkoittaa?
- o Mitkä näet, että ovat tällä hetkellä suurimmat eettiset haasteet, joita työelämässä ja erityisesti eettisessä johtamisessa voidaan kohdata?
- o Miten esimerkiksi lait ja säädökset (koskien vastuu kysymyksiä) näkyvät työssäsi?

Etsin tutkimukseeni noin kahdeksaa konsulttia, jotka ovat erikoistuneet erityisesti eettisten asioiden ja teemojen konsultointiin. Olisin tiedustellut, olisitko Sinä voinut osallistua tutkimukseeni?

Haastattelu käytännössä: Tutkimukseni aineistonkeruu toteutetaan haastatteluna. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa etänä Teams-sovellusta hyödyntäen. Haastattelun arvioitu kesto on noin 45 minuuttia ja haastattelu on tarkoitus nauhoittaa. Nauhoitukset käsitellään luottamuksellisesti ja ne tullaan poistamaan aineiston analysoinnin jälkeen. Haastateltavien henkilöllisyyttä tai yrityksen nimeä ei tulla julkaisemaan lopullisessa pro gradu -tutkielmassani.

Haastattelun ajankohta voidaan sopia Sinun aikataulusi mukaisesti. Toiveenani olisi, että haastattelu voitaisiin suorittaa mahdollisuuksien mukaan helmikuun aikana.

Olisi hienoa, mikäli pääsisin haastattelemaan Sinua!

Ystävällisin terveisin,
Tiia Ranto

LIITE 2. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Haastattelun avaaminen:

Ensin esittelin itseni ja kertosin tutkimuksen tarkoituksen. Tämän jälkeen keskustelimme yleisesti konsultin taustasta. Esimerkiksi kuinka pitkään konsultti on ollut alalla ja kuinka kauan hän tehnyt eettisen johtamisen konsulttityötä.

Kysymykset:

1. Mikä on sinulle luontevin sana käyttää näistä asioista? Puhutko esimerkiksi mieluummin kestävyydestä, etiikasta vai vastuusta? Miksi?
2. Mitä luontevin käsite sinulle tarkoittaa? Miten määrittelisit sen?
3. Mitä koulutusta firma, jossa työskentelet, tarjoaa asiakkailleen?
 - Jatkokysymys: Missä olet itse erityisesti mukana?
4. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat eettiset haasteet, joita työelämässä ja erityisesti eettisessä johtamisessa voidaan kohdata tällä hetkellä?
5. Näetkö, että palvelut, joita tarjoatte, on enemmän generaleja vai oletteko valinneet tietoisesti jonkin aihealueen tai teema, johon keskitytte?
6. Onko etiikka mielestäsi enemmän kuvailevaa vai pitäisikö sen antaa enemmän selkeitä suuntaviivoja. Pyritkö yleensä antamaan normatiivisia ohjeita vai enemmän keskustelevaa ja ymmärtävää?
7. Olet ollut nyt X määrän vuosia kyseisen työn parissa. Onko jotain mikä on muuttunut omassa ajatusmaailmassasi? – Onko mitään muuttunut ja miksi? (miksi teet tätä työtä)
8. Viimevuosina lait ovat tulleet vahvasti osaksi keskeisiä vastuu kysymyksiä ("laita ohjaavat mekanismit"). Miten tämä näkyy työssäsi konsulttina?
 - Jatkokysymys: Tuntuuko konsulttina siltä, että tulee juridisia muutoksia vai enemmän muunlaisiin kysymyksiin

9. Onko sinulla jotain näkökulmaa siihen, että valmistuvat opiskelijat esimerkiksi minä, miten keskeinen eettinen koulutus pitäisi olla koulutusohjelmissa?
10. Miten näet tulevaisuudessa (esimerkiksi 5 vuoden päästä) mitkä ovat keskeisiä eettisiä kysymyksiä/asioita konsulttityössä?

Tukisanat:

Konsultin työkokemus ja -tausta

Etiikan määritelmä

Eettisen johtamisen konsulttityö

Standardisoituminen, juridiikka

Eettinen johtaminen

LIITE 3. Tutkimuksen aikataulu

Lokakuu

- Tutkimussuunnitelma valmiina
- Tutustuminen teoriaan

Marraskuu

- Teoriaan perehtyminen ja kirjoittamisen aloittaminen
- 2.11.2023: Tutkimussuunnitelma seminaari

Joulukuu

- Luonnos johdannosta valmis
- Teoriaviitekehys kirjoitettu

Tammikuu

- Tutkimus aineiston keruu ja litterointi
- Tutkimusmenetelmästä luonnos tehty
- 31.1.2023: Välitapaaminen gradu ryhmän kanssa

Helmikuu

- Tulosten analysointia ja kirjoittamista

Maaliskuu

- Empiirisen aineiston hiontaa
- Tulosten kirjoittaminen

Huhtikuu

- 20.4.2023 ensimmäinen versio valmiina
- Viikolla 17 työn esittely ryhmälle

Toukokuu

- Viimeistelyä
- Pro gradu -tutkielma lähetetään arvioitavaksi tiedekuntaan