



Eettiset ongelmat kuntajohtajien työssä

Tanja Vierula, Marianne Pekola-Sjöblom & Jenni Airaksinen

KESKEISET HAVAINNOT

Vakavien eettisten ongelmien, kuten asiattomien taloudellisten etuuksien (lahjonta) ja henkilöstölle tarjottavien lahjojen ilmeneminen on vähäistä.

Kuntajohtajat kohtaavat työssään eniten tehottoman työskentelyn peittelyä, asioiden hoidon viivyttelyä sekä tiedon panttaamista.

Luottamushenkilöiden asiattomaan käytökseen puuttuminen on kuntajohtajien työssä yleisimmin kohtava eettisesti haastava päätöksentekotilanne. Seuraavaksi eniten raportoitiin arvorigiiri-toja omien ja organisaation arvojen välillä.

Vähiten kohdataan vaikeuksia kohdella henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

Eettisen stressin kokeminen on suomalaisten kuntajohtajien keskuudessa vähäistä, sillä viidennes ei koe lainkaan eettistä stressiä ja yli 60 % vastaajista vain muutaman kerran vuodessa.

Raportin sisältö

- 1 Johdanto
- 2 Eettisten ongelmien ilmeneminen kunnissa
- 3 Eettisesti haastavien päätöksentekotilanteiden yleisyys
- 4 Eettisesti haastavien päätöksentekotilanteiden aiheuttama stressi
- 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

1 Johdanto

Julkisten organisaatioiden toimintaa tarkastellaan usein kolmen E:n eli tehokkuuden (efficiency), taloudellisuuden (economy) ja vaikuttavuuden (effectiveness) kautta. Julkisen sektorin muutosalttiuden ja johtamisympäristön moniulotteisuuden vuoksi toiminnan tarkastelu myös neljännen E:n eli etiikan (ethics) näkökulmasta on perusteltua ja ajankohtaista. (Salminen 2016, III). Etiikka on tieteenala, joka tutkii ihmisten toiminnan moraalista hyväksyttävyyttä. Se vastaa kysymykseen, mikä on oikea ja väärä tapa toimia. (Pitkänen 2017, 16; Haapalehto 2018, 5.)

Johtamisen etiikkaan liittyviä tutkimuksia on tehty paljon, mutta johtajien kokemuksiin eettisesti haastavista päätöksentekotilanteista ei ole laajemmin kotimaisessa keskustelussa toistaiseksi kiinnitetty huomiota. Myöskään eettisesti haastavien tilanteiden kuormittavuutta ei ole kovin systemaattisesti tarkasteltu. Muutamia kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta kuitenkin löytyy (ks. esim. Dukerich, Waller, George & Huber 2000; Power & Lundsten 2005). Näiden tutkimusten tulosten perusteella johtajien on

helppo eritellä työssään kohtaamia eettisesti haastavia tilanteita ja useimmiten ne liittyvät päivittäisjohtamisen tilanteisiin.

Jyväskylän yliopiston tutkimusryhmän vuonna 2009 tekemä pilottitutkimus antoi ensimmäistä kertaa tietoa suomalaisten johtajien kokemuksista eettisesti haastavista päätöksentekotilanteista. Tutkimus osoitti, että johtajat kohtaavat työssään eettisesti haastavia päätöksentekotilanteita. (Huhtala, Puutio, Lämsä, Mauno, Kinnunen, Hyvönen & Feldt 2010, 13.) Pilottitutkimuksen pohjalta tehdyn laajemman kyselyn tulosten perusteella tällaiset tilanteet liittyvät irtisanomisiin, oikeudenmukaiseen kohteluun, arvoriistiriitihin, vuorovaikutustilanteisiin ja lain noudattamiseen. Lisäksi muutokset ja niihin sopeutuminen, henkilöstön henkilökohtaisiin ongelmiin puuttuminen ja rehellisyyden noudattaminen nousivat kyselyssä esiin. (Huhtala, Lämsä & Feldt 2010, 10–11.)

Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018 mahdollisti ensi kertaa eettistä pohdintaa vaativien päätöksentekotilanteiden yleisyyden ja kuormittavuuden kartoittamisen suomalaisten kuntajohtajien työssä. Tämän lisäksi kuntajohtajilta kysyttiin eettisten ongelmien ilmenemisen yleisyydestä. Sama kysymys oli mukana Vaasan yliopiston ja Kuntaliiton yhteistyössä toteuttamassa Kuntajohtajien etiikkabarometri 2016–2017 -kyselyssä. Vuoden 2016–2017 etiikkabarometrin tulosten mukaan suomalaiset kuntajohtajat kohtaavat eettisiä ongelmatilanteita työssään ja pitävät keskustelua eettisistä ongelmista tärkeänä. (Viinamäki 2017, 1.)

Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018

Tässä raportissa tarkasteltava aineisto perustuu kesäkuussa 2018 kuntajohtajille lähetettyyn työhyvinvointikyselyyn, johon vastasi kaikkiaan 184 henkilöä eli 59 % kuntajohtajista. Kysely toteutettiin yhteistyössä Kuntajohtajat ry:n ja Kevan kanssa. Kyselyä on tehty säännöllisesti vuodesta 2007. Vuonna 2018 kyselyyn sisällytettiin ensimmäistä kertaa myös häirintää ja uhkailua sekä työn eettisyyttä kartoittavia kysymyksiä. Pääpaino oli kuitenkin kuntajohtajien jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa sekä niitä tukevissa että kuormittavissa tekijöissä. Työhyvinvointikyselyssä mukana olleet työn eettisyyttä koskevat kysymykset löytyvät liitteestä 1.

2 Eettisten ongelmien ilmeneminen kunnissa

Eettisten ongelmien tunnistamiseen voivat vaikuttaa niin yksilölliset kuin ympäristöllisetkin tekijät. Yksi merkittävä yksilöllinen tekijä on eettinen herkkyys, jolla tarkoitetaan kykyä tunnistaa tilanteessa vallitsevia eettisiä ristiriitoja ja jännitteitä. Empatialla eli kyvyllä asettua toisen ihmisen asemaan on merkittävä rooli eettisessä herkkyydessä. Empatiakyvyn avulla yksilö pystyy pohtimaan toimintansa seurausten vaikutuksia myös toisten ihmisten näkökulmasta. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 21, 79–82, 96.) Ympäristöllisiä tekijöitä ovat mm. organisaatiossa vallitseva eettinen ilmapiiri, eettiset käytännöt ja ohjeet (Wittmer 2000, 492).

Kuntajohtajien näkemyksiä eettisten ongelmien ilmenemisestä omassa kuntaorganisaatiossa kartoitettiin kysymyspatteristolla,

joka sisälsi yhteensä 13 erilaista eettisestä ongelmaa. Vastauksia kerättiin viisiportaisella asteikolla (1= ei esiinny lainkaan – 5 = esiintyy suurella määrin), mutta tulosten selkeyttämiseksi luokkia yhdisteltiin. Sama kysymys oli mukana myös Etiikkabarometri 2016–2017 -kyselyssä, joskin kysymyksenasettelua muutettiin hieman.

Tehottoman työskentelyn peittely, asioiden hoidon viivyttely ja tiedon pannaaminen yleisimmin kohdattavia eettisiä ongelmia

Saatujen tulosten perusteella johtajat havaitsevat eniten tehottoman työskentelyn peittelyä, asioiden hoidon viivyttelyä, tiedon pannaamista ja talouskontrolliin liittyviä pulmia. Yleisemmin havaittavat eettiset ongelmat liittyvät siten sekä kuntaorganisaation sisäisiin asioihin että asiakaspalveluun. Tehottoman työskentelyn peittely oli yleisimmin havaittu eettinen ongelma myös vuoden 2016–2017 etiikkabarometrissa. Sen sijaan toiseksi yleisemmin havaittu pulma on näissä kahdessa aineistoissa eri. Etiikkabarometrissa toiseksi yleisempänä eettisenä ongelmana mainitaan työkavereiden häirintä ja epäreilu käyttäytyminen, kun taas kuntajohtajien työhyvinvointikyselyssä toiseksi eniten havaitaan asioiden hoidon viivyttelyä. Työkavereiden häirintä ja epäreilu käyttäytyminen oli kuntajohtajien työhyvinvointikyselyssä vasta kuudenneksi yleisin eettinen ongelma.

Eettiset ongelmat näyttävät kasautuvan eli niissä kunnissa, joissa esiintyy yhtä eettistä ongelmaa, esiintyy suurella todennäköisyydellä myös muita eettisiä ongelmia. Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyn ja etiikkabarometrin eettisiä ongelmia kartoittavan kysymyksen ("ei esiinny lainkaan" -vastaukset) vertailutaulukko on liitteessä 2.

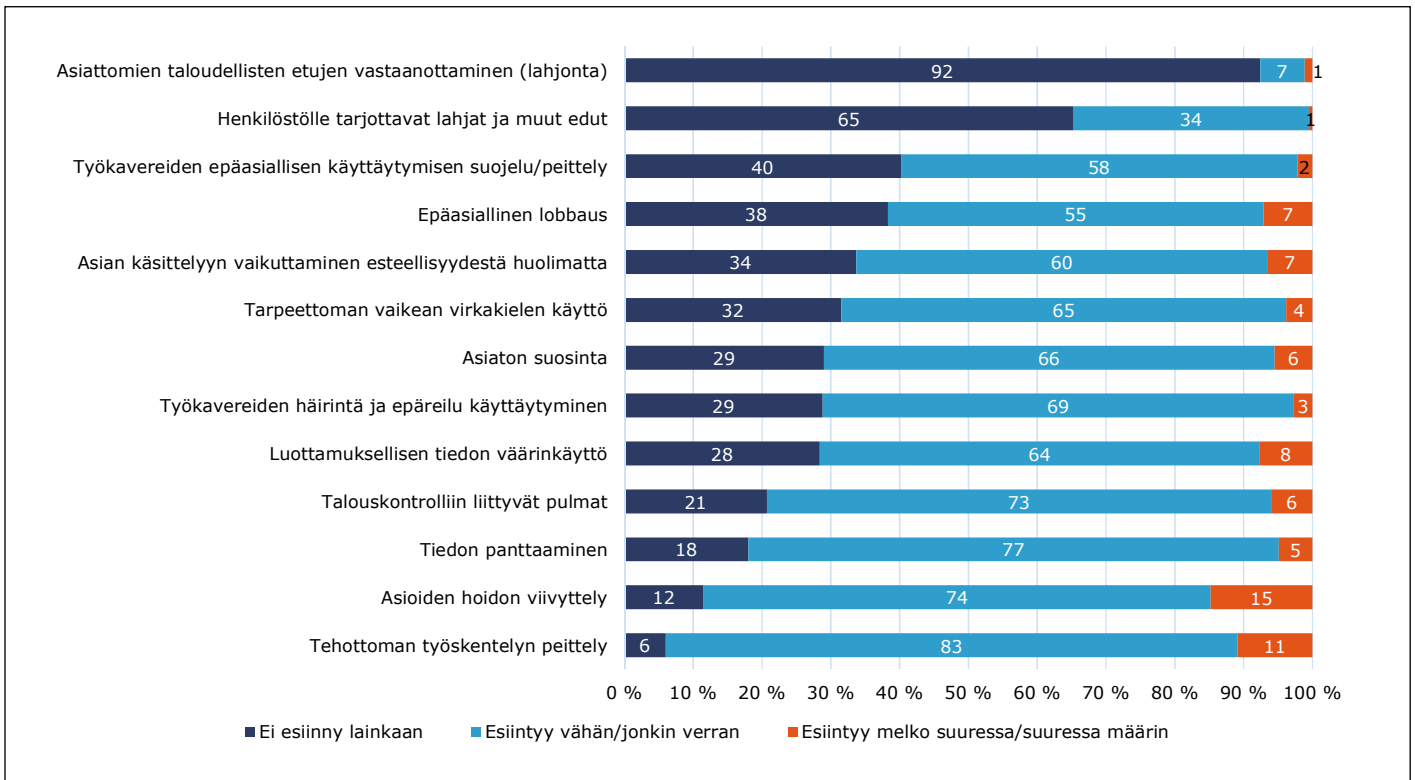
Vakavia eettisiä ongelmia kohdataan hyvin vähän

Vakavien eettisten ongelmien esiintyminen on suomalaisten kuntajohtajien kokemuksen mukaan hyvin vähäistä. 92 % kaikista vastaajista ilmoitti, ettei asiattomien taloudellisten etujen vastaanottamista esiinny lainkaan. Samoin lahjojen ja muiden etujen tarjoamista henkilöstölle ei saatujen tulosten perusteella tavata 65 %:n mukaan lainkaan. Saatu tulos tukee myös kuntajohtajien etiikkabarometrissa saatuja tuloksia siitä, etteivät vakavat eettiset ongelmat ole yleisiä suomalaisissa kuntaorganisaatioissa.

Sukupuolen, iän, kuntakoon ja kuntajohtajakokemuksen vaikutukset eettisten ongelmien havaitsemiseen vähäisiä

Nais- ja mieskuntajohtajien antamat vastaukset eivät pääosin poikkeaa toisistaan. Naiset raportoivat havainneensa hieman miehiä enemmän asiatonta suosintaa ja luottamuksellisen tiedon väärinkäyttöä. Miehet puolestaan raportoivat havainneensa enemmän työkavereiden epäasiallisen käyttäytymisen suojelua ja peittelyä, asioiden hoidon viivyttelyä sekä työkavereiden häirintää ja epäreilua käyttäytymistä.

Alle 40-vuotiaat vastaajat havaitsevat muita ikäluokkia enemmän talouskontrolliin liittyviä pulmia sekä tehottoman työsken-



Kuvio 1. Kuntajohtajien vastaukset kysymykseen ”Kuinka usein kuntajohtajana havaitset työpaikallasi seuraavia eettisiä ongelmia?” (%), N= 183–184)

telyn peittelyä. Muiden eettisten ongelmien ilmenemisessä ei löydy iän mukaan tarkasteltuna merkittäviä eroja.

Kuntakoolla ei näytä olevan merkittävää vaikutusta havaittujen eettisten ongelmien yleisyydessä. Tarpeettoman vaikean virkakielen käyttöä esiintyy kuitenkin alle 5 000 asukkaan kunnissa selvästi vähemmän kuin muissa kunnissa. 5 000–10 000 asukkaan, 10 001–20 000 asukkaan ja yli 100 000 asukkaan kuntien johtajat raportoivat puolestaan muita vähemmän asian käsittelyyn vaikuttamista esteellisyydestä huolimatta.

Suuria eroja ei esiinny myöskään tarkasteltaessa kuntajohtajakokemuksen vaikutusta eettisten ongelmien havaitsemiseen. Alle kaksi vuotta kuntajohtajana työskennelleet raportoivat kohtaavansa muita enemmän asioiden hoidon viivyttelyä ja tehottoman työskentelyn peittelyä. Yli 20 vuotta kuntajohtajana työskennelleet puolestaan kohtaavat muita enemmän työkavereiden häirintää ja epäreilua käyttäytymistä.

3 Eettisesti haastavien päätöksentekotilanteiden yleisyys

Yhdysvaltalaisen liiketoiminnan ja johtamisen etiikan uranuurtajan Laura Nashin (1993, 126) määritelmän mukaan eettisesti haastava päätöksentekotilanne voi ilmetä kahdella tavalla. Se voi olla seurausta siitä, että 1) johtaja ei tiedä mikä olisi oikea tapa toimia tai 2) johtaja ei toimi tilanteessa oikein, vaikka tietäisi oikean tavan toimia. Vuoden 2018 kuntajohtajien työhyvinvointikyselyssä tarjoutui ensimmäistä kertaa mahdollisuus

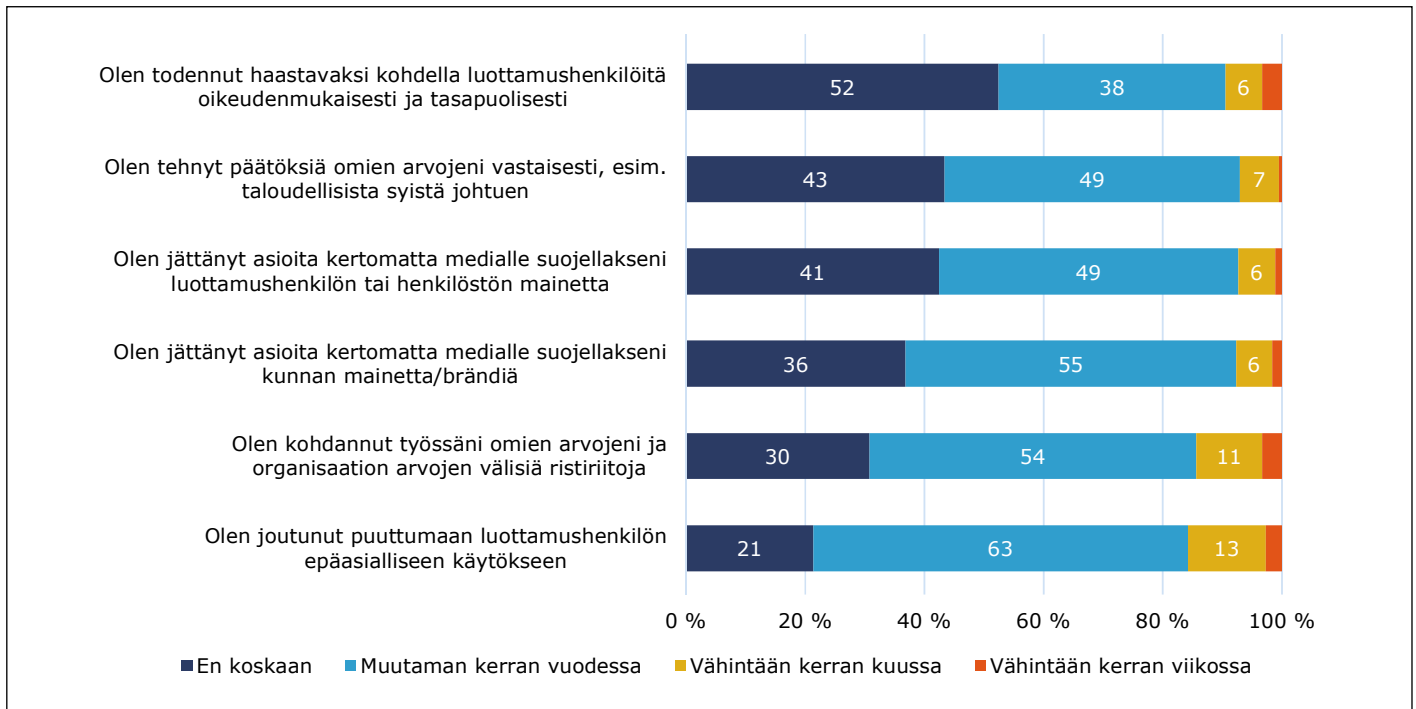
kysyä suomalaisten kuntajohtajien työssään kohtaamien eettisesti haastavien päätöksentekotilanteiden yleisyyttä ja niiden aiheuttamaa stressiä.

Eettisesti haastavien valinta- ja päätöksentekotilanteiden yleisyyttä kysyttiin yhteensä seitsemän eri väittämän kautta. Väittämällä kartoitettiin arvostusarvojen, oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden noudattamisen ja vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden yleisyyttä.

Yleisimmin ilmenevä eettisesti haastava päätöksentekotilanne liittyy luottamushenkilöiden asiattomaan käytökseen puutumiseen eli vuorovaikutustilanteisiin. Luottamushenkilöiden epäasiallisen käytöksen aiheuttamaan henkiseen ja ajalliseen kuormittavuuteen viitattiin myös useammassa avovastauksessa. Seuraavaksi yleisimmin kuntajohtajat kohtaavat arvostusarvojen, oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden noudattamisen ja vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden yleisyyttä.

Sukupuolten väliset erot vähäisiä

Eroja mies- ja naiskuntajohtajien vastausten välillä ei ollut juurikaan havaittavissa. Miesten vastaukset poikkesivat naisten



Kuvio 2. Kuntajohtajien vastaukset kysymykseen ”Arvioi seuraavassa eettistä pohdintaa vaativien tilanteiden ilmenemistä työssäsi kulu-
van valtuustokauden aikana.” (% , N= 179–183)

vastauksista ainoastaan rehellisyyden noudattamista kartoittavan väittämän (”Olen jättänyt asioita kertomatta mediallye suojellakseni kunnan mainetta/brändiä”) osalta. Tässä väittämässä ”muutaman kerran vuodessa” vastanneiden miesten osuus oli 59 %, naisten osuuden ollessa 42 % (”en koskaan” vastanneet miehet: 33 % / naiset: 50 %).

Kuntajohtajakokemuksella tai kunnan koolla ei vaikutuksia

Kuntajohtajakokemuksella ei ole suurta merkitystä eettisesti haastavien päätöksentekotilanteiden yleisyydessä. Alle kaksi vuotta kuntajohtajana työskennelleet henkilöt raportoivat kuitenkin muita vähemmän joutuneensa puuttumaan luottamushenkilön epäasialliseen käytökseen. Samoin 11–20 vuotta kuntajohtajina työskennelleet raportoivat muita vähemmän tehneensä päätöksiä omien arvojen vastaisesti. Erikokoisten kuntien johtajien vastauksissa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja.

Nuoremmat kuntajohtajat kohtaavat keskimääräistä enemmän eettisesti haastavia tilanteita

Ikäluokittain tehdyn tarkastelun mukaan alle 40-vuotiaat kuntajohtajat raportoivat kohtaavansa hieman keskimääräistä enemmän eettisesti haastavia päätöksentekotilanteita vuorovaikutukseen, rehellisyyden noudattamiseen sekä luottamushenkilöiden ja henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun liittyen. Voi olla, että nuoremmat kuntajohtajat ovat herkempiä havaitsemaan eettisiä tilanteita verrattuna vanhempiin kuntajohtajiin.

4 Eettisesti haastavien päätöksentekotilanteiden aiheuttama stressi

Stressillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, joka saa alkunsa haastavaksi koetussa tilanteessa. Stressireaktion alkamisen kokeminen perustuu yksilön näkemykseen ja tulkintaan tilanteesta, sen merkityksestä ja vaatimuksista. (Honkonen 2010, 71.) Stressin kokeminen on siten varsin yksilöllistä eivätkä tietyt stressiä aiheuttavat ärsykkeet eli stressitekijät aiheuta stressireaktiota suinkaan kaikille (Kinnunen & Feldt 2005, 14–15). Puhuttaessa eettisestä stressistä tarkoitetaan eettisesti haastavien päätöksentekotilanteiden aiheuttamaa stressiä (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala & Tolvanen 2013, 76). Stressi voi aiheuttaa jännittyneisyyttä, levottomuutta, hermostuneisuutta ja ahdistusta sekä univaikeuksia. Stressi ei kuitenkaan ole aina eettisesti haasteista johtuvaa, vaan sitä voi ilmetä myös muista syistä johtuen.

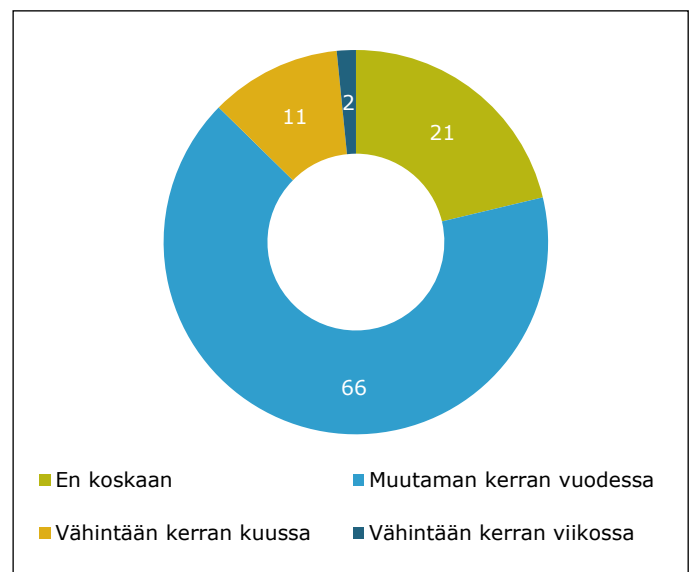
Eettinen stressi vähäistä

Kysyimme kuntajohtajilta, kuinka paljon he ovat kokeneet eettistä stressiä kulu-
van valtuustokauden aikana. Vastausten perusteella suomalaisten kuntajohtajien kokema eettinen stressi on melko vähäistä. Noin viidennes vastaajista ilmoitti, ettei ole kulu-
van valtuustokauden aikana kokenut lainkaan eettistä stressiä. Yli puolet vastaajista (66 %) on kokenut eettistä stressiä muutamia kertoja vuodessa ja joka kymmenes kuntajohtaja vähintään kerran kuussa.

Taulukko 1. Eettisen stressin kokeminen kuluvaan valtuustokauden aikana taustamuuttujien mukaan tarkasteltuna (% , n=180-182)

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Vähintään kerran kuussa	Vähintään kerran viikossa	N
Ikä:					180
alle 40 v	14	73	14	0	22
40-49 v	20	72	9	0	46
50-59 v	23	62	14	1	71
60+ v	27	61	7	5	41
Sukupuoli:					181
mies	22	66	10	2	143
nainen	18	66	16	0	38
Virkasuhde:					182
määräaikainen	17	72	11	0	18
toistaiseksi	22	65	11	2	164
Aika kuntajohtajana:					182
0-2 vuotta	20	67	13	0	46
3-5 vuotta	15	77	5	3	39
6-10 vuotta	29	61	8	3	38
11-20 vuotta	25	58	15	3	40
yli 20 vuotta	16	68	16	0	19
Kuntakokoluokka:					180
alle 5 000 as.	18	67	14	1	78
5 000-10 000 as.	19	75	4	2	47
10 001-20 000 as.	35	58	8	0	26
20 001-50 000 as.	28	50	22	0	18
50 001-100 000 as.	17	67	0	17	6
yli 100 000 as.	20	60	20	0	5

Kuten taulukosta 1 on nähtävillä, ei suuria eroja eettisen stressin ilmenemisessä taustamuuttujien kautta aineistoa tarkasteltaessa ole havaittavissa. Ainoastaan 50 001-100 000 asukkaan kunnissa eettisen stressin kokeminen vähintään kerran viikossa on selvästi korkeammalla tasolla kuin muissa kuntakokoluokissa.



Kuvio 3. Kuntajohtajien vastaukset kysymykseen ”Kuinka usein olet kuluvaan valtuustokauden aikana kokenut eettistä stressiä?” (N= 182)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Suomalaisten kuntajohtajien antamien vastausten perusteella voinee päätellä, että vakavien eettisten ongelmien ja eettisesti haastavien päätöksentekotilanteiden ilmeneminen on kuntajohtamisen toimintaympäristössä melko vähäistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita yksiselitteisesti sitä, että esimerkiksi eettisesti haastavia päätöksentekotilanteita ei olisi lainkaan olemassa. On mahdollista, että kuntajohtajat eivät tällaisia tilanteita syystä tai toisesta tunnista. Kuntajohtamisen eettisyyden kokemisen tarkastelulle on siten tarvetta jatkossakin.

Merkittäviä sukupuolen, iän tai kuntajohtajakokemuksen aiheuttamia eroja eettisten ongelmien havaitsemisessa ei voitu tämän kyselyn tulosten perusteella todentaa. On mahdollista, että näiden tilanteiden olemassaolon havaitsemisessa toimii merkittävimpana tekijänä organisaatiossa vallitseva kulttuuri, joka joko vähentää tai lisää eettisten ongelmien ilmenemistä ja toisaalta myös kykyä havaita niitä.

Eettisen stressin kokeminen on suomalaisten kuntajohtajien keskuudessa varsin alhaisella tasolla. Yli puolet vastaajista ilmoitti, että tällaista stressiä koetaan vain muutaman kerran vuodessa. Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyssä oli mukana myös ns. tavanomaisen työstressin kokemusta kartoittava kysymys. Saatujen vastausten mukaan yli 60 % kuntajohtajista kokee vähintään jonkin verran stressiä ("melko paljon" ja "erittäin paljon" vastanneiden osuus 19 %).

Vaikka Kuntajohtajien työhyvinvointikysely sekä Kuntajohtajien etiikkabarometri piirtävät osaltaan huojentavan kuvan suomalaisten kuntajohtajien ja kuntaorganisaatioiden eettisestä tilasta, on kuntakentällä edelleen tilausta eettisille toimintaohjeille, eettisyyden kehittämiseksi ja yleiselle keskustelulle sekä eettisestä toiminnasta että epäeettiseen toimintaan puuttumisesta. Kuntaliitto on osaltaan vastannut tähän tarpeeseen julkaisemalla syksyllä 2018 Korruptio ja eettisyys kunnassa -julkaisun, jonka avulla kuntaorganisaatiot voivat luoda omat eettiset ohjeensa. Julkaisu on ladattavissa maksuttomasti Kuntaliiton verkkokaupasta.

Lähteet

Dukerich, Janet M., Mary J. Waller, Elizabeth George & George P. Huber (2000): Moral Intensity and Managerial Problem Solving. *Journal of Business Ethics* 24: 29–38.

Haapalehto, Seija (2018). Korruptio ja eettisyys kunnassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3526

Honkonen, Teija (2010). Työ ja mielenterveys. Teoksessa: Työstä terveyttä, 70–86. Toim. Kari-Pekka Martimo, Mari Antti-Poika & Jukka Uitti. Helsinki: Duodecim.

Huhtala, Mari, Anna-Maija Lämsä & Taru Feldt (2010). Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä. *Yritysetiikka* 2: 6–13. <https://eben--net-fi-bin.directo.fi/@Bin/57b64dfc86855ce8b9e8c6e8f23807aa/1544700231/application/pdf/170938/yritysetiikka-2010-02.pdf>

Huhtala, Mari, Anna-Maija Lämsä & Taru Feldt (2010): Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä. *Yritysetiikka* 2: 6–13.

Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2007). Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.

Kinnunen, Ulla & Taru Feldt (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa: Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 13–37. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nash, L.L. (1993): *Good Intentions Aside. A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Boston: Harvard Business School Press.

Pihlajasaari, Pia, Taru Feldt, Anna-Maija Lämsä, Mari Huhtala & Asko Tolvanen (2013). Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon tutkimus* 32: 2, 75–94.

Pitkänen, Lotta (2017). Nuorten johtajien eettiset profiilit: Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä. *Acta Wasaensia* 385. Julkisjohtaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-769-9.pdf

Power, Sally J. & Lorman L. Lundsten (2005). Managerial and Other White-Collar Employees' Perceptions of Ethical Issues in Their Workplaces. *Journal of Business Ethics* 60: 185–193.

Salminen, Ari (2016). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja, Opetusjulkaisuja 60, Julkisjohtaminen 3. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-707-1.pdf

Viinamäki, Olli-Pekka (2017). Kuntajohtajien etiikkabarometri 2016-2017. Uutta kunnista nro 3/2017. Suomen Kuntaliitto. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3372

Wittmer, Dennis P. (2000). *Ethical Decision-Making*. Teoksessa: *Handbook of Administrative Ethics*, 481–507. Toim. Terry Cooper. New York: Marcel Dekker.

Liite 1. Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyssä olleet kysymykset työn eettisyydestä

37. Kuinka usein kuntajohtajana havaitset työpaikallasi seuraavia eettisiä ongelmia?

	Ei esiinny lainkaan	Vähäisissä määrin	Jonkin verran	Esiintyy melko suuressa määrin	Esiintyy suuressa määrin
Talouskontrolliin liittyvät pulmat	()	()	()	()	()
Tehottoman työskentelyn peittely	()	()	()	()	()
Asiaton suosinta	()	()	()	()	()
Asioiden hoidon viivyttely	()	()	()	()	()
Työtovereiden häirintä ja epäreilu käyttäytyminen	()	()	()	()	()
Henkilöstölle tarjottavat lahjat ja muut edut	()	()	()	()	()
Tarpeettoman vaikean virkakielen käyttö	()	()	()	()	()
Asian käsittelyyn vaikuttaminen esteellisyydestä huolimatta	()	()	()	()	()
Luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö	()	()	()	()	()
Epäasiallinen lobbaus	()	()	()	()	()
Asiattomien taloudellisten etujen vastaanottaminen (lahjonta)	()	()	()	()	()
Tiedon panttaaminen	()	()	()	()	()
Työkavereiden epäasiallisen käyttäytymisen suojele/peittely	()	()	()	()	()
Muu mahdollinen ongelma, mikä?	()	()	()	()	()

38. Ihmiset joutuvat työssään toisinaan pohtimaan toimintansa, valintojensa tai päätöstensä oikeellisuutta ja hyvyttä. Tällaiset tilanteet ovat usein eettisesti haastavia, sillä niissä ei ole aina selvää mikä on oikea tapa toimia.

Arvioi seuraavassa eettistä pohdintaa vaativien tilanteiden ilmenemistä työssäsi kuluvan valtuustokauden aikana.

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
Olen joutunut puuttumaan luottamushenkilön epäasialliseen käytökseen	()	()	()	()	()	()	()
Olen kohdannut työssäni omien arvojeni ja organisaation arvojen välisiä ristiriitoja	()	()	()	()	()	()	()
Olen tehnyt päätöksiä omien arvojeni vastaisesti, esimerkiksi taloudellisista syistä johtuen	()	()	()	()	()	()	()
Olen jättänyt asioita kertomatta medialle suojellakseni luottamushenkilön tai henkilöstön mainetta	()	()	()	()	()	()	()
Olen jättänyt asioita kertomatta medialle suojellakseni kunnan mainetta / brändiä	()	()	()	()	()	()	()
Olen todennut haastavaksi kohdella luottamushenkilöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	()	()	()	()	()	()	()
Olen todennut haastavaksi kohdella henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	()	()	()	()	()	()	()

39. Tähän voit halutessasi kommentoida edellä antamiasi vastauksia tarkemmin tai kertoa omin sanoin kohtaamistasi eettistä pohdintaa vaativista tilanteista.

40. Eettisellä stressillä tarkoitetaan eettisesti haastavista päätöksentekotilanteista (eettinen dilemma) aiheutuvaa stressiä, jonka vuoksi ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

Kuinka usein olet kuluvan valtuustokauden aikana kokenut eettistä stressiä kysymyksessä 38 esitettyjen eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi?

- en koskaan
- muutaman kerran vuodessa
- kerran kuussa
- muutaman kerran kuussa
- kerran viikossa
- muutaman kerran viikossa
- päivittäin

Liite 2. Kysymys 37: "Kuinka usein kuntajohtajana havaitset työpaikallasi seuraavia eettisiä ongelmia?" Ei esiinny lainkaan -vastausten %-osuudet Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018 vs. Kuntajohtajien etiikkabarometri 2016–2017

	Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018	Kuntajohtajien etiikkabarometri 2016–2017
Asiattomien taloudellisten etujen vastaanottaminen (lahjonta)	92	89
Henkilöstölle tarjottavat lahjat ja muut edut	65	51
Työkavereiden epäasiallisen käyttäytymisen suojele/peittely	40	31
Epäasiallinen lobbaus	38	36
Asian käsittelyyn vaikuttaminen esteellisyydestä huolimatta	34	33
Tarpeettoman vaikean virkakielen käyttö	32	27
Asiaton suosinta	29	30
Työkavereiden häirintä ja epäreilu käyttäytyminen	29	16
Luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö	28	38
Taloustalouteen liittyvät pulmat	21	36
Tiedon panttaaminen	18	23
Asioiden hoidon viivyttely	12	18
Tehottoman työskentelyn peittely	6	11