



Eettinen stressi johtamisen näkökulmasta

Saija Niininen

Maija Saarelainen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

NIININEN, SAIJA & SAARELAINEN, MAIJA:
Eettinen stressi johtamisen näkökulmasta

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2021

Johtamisen haasteet painottuvat nykyajan liike-elämässä yhä voimakkaammin tuotannollisten ja taloudellisten vaatimusten lisäksi eettisiin kysymyksiin. Ulkoiset ja sisäiset paineet liiketoiminnalle kohdistuvat väistämättä yritysten ja organisaatioiden toimintatapoihin. Ristiriidat yksilön tai yhteisön omien arvojen ja käytännön toiminnan välillä saattavat aiheuttaa eettistä stressiä, jonka havaitsemisessa ja tunnistamisessa johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada käsitys keskitason johtotehtävissä toimivien näkemyksistä eettiseen stressiin liittyen. Tarkoituksena oli tuottaa johtajille ja esimiehille keinoja havaita eettisen stressin ilmentymistä työyhteisössään ja esittää työvälaineitä eettisen stressin lieventämiseksi tai jopa poistamiseksi. Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu kirjallisuuskatsauksesta, jossa kuvataan etiikkaa, eettisyyttä liike-elämässä, eettistä johtamista ja päätöksentekoa sekä eettistä stressiä. Tutkimusosiossa esitetään laadullisen tutkimuksen teoriaa sekä tämän opinnäytetyön laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemoitetulla haastattelumenetelmällä 11/2021. Lopuksi esitellään johtopäätökset sekä pohdinta. Haastateltavien ja heidän organisaatioidensa anonymiteetin suojelemiseksi tutkimustuloksia ei ole eritelty toimialoittain eikä yksilöittäin. Kaikki luotamukselliseksi katsottu haastatteluaineisto on poistettu julkisesta raportista.

Tutkimuksen tulokset osoittivat selvästi, että eettisen stressin havainnoinnin perustana ovat organisaation sisäiset sosiaaliset kontaktit ja keskustelukulttuuri. Henkilökohtainen kommunikointi ja johtajien rooli koettiin merkitykselliseksi. Tutkimuksessa mukana olleilla organisaatioilla oli jo tällä hetkellä käytössään keinoja selvittää työyhteisön eettisten asioiden tilannetta ja ajatuksia erilaisten kyselyjen avulla, haasteena oli reagointi saatuihin tuloksiin.

Tutkimuksen perusteella huomataan, että eettisen stressin havainnointi ja siihen reagointi on riippuvaista työyhteisön keskinäisestä kommunikoinnista. Helposti saavutettavien esimiesten ja johtajien läsnäolo on tärkeää avoimen, toimivan työilmapiirin ja työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Johtajien valmentaminen ja motivoiminen eettisten kysymysten havainnointiin ja käsittelyyn todetaan olevan tehokas väline eettisissä stressitilanteissa kaikilla organisaation tasoilla.

Tämän opinnäytetyön jatkoksi ehdotetaan lisätutkimusta suuremmalla otannalla ja tarkennetuilla kysymyksillä. Näin saataisiin kokonaisvaltaisempaa tietoa eettisen stressin esiintymisestä liike-elämässä ja mahdollisesti lisää keinoja eettisten kysymysten ratkaisuihin.

Asiasanat: eettinen stressi, eettinen johtaminen, liiketoimintaetiikka

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

NIININEN, SAIJA & SAARELAINEN, MAIJA:
Ethical Stress from Management Perspective

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 3 pages
November 2021

The challenges of modern business management are emphasising ever stronger ethical questions along with productional and financial requirements. External as well as internal pressure on business activities is directed straight to modes of operations in companies and organisations. A conflict between individual's or organisation's values and operations in practice may lead to ethical stress. The management has a key role in identifying and recognizing this phenomenon

The aim of this thesis was to have an insight into middle management's views about the issues concerning ethical stress. The purpose was to bring forth means to identify manifestations of ethical stress in management's work community and to suggest tools to reduce or even to abolish factors that caused ethical stress. The theoretical section of this thesis was based on literature review related to ethics in business. The study section described the theoretical aspects of a qualitative study along with the qualitative study of this thesis. The study was carried out in 11/2021 and it was based on theme interviews. Finally, conclusions and deliberation were presented. In order to protect the anonymity of the interviewees and their organizations the results were not specified by industries or individual.

The results of this study showed clearly that the base of identifying ethical stress lies on the social contacts and the cultures of conversation in the organisation. Personal communication and management's role in this was seen very significant. Organisations in this study had already various ways to clarify situations and thoughts in the work community, but the challenge was the reacting to the results they had.

Based on the results of this study, it is obvious that the better the individuals in the work community are communicating with each other, the easier it gets to identify and recognise ethical stress. The presence of an approachable management is important for ensuring open and functioning work atmosphere. Coaching management in identifying and dealing with ethical issues is seen as an effective tool to handle ethically stressed situations at all the levels of organisation.

Further studies with wider focus group are recommended for having comprehensive knowledge about ethical stress in business and ways to reduce it.

Key words: ethical stress, ethical management, business ethics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Työn rajaus	6
1.3	Toimeksiantaja ja muut tutkimukseen osallistuneet	7
2	KESKEISET KÄSITTEET	8
2.1	Etiikka	8
2.2	Etiikka liike-elämässä	12
2.3	Eettinen päätöksenteko	17
2.4	Eettinen johtaminen	20
2.5	Eettinen stressi	24
3	TUTKIMUS	28
3.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkittavat	28
3.2	Tutkimuskysymykset ja aineiston keruu	29
3.3	Tutkimuksen analyysi ja luotettavuus	29
3.4	Haastattelututkimus	30
4	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
4.1	Tulokset	33
4.2	Johtopäätökset	34
4.3	Kehittämisehdotukset	35
5	POHDINTA	37
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	42
	Liite 1. Haastattelukysymykset	42
	Liite 2. Eettisen stressin äärellä	43
	Liite 3. Johtajan hyvät kysymykset	44

1 JOHDANTO

Yritysten ja organisaatioiden toimintaan kohdistuu yhä moninaisempia odotuksia ja vaatimuksia nykypäivän maailmassa. Yleisessä keskustelussa nähdään runsaasti julkaisuja työhön tai sen suorittamiseen liittyvistä haasteista. Liike-elämässä paineita asetetaan modernin maailman käsityksiin sopivien toimintatapojen ja prosessien kehittämiseksi paitsi yritysten omien tavoitteiden ja visioiden, niin myös erilaisten sidosryhmien kautta. Työtä tehdään aiempaa monitahoisemmin ja nopeatempoisemmin. Työyhteisöjä haastavat kova kilpailu, kiire, resursien riittävyys ja organisaatioiden todelliset kirjoittamattomat säännöt tai toimintatavat.

Yrityksen etiikan toteuttaminen käytännössä on yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. Organisaatiossa voi olla jokin eettinen toimielin, mutta lopulta etiikkaa on mahdoton ulkoistaa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 181.) Esimiehet ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa yrityksen arvojen ja eettisten periaatteiden noudattamisessa. Jos työntekijät syystä tai toisesta alkavat potea eettistä stressiä, olisi tärkeää tunnistaa se ja reagoida siihen. Työhyvinvointi ja työn merkityksellisyyden kokemus korostuvat tämän päivän työelämässä vahvasti ja näkemyksemme mukaan eettinen stressi on yksi sellainen tekijä, mikä voi vaikuttaa oleellisesti työntekijän työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja työn suorittamiseen.

Työ voi kuormittaa työuupumukseen asti eettisten ongelmien vuoksi. On tilanteita, joissa ei tiedetä oikeaa toimintatapaa ja toisaalta tilanteita, joissa joudutaan poikkeamaan säännöistä tai henkilön omista arvoista. Jos kuormitus jatkuu riittävän pitkään, voi edessä olla jopa työsuhteen päättymisen. (Hurme 2013.)

Eriyisesti sosiaali- ja terveysalalta on noussut esiin käsite eettinen stressi, jota kyseisellä toimialalla on myös viime vuosina tutkittu. Tämä opinnäytetyö käsittelee eettistä stressiä liike-elämän toimijoiden kautta. Kyseinen termi nousi esiin erään haastattelun kautta, jossa haastateltava näki eettisen ongelman, mihin hänellä ei ollut valtuuksia puuttua. Tästä tilanteesta kehittyi motivaatio tutustua eettiseen stressiin ilmiönä ja sen havainnointiin syvemmin liike-elämän näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin toimeksiantajan ja kolmen muun organisaation kanssa kvalitatiivisena haastattelututkimuksena marraskuussa 2021. Opinnäytetyön teoriaosuus aloittaa eettisten käsitteiden esittelyn luvussa kaksi, jossa kuvataan kirjallisuuskatsauksena yleistä teoriaa aihepiirin sisältä. Raportissa käsitellään mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti eettisiä käsitteitä ja teorioita, vaikkakin eettisten kysymysten ehdoton erottaminen yleisestä työhyvinvoinnista tai stressistä itsenäiseksi käsitteeksi on haasteellista. Luvussa kolme käsitellään ensin tutkimukseen valitun kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän teoriaa, jonka jälkeen esitellään opinnäytetyön tutkimuksen prosessi. Tutkimustulokset ja johtopäätökset kuvataan neljännessä luvussa ja viides luku sisältää omaa pohdintaa tutkimuksesta, sen tuloksista ja ajatuksista mahdollisten lisätutkimusten tarpeesta.

1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada teemahaastattelujen avulla käsitys organisaatioissa toimivien keskitason johtajien näkemyksistä eettiseen stressiin liittyen. Haastatteluissa etsittiin vastauksia laadullisen tutkimusmenetelmän avulla esimerkiksi kysymyksiin, millaiset asiat aiheuttavat eettistä stressiä, miten eettinen stressi saadaan esiin ja miten eettiseen stressiin tulisi reagoida.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa liiketaloudessa toimiville johtajille ja esimiehille keinoja havaita omaa tai alaistensa eettistä stressiä. Havaintokeinojen lisäksi tarkoituksena oli antaa kehittämissuhteita ilmiöön reagoimiseen ja lieventämiseen. Tarkoituksena oli myös tuottaa toimeksiantajan käyttöön julisteet (liitteet 2 ja 3), joissa tiivistyvät opinnäytetyön tutkimustulosten herättämät ajatukset.

1.2 Työn rajaus

Eettisen stressin käsitteeseen liittyvät hyvin voimakkaasti myös käsitteet moraalit, työhyvinvointi, työuupumus, eettinen johtaminen ja arvot. Käsiteltävä aihe oli siis

hyvin monisyinen ja käsitteiden väliset erot olivat pieniä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yleisen etiikan, liike-elämän etiikan, eettisen johtamisen ja eettisen stressin teorioita. Tutkimuskysymykset rajattiin mahdollisimman tarkasti eettisen stressin havainnointiin, reagointiin ja ratkaisuihin liittyviksi. Haastateltavat edustivat yrityksiensä keskijohtoa ja valikoituivat tutkimukseen asemansa perusteella.

Heiskasen ja Salon (2008, 162–163) mukaan keskijohdolle asettavat paineita ylempi johto, alaiset, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Ongelmien syntyessä kohdistetaan keskijohdolle ensimmäiset kysymykset. He ovat tiedonvälityksen ytimessä ja heillä tulisi olla valtava määrä tietoa organisaatiosta, alkaen visiosta ja strategiasta aina työyhteisön jäsenten yksilöllisiin tilanteisiin. Keskijohdolta vaaditaan tuloksia, strategian tuomista käytäntöön ja töiden sujuvuutta. Alaiset odottavat, että heistä ollaan kiinnostuneita ja että he saisivat kannustavaa palautetta. Kaikkien näiden odotusten keskellä johtajalla on haasteita pysyä jatkuvasti johdonmukaisena.

1.3 Toimeksiantaja ja muut tutkimukseen osallistuneet

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä oli kansainvälinen henkilöstöpalveluyritys, jonka toiminta ulottuu ulkomaiden lisäksi useammalle kymmenelle paikkakunnalle myös Suomessa. Halu kehittää työelämää ja henkilöstön hyvinvointia avoimin mielin kannusti yritystä lähtemään tämän tutkimuksen toimeksiantajaksi. Toimeksiantaja ei pelkää kehittää vallitsevia käytäntöjään, vaan on valmis kohtaamaan uusia, ihmisen huomioivia toimintatapoja.

Tutkimuksen tueksi ja kattavamman näkemyksen saamiseksi haastateltiin myös kolmen muun organisaation keskijohtoa eri toimialoilta. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi muita toimialoja ei voi avata tässä raportissa. Toimeksiantaja oli tietoinen muista tutkimuksessa mukana olevista haastateltavista, mutta ei heidän henkilöisyydestään tai toimialoistaan.

2 KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Etiikka

Arkikielessä käsitteet etiikka ja moraalit ovat usein toistensa synonyymeja, eikä niiden erottelulla ole suurta merkitystä. Jos käsitteet halutaan erottaa toisistaan, voidaan todeta, että etiikka on moraalin tutkimista ja ohje siitä mitä ja millaista on hyvä elämä. Moraalilla puolestaan viitataan enemmän käytännössä tapahtuviin asioihin, esimerkiksi kykyyn ymmärtää mikä on oikein tai väärin, moraaliseen päätöksentekokykyyn ja kykyyn toimia inhimillisesti parhain mahdollisin keinoin. (Kujala & Kuvaja 2002, 27–28.)

Perinteisesti etiikkaan on liitetty länsimaissa neljä tunnusmerkkiä. Etiikan ajattelun olevan kaikille ihmisille yhtenäistä sekä moraaliperiaatteiden yleisiä ja kaikkien riippumattomasti hyväksyttävissä, paikasta ja olosuhteista huolimatta (universaali). Eettisiin periaattein perustellut asiat ovat ylivertaisia, muiden perustelujen jäädessä turhiksi ja tarpeettomiksi (ylivertainen). Se on vahva toimintaa ohjaava normi, joka velvoittaa toimimaan tietyllä tavalla ja kieltää toisenlaisen tavan (käskevä). Lisäksi moraalin ulkopuoliset asiat eivät voi vaikuttaa eettisten periaatteiden pätevyyteen kuten esimerkiksi totuuteen, hyvään ja pahaan, oikeaan ja väärään (autonominen). Etiikan erilaisia teorioita on syntynyt moraalifilosofien pohtiessa määrittämistä niille eettisille periaatteille, joiden avulla voimme tavoitella parasta mahdollista inhimillistä elämää. (Kujala & Kuvaja 2002, 31–32.)

Hyvän elämän ja hyvinvoinnin saavuttamiseksi kannattaa tavoitella riippumattomia, eli ylläpitäviä ja kasvattavia arvoja, sen sijaan että eläisi ja toimisi pelkkien tunteiden varassa. Etiikka ja erilaiset moraalikoodit (taulukko 1) auttavat meitä ymmärtämään hyvän elämän arvojen periaatteita. (Woiceshyn 2013, 31–35).

TAULUKKO 1. Tärkeimpien moraalikoodien eroavaisuudet (Woiceshyn 2013, 17, 20, 22)

Moraalikoodi	Yleinen toimintaohje	Toimintaohje liike-elämässä	Tulevaisuuden näkymä
Altruismi	Itsensä uhraaminen muiden puolesta	Voitontavoittelusta luopuminen ja huono-osaisien auttaminen	Itsensä tuhoaminen
Kyyninen egoismi	Lyhytnäköinen oman edun tavoittelu, jopa muut uhrausten	Voittojen maksimointi ilman seuraamuksia	Itsensä ja muiden tuhoaminen
Rationaalinen egoismi	Oman edun tavoittelu itseään ja muita uhraamatta	Etusijalla aina yrityksen etu ja pitkän aikavälin kannattavuus muita uhraamatta	Oman edun tavoittaminen

Eettistä ohjausta tarvitaan, jotta ihmiset voisivat tavoitella arvokkaina pitämiään asioita ja elääkseen onnellisina. Tämän taakse rakentuu tärkeä oletus; rationaalisen egoismin moraalikoodi (taulukko 2). Jos yksilö ei arvosta omaa elämäänsä tai yritysjohtaja yritystään, ohjaus on turhaa. Tällaisessa tilanteessa tekojen ja toimintojen pitkän aikavälin seuraukset tuntuvat merkityksettömiltä. (Woiceshyn 2013, 48.)

TAULUKKO 2. Egoismin tärkeimmät hyveet (Woiceshyn 2013, 58–59, 61–62, 65, 80–81, 84, 95, 100–102, 111–115, 129–130, 132, 134, 142–144, 159, 162–163, muokattu.)

Hyve	Määritelmä	Määritelmä liike-elämässä	Edellytykset
Rationaalisuus	Välttämättömien arvojen tunnistaminen ajattelemalla – järjen käyttäminen	Pitäytyminen tosiasioissa	- Keskittyminen todellisuuteen - Elinikäinen oppiminen - Ehdoton järjen käyttö - Järkiperaisat johtopäätökset
Tuottavuus	Aineellisten ja henkisten etujen saavuttaminen elämässä	Tuottava työ (itsetunnon lähde)	- Havainnointi - Tieto - Ajattelu
Rehellisyys	Rehellisyys on luottamuksen perusta	Menestymiseen, etuihin ja tosiasioihin perustuva toiminta	- Aktiivinen mieli - Tiedonhalu - Ongelmien myöntäminen - Epätoden hylkääminen
Oikeuden mukaisuus	Oleellisesti tosiasioihin perustuva kohtelu ansioiden mukaan	Potentiaalisten sidosryhmäläisten arviointi rationaalisesti ja oman edun mukaisesti	- Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnesyiden sivuuttaminen - Palkkio/rangaistus ansioiden ja seurauksien mukaisesti
Riippumattomuus	Keskittymistä todellisuuteen, eikä muiden näkemyksiin	Riippumaton ajattelu kilpailuedun lähteenä (innovointi)	- Itsenäinen ajattelu - Omien mielipiteiden muodostaminen - Kieltäytyminen muiden ”siivellä elämisestä”
Suoraselkäisyys	Periaatteissa pidäytyminen tavoitteiden saavuttamiseksi	Molemminpuolisen luottamuksen luominen ja johdonmukaisuus toiminnassa	- Rationaaliset vakaumukset ja periaatteiden mukaan toimiminen
Ylpeys	Rationaalisuuteen pyrkimistä ja sitoutumista. Tekemällä parhaansa ja järjen käyttäminen riippumattomasti.	Ylpeys työstään on motivaation lähde, joka myötävaikuttaa työtehoon. (Katzenbach, J 2004)	- Älyllisten kykyjen kehittäminen - Rationaalisuus sekä pyrkimys toimimaan kaikkien hyveiden mukaisesti

Erilaiset asiat altistavat eettiselle sokeutumiselle. Ensinnäkin meillä on taipumus nähdä asioita, joita meidät on opetettu näkemään. Olemme myös niin paneutuneita rutiineihimme, että emme huomaa ympärillämme tapahtuvia asioita. Toiseksi haluamme mukauttaa tosiasiat omiin uskomuksiimme ja pidämme niistä kiinni. Asioiden muuttuessa järkeistämme tilanteen uskomustemme mukaisesti. Kolmantena tekijänä on valta. Valtaa voi myös käyttää väärin ja sen seuraukset voivat olla hyvinkin kurjia. Neljäs sokeuttava tekijä on kiire. Kiireessä tapaamme huomata vain sellaiset asiat, jotka koemme siinä hetkessä merkityksellisiksi. Eriävät mielipiteet ovat arvostettavia. Niiden esiin tuominen on rohkeutta, josta useiden tulisi ottaa mallia. Kuitenkin viides eettistä sokeutta aiheuttava tekijä on ryhmäpaine, onhan helpompi kyseenalaistaa itsensä kuin muut ympärillä olevat. Kuudentena sokeuttavana tekijänä ovat auktoriteetit, joita kohtaan olemme taipuvaisia olemaan hyvinkin tottelevaisia, vaikka haluaisimmekin toimia toisin. (Ratsula 2019, 38–52.)

Eettisiä asioita pohditaan, koska hyvä etiikka on jo itsessään arvokasta. Joidenkin pohdintojen mukaan sen tarpeellisuutta ei tarvitse edes perustella. Se kuuluu sivistyneisyyden kulttuuriin perustellen itse itsensä. Länsimaisessa ympäristössä on havahduttu vahvaan moraaliseen ajatteluun, joka koskettaa myös liike-elämää. Liiketoimintaa ohjaavat arvot ovatkin usean menestyvän yrityksen toiminnan perustana. Ajatus valtion vastuusta ihmisten tarpeiden huolehtimisesta on siirtynyt enenevässä määrin lähiympäristölle, esimerkiksi työyhteisöissä panostetaan ihmisten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Elinkeinoelämän vaikutus ihmisten hyvinvointiin ja tulevaisuuteen on ilmeisen johtava voima maailmassa. Täten sen vastuu on myös valtava ulottuen toimeentuloa laajemmalle. Moraali velvoittaa meidät toimimaan kestävästi myös tulevaisuutta ajatellen. Yhteisöllisyys ja ihmisen tarve olla osa jotain on elintärkeää. Yrityksen ohjausjärjestelmän arvot ovat mahdollisesti tärkein vaikuttamisen keino liike-elämässä, koska kunnia ja eettiset arviointiperusteet näyttäisivät olevan luontaisia tarpeitamme. (Aaltonen & Junkkari 1999, 22–25.)

2.2 Etiikka liike-elämässä

Yhteiskunnallisesti vastuullinen liiketoiminta on yrityksen toiminnan perusta, joka antaa yritykselle kilpailuedun nostoen päätöksenteossa esille pehmeämpiä ja hankalammin mitattavissa olevia arvoja. Sosiaalinen vastuu edellyttää rehellistä keskustelua eri sidosryhmien kesken ja se näyttäytyy tekoina toiminnan kaikilla osa-alueilla. Vastuuttomuudesta johtuvat epäonnistumiset eivät yleensäkään kerro yksittäisen virheestä, vaan yrityksen määräyksistä tai vaatimuksista. (Könölä & Rinne 2001, 16–17.)

Schwarzin (2017, 17) mukaan etiikka on ehdottoman tarpeellista liike-elämälle. Se ei ole pelkästään retoriikkaa. Jos liike-elämä etiikan ydin pitäisi kuvata kolmella sanalla, hän ehdottaa muotoa: ”vältä tarpeetonta harmia”. Esimerkiksi luottamus sidosryhmien kesken on olennaista. Jos toimijoilla ei ole pienintäkään luottamusta siihen, että toinen osapuoli pitää lupauksensa, ei liiketoimintaa voi tapahtua huolimatta mistä tahansa sopimuksista.

Eettinen ajattelu ohjaa meitä tulemaan paremmiksi ihmisiksi koskien kaikkia elämän osa-alueita, eikä näitä arvokkaita pohdintoja tulisi rajata yrityselämän ulkopuolelle. Etiikka auttaa asettamaan tavoitteita, joilla on itseisarvo, esimerkiksi ihmisten hyvinvointi tai tasa-arvoinen yrityskulttuuri. Näin yritysten taloudellinen kannattavuus voidaan nähdä välineenä esimerkiksi elintason, koulutuksen tai sivistyksen itseisarvojen toteuttamiseksi. Eettinen toimintatapa liike-elämässä auttaa myös ennaltaehkäisemään epäselvyyksiä ja ongelmatilanteita huolehtien yrityksen maineesta. (Kujala & Kuvaja 2002, 28–31.)

Cranen ja Mattenin (2007, 9) mukaan nykyään liike-elämän eettisyyttä pidetään hyvin merkittävänä ja aiheesta keskustelelee suuri joukko eri toimijoita. Esimerkiksi kuluttajien ja ulkopuolisten ryhmien taholta vaaditaan yrityksiä etsimään eettisiä ja ekologisesti kestäviä tapoja toimia. Media puolestaan tuo julki hyväksikäyttöä ja epäeettistä toimintaa. Yritykset myös itse vaikuttavat enenevässä määrin tunnistavan, että eettinen toiminta voi oikeasti tehdä hyvää liiketoiminnalle. Eettiset kysymykset koskettavat organisaatioita millä tahansa liike-elämän alueella. Kanniainen ja Sintosen (2003, 120–121) mukaan pelkästään vahvat eettiset arvot eivät voi olla kilpailuetu ilman taustalla olevaa todellista merkitystä. Osaamiseltaan

ja kyvykkyyksiltään vahvempi yritys vaikuttaisi olevan kykenevämpi sijoittamaan sidosryhmiinsä, heidän kanssaan toimimiseen sekä muihin vahvoihin arvoihin.

Compliance, eli vaatimustenmukaisuus tarkoittaa organisaation toimintaympäristössä hallitsevien oletusten, normien ja sääntöjen mukaista toimintaa. Entistä enemmän odotetaan myös moraalisiin ja eettisiin vaatimuksiin vastaamista. Suurin haaste vaatimuksenmukaisessa toiminnassa on vaatimusten ymmärrettävyys, selkeys ja sitoutuminen läpi koko organisaation arjen. Hyvän liiketavan mukainen toiminta ei enää nykypäivänä tarkoita samaa, kuin mitä se tarkoitti esimerkiksi vuosikymmen sitten. Yritys on saattanut myös noudattaa omia perinteikkäitä tapojaan, joita ei enää katsotakaan hyvällä. Tällaisissa tilanteissa asiaankuuluva reagointi on tärkeää mahdollisten seurausten välttämiseksi. Compliance-riskien mahdollisia seuraamuksia ovat muun muassa:

- yrityskuvan heikkeneminen
- taloudelliset menetykset
- rahoituksen heikentyminen
- sidosryhmien lojaaliuden ja sitoutumisen häviö
- juridiset vastuukysymykset
- konfliktien aiheuttamat häiriöt ajankäyttöön ja varsinaisiin työtehtäviin
- liiketoiminnan kärsiminen yleisesti. (Ratsula 2016, 12–15.)

Liiketoiminnan ja etiikan liittävä näkökulmaa kutsutaan sidosryhmäajatteluksi, joka on liiketoiminnallisesti järkevää ja eettisesti kestävä. Vaikkakin liiketoiminnan sidosryhmien (henkilökunta, asiakkaat, alihankkijat) huomioiminen eettisin perusteluin on riittävää, ovat tehokkuusperusteet myös perusteltuja, koska ne auttavat myös yrityksen omien tavoitteiden saavuttamisessa. Aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kesken luo avointa ja läpinäkyvää organisaatiokulttuuria sekä auttaa tunnistamaan ryhmien eri tarpeita ja arvoja. Näin yritys voi tuottaa heille lisäarvoa, joka useimmiten on eduksi kaikille osapuolille. Yritysjohdon valta päätöksenteossa säilyy, mutta päätöksissä otetaan välittävän johtamisen mukaisesti huomioon sidosryhmien arvot, odotukset ja tarpeet. Tämä viestii yrityksen kunnioituksesta ja sidosryhmiensä hyvinvoinnista välittämistä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Kujala & Kuvaja 2002, 61–62, 70–72.)

Code of conduct on termi, joka voidaan kääntää organisaation toimintatavoista riippuen useilla erilaisilla nimikkeillä, kuten esimerkiksi eettiset ohjesäännöt, eettiset liiketoimintatavat tai liiketapaperiaatteet. Huolimatta siitä, mitä suomenkielistä nimitystä termistä käytetään, sen tulee perustua organisaation arvoihin. Kirjatuilla periaatteilla tai ohjeilla tavoitellaan yhteisten pelisääntöjen konkretisointia yrityksen työntekijöille. Sääntöjen olisi tarkoitus toimia oppaana henkilöstölle päivittäisessä käytännön työssä eikä jäädä vain dokumentiksi yrityksen verkkoon. Oleellista on, että ohjeistukset ovat toteuttamiskelpoisia ja uskottavia, jolloin niiden taakse saadaan mahdollisimman moni organisaatiosta. Oman henkilöstön lisäksi liiketapaperiaatteet auttavat viestittämään organisaation toiminnasta myös sidosryhmilleen, joita nykypäivänä sitoutetaan yhä voimakkaammin noudattamaan yhteistyökumppanien toimintatapoja. (Ratsula 2016, 47–49.)

Heiskasen ja Salon (2008, 174–175) mukaan Rodbourne (1998) määrittelee seitsemän eettisen käytännön periaatetta, joilla työnantajat voivat vahvistaa toimintansa eettisyyttä:

1. Johtajuuden keskiössä tulisi olla eettisyys eivätkä julistukset ilmoitustauluilla tai intrassa.
2. Jatkuva eettinen keskustelu ja eettisten linjojen arviointi. Aikojen, toimialojen ja teemojen muuttuessa menestyksen takaa kyky havainnoida ja reagoida muutoksiin.
3. Organisaatiossa tulee kaikki rakenteet ja toimintatavat linjata tukemaan eettistä tapaa toimia. Systemit ja käytännöt lähtevät helposti eri suuntiin, joten organisaation tulee tarkkailla arvojensa toteutumista toiminnassaan.
4. Johtamisen etiikan tulisi tulla osaksi jokapäiväistä toimintaa kaikissa tilanteissa ja kohtaamisissa.
5. Organisaation on seurattava asettamiensa eettisten linjausten toteutumista käytännössä. Seuranta voi olla joko sisäistä auditointia, eettisen toimikunnan suorittamaa tarkkailua tai jopa ulkopuolisten arvioijien toteuttamaa havainnointia.
6. Keskiössä on jatkuva valmentautuminen ja koulutus. On tärkeää peilata omaa toimintaa ja ajattelua jottei uraudu omiin uskomuksiinsa ja tapoihinsa.

7. Organisaation eettisen toiminnan keskeisimpiä hahmoja ovat johtajat. Kaikkien johtajien näkyvä ja kuuluva esimerkki painottaa eettisten normien tärkeyttä.

Yrityskulttuuri kertoo mitkä asiat työyhteisössä sallitaan, millaisesta toiminnasta palkitaan ja millaisesta rangaistaan. Arvoilla ei ole merkitystä, jos ne eivät näy yrityksen arjessa. Terveen yrityskulttuurin saavuttamiseksi annetaan organisaatiolle seuraavanlaisia ohjeita:

1. Aseta realistiset tavoitteet.
2. Kannusta työntekijöitä toimimaan yrityksen yhteisten tavoitteiden mukaisesti, älä päihittämään toisiaan.
3. Älä luo uskomusta, että tavoitteisiin on päästävää ”hinnalla millä hyvänsä”.
4. Ohjeet, teot ja puheet tulee olla linjassa keskenään.
5. Palaute annetaan inhimillisin keinoin. (Ratsula 2019, 118–131)

Hyvän etiikan etuudet ulottuvat läpi liiketoiminnan. Työmoraali paranee, kun työntekijät arvostavat työyhteisöään ja heillä on tunne omasta merkityksellisyydestään sen jäsenenä. Myös asiakkaiden kokemana tunne yrityksen luotettavuudesta on merkittävä tekijä. Eettinen toiminta antaa turvaa ongelmatilanteilta ja väärinkäytöksiltä, jolloin yrityksen johto voi olla levollisin mielin ja keskittyä varsinaiseen työhön sekä yritystoiminnan kehittämiseen. Avoimuus ja luottamus luovat pohjan hyvälle ilmapiirille, joka myös säästää aikaa epäselvyyksien vähentyessä. Lisäksi hyvän ilmapiirin ehkä keskeisin tunnusmerkki on oman työn arvostus. Ylpeän työntekijän poissaolot ja stressi vähenevät. (Aaltonen & Junkkari 1999, 49–50.)

Tuottavuuden hyveen periaatteen mukaisesti elämää ylläpitävät ja parantavat aineelliset arvot syntyvät järkeilemällä. Järkeilyn lisäksi tuottava ihminen kehittää myös kekseliäisyytään, oma-aloitteellisuuttaan, kurinalaisuuttaan ja sinnikkyytään. Ihmisen aikaa ja energiaa tarvitaan tuottavaan työhön, joka on tärkeä itsetunnon rakentaja. Tuottamattomuus aiheuttaa ihmisessä negatiiviseksi koettua käyttäytymistä, esimerkiksi työn laiminlyöntiä ja päämäärättömyyttä. Näin ollen tuottava työ on erittäin tärkeätä, koska siinä ihminen kokee itsensä hyödylliseksi ja toimintansa merkitykselliseksi. (Woiceshyn 2013, 81, 88.)

Organisaation jäsenten selkeä käsitys odotuksista toimintaansa kohtaan ja näiden odotusten vastaisen toiminnan seurauksista on avoimuutta (Ratsula 2016, 30). Ratsula (2019, 160) rohkaisee tuomaan epäkohtia organisaatioissa esiin viiden syyn perusteella:

- Varhainen puuttuminen helpottaa ongelmien ratkaisemista.
- Epäkohtiin puuttuminen vahvistaa avointa keskustelukulttuuria.
- Avoin ja rohkea keskustelukulttuuri varmistaa organisaatiossa oikean ja kaunistelemattoman tiedon välittymisen.
- Yrityksen arvojen ja periaatteiden toteutuminen käytännön ongelmien ratkaisemisessa
- Luottamus henkilöstön ja johdon välillä, myös ikävistä asioista puhuttaessa.

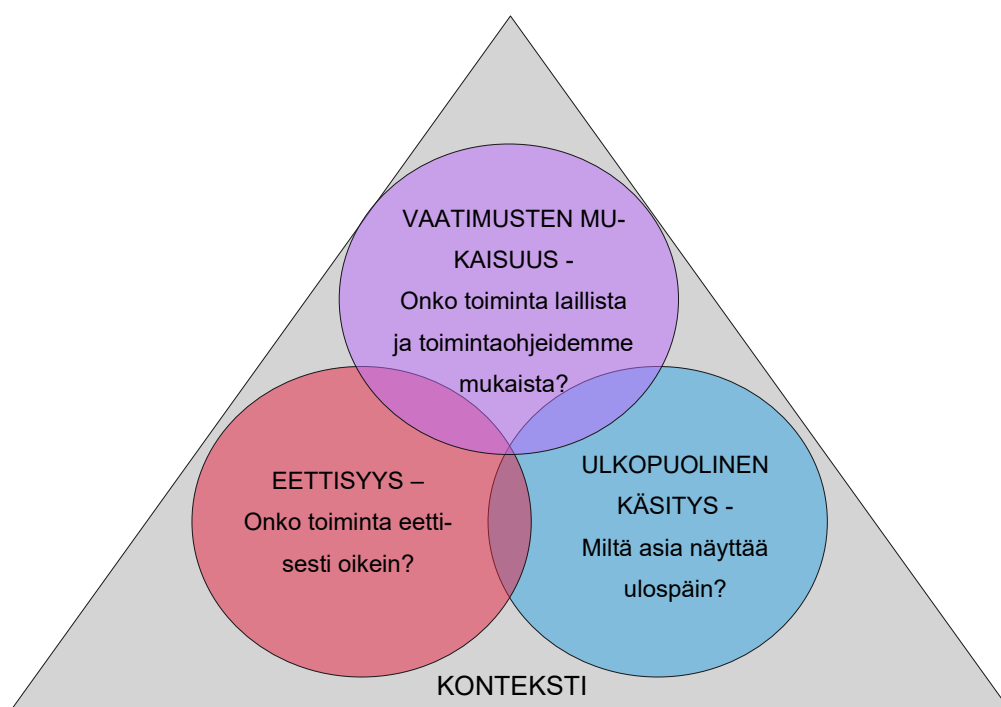
Eettisesti kyseenalainen toiminta, kuten esimerkiksi tarvikkeiden vieminen, omien asioiden hoitaminen tai ajan kuluttaminen johonkin työtä mielekkäämpään, on hyvin yleistä. Kyseinen toimintamalli on usein hiljaisesti hyväksyttyä ja tavanomaiseksi muodostunutta, osin jopa esimiehen hyväksymää. Esimies voi myös itse toimia ilman liiketaloudellisia perusteita. Usein ihminen toimii eettisesti kyseenalaisesti, vaikka hyvin tietää, ettei niin saisi tehdä. Pohdittaessa, ajetaanko toiminnalla yrityksen etua, saadaan yleensä vastaus kysymykseen, onko toiminta eettistä vai ennemminkin oman edun tavoittelua. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 188.)

Eettisiä toimintatapoja rikkova ihminen saattaa yllättää olemuksellaan, ominaisuuksillaan ja arvoillaan. Todennäköisesti hän on hyvin samankaltainen kuin sinä. Alati paineiden alla työskentelevä keskivertoihminen saattaa poiketa eettisistä periaatteista, jos hänellä on mahdollisuus huijaukseen ilman kiinnijäämisen riskiä. Samoin voi käydä, jos hän on tottunut vaihtoehtoiseen toimintamalliin tai on havainnut uuden sosiaalisen normin ympäristössään. Työyhteisöissä tapahtuvat pienet asiat saavat meidät venyttämään sääntöjä. Rajamme kulkee yleensä siinä, mihin asti pystymme itsellemme oikeuttamaan toimintamme eettisyyden. (Ratsula 2019, 25–28.)

2.3 Eettinen päätöksenteko

Organisaatiokulttuurilla on voimakas vaikutus eettiseen päätöksentekoon. Se voi vaikuttaa yksilön tapaan käyttäytyä ja puhua vaikuttaen myös ajattelutapaan ja oman toiminnan oikeuttamiseen. Kulttuurilliset odotukset ja arvot vaikuttavat huomattavasti ajatteluun oikeasta ja väärästä. Mikäli organisaation alakulttuurit eivät kohtaa organisaation virallista linjaa, voi seurauksena olla pahimmillaan tilanteiden johtaminen konflikteihin. Työntekijöiden totutut tavat toimia muovaavat osaltaan päätöksiä eettisten ongelmien ratkaisemiseksi. (Crane & Matten 2007, 159.)

Päätöksenteon pohjana tulisi aina olla organisaation tavat ja toimintatavat. Kuviossa 1 esitetään kolme periaatetta, joihin päätöksentekotilanteessa valintoja peilataan. Näiden lisäksi ratkaisuihin vaikuttavat aika, paikka ja useat muut tekijät, jotka on huomioitava päätöstä tehdessä. Olisi tärkeää, että organisaation jäsenet oppisivat tunnistamaan sellaiset tilanteet, joissa täytyy harkita eettisiä kysymyksiä päätöksenteon tueksi. (Ratsula 2016, 20–21.)



KUVIO 1. Eettisen päätöksenteon ulottuvuudet (Ratsula 2016, 20)

Eettiseen päätöksentekoon vaikuttavat monet yksilölliset tekijät. Esimerkiksi ikä, sukupuoli sekä kansalliset ja kulttuurilliset piirteet ovat väestöllisiä perustekijöitä.

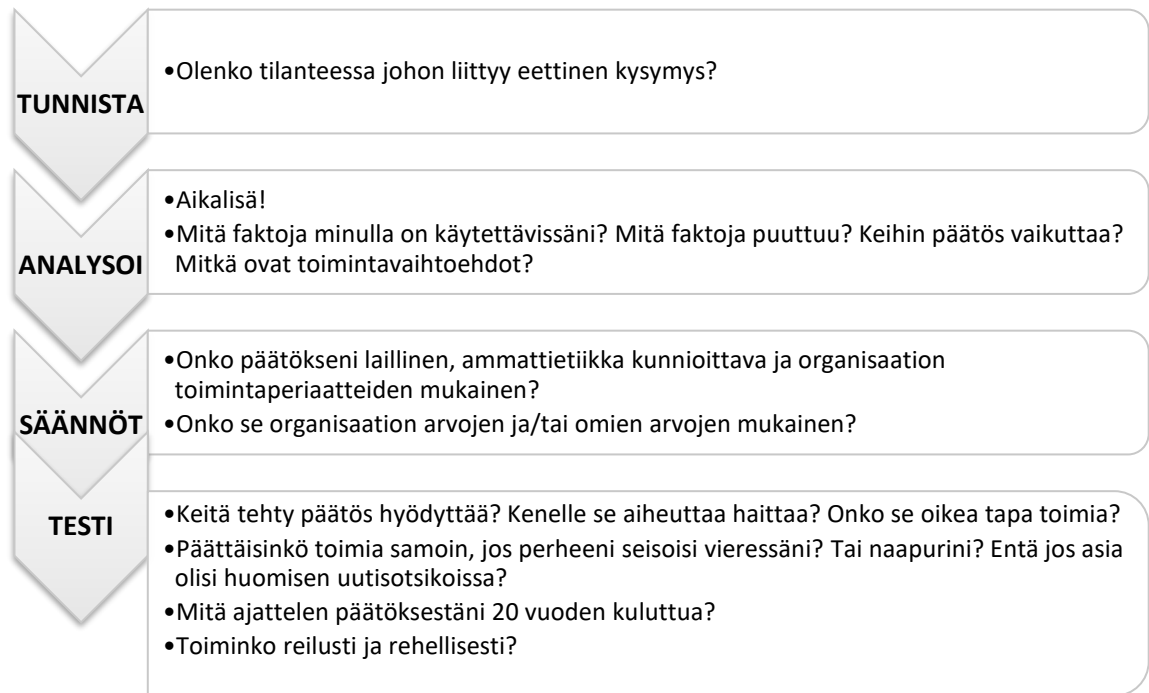
Yksilön arvot ja suorasekäisyys sekä koulutus ovat puolestaan elämän aikana kehittyviä ja muuttuvia tekijöitä. (Crane & Matten 2007, 137–139.)

Lopulta eettisten näkökulmien ytimessä ovat liike-elämässä toimivien yksilöiden eettinen päätöksenteko ja sen prosessit. Yritysten toimijoiden tekemät eettiset tai epäeettiset päätökset vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti päätöksentekijään, muihin toimijoihin tai yhteisöön laajemmaltikin. Itseasiassa eettisen päätöksenteon prosessi saattaa olla olennaisin kaikista ihmiskunnan päätöksentekoprosesseista erottaen meidät siten muusta eläinkunnasta. (Schwarz 2017, 18.)

Tiedon määrä ja tosiasioiden tunteminen on oleellista moraalisia päätöksiä punnittaessa ja tehtäessä. Puutteellisilla ja vajavaisilla tiedoilla tilanteesta tai käytettävissä olevista vaihtoehdoista voi olla merkittäviä vaikutuksia johtajien moraaliseen päätöksentekoon. Sopivimman päätöksen tekemiseksi olisi otettava aikaa tosiasioiden selvittämiseen ja etsittävä tukea esimerkiksi keskustelemalla moraalisisista kysymyksistä kollegoiden kanssa. Eettisyyden hiipumisen prosessien tunnistamista ja välttämistä ei pitäisi aliarvioida. Eettinen tietoisuus vaatii ponnisteluja, eivätkä ne useinkaan tapahdu automaattisesti. (Schwarz. 2017, 261–262.)

Subjektiiivinen vallan tunne tai sen kokemus voi vaikuttaa johtajan tapaan tehdä eettisiä päätöksiä ulkoisten paineiden perusteella. Vallan tunteen lisääntyessä eettisen kulttuurin vaikutus vähenee ja yksilön oman moraalisen identiteetin vaikutus kasvaa. Myös näkökulma epäeettiseen käytökseen voi johtajalla muuttua. Valta itsessään ei ole korruptoiva voima, mutta se tekee yksilöistä itsekeskeisempiä, jolloin sosiaalisen paineen vaikutukset vähenevät toiminnassa. Jos organisaatio haluaa estää epäeettistä käytöstä, sen tulisi vahvistaa työntekijöidensä itsetuntoa valmentamalla heitä refleктоimaan omia henkilökohtaisia normejaan aina kun edessä on moraalinen pulma. (Pitesa & Thau 2013, 18–20.)

Eettisen päätöksenteon tukena voi hyödyntää oheisen eettisen päätöksentekoprosessin eri vaiheita (kuvio 2). Prosessissa käsillä oleva tilanne analysoidaan faktojen, vaikutuspiirin ja eri vaihtoehtojen osalta. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan päätöksen laillisuuden, toimintatapojen ja arvojen oikeellisuus. Viimeisessä vaiheessa päätös vielä testataan eri näkökulmia hyödyntäen. (Ratsula 2016, 21–22.)



KUVIO 2. Eettinen päätöksentekoprosessi (Ratsula 2016, 21)

2.4 Eettinen johtaminen

Usein organisaation kulttuuri on tavalla tai toisella edesauttanut väärinkäytöksen mahdollisuutta. Terve yrityskulttuuri siis ennaltaehkäisee ja auttaa huomaamaan eettisiä ongelmia, ollen myös kaikkein vahvin ohjenuora ihmisten arjessa toimimiseen. Esimiesten esimerkki ja käsitykset liiketoiminnan arvoista leviävät koko organisaatioon kulttuuriin, siksi esimiehen johtamistyylin todellinen tunnistaminen on erittäin tärkeää halutessaan rakentaa eettistä kulttuuria. Vastuullinen ja oikea - aikainen puuttuminen epäkohtiin ennaltaehkäisee pahimmillaan vuosikausien harmeilta sekä suojelee yrityksen mainetta. Kaikki johtajathan haluaisivat olla työssään hyviä ja edistää tervettä yrityskulttuuria. (Ratsula 2019, 3–5.)

Terve yrityskulttuuri ja väärinkäytösten ennaltaehkäisy vaativat esimieheltä joka-päiväisiä valintoja sekä kykyä tiedostaa ja hallita riskejä. Realistiset kasvutavoitteet, avoin ilmapiiri, toimiva seurantajärjestelmä ja väärin toimintatapojen suvaitsemattomuus ovat pohja kestäväälle toiminnalle. (Ratsula 2019, 134.)

Heiskasen ja Salon (2008, 31–33) mukaan johtamisen eettisyys vaikuttaa koko organisaatioon monipuolisesti. Oikeudenmukaisen johtamisen seurauksena henkilöstön hyvinvointi lisääntyy, toiminta on tehokkaampaa ja työtä halutaan kehittää. Asiakaspalvelu ja työn laatu näkyy asiakastyytyvyydessä, reklamaatiot ja virheet vähenevät ja aikaa jää varsinaiseen työntekoon ja toiminnan kehittämiseen. Eettisen johtamisen puute saattaa heikentää henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista. Tiukoissa tilanteissa esimiehen eettinen harjaantuneisuus auttaa ratkaisunsa. Eettisen johtamisen kulttuurissa vastuuta kannetaan asianmukaisesti ja suoraselkaisesti. Johtajan välinpitämättömyys heijastuu lopulta myös työntekijöihin ja koko organisaatioon. Ylpeyden kokemus omasta työstä on työntekijöille tärkeää ja jos yrityksen toiminta näyttää epäeettisenä, aito ylpeyden tunne kärsii.

Eettisen johtajan toiminta heijastuu sanoista tekoihin. Ymmärrys oman toiminnan merkityksestä työyhteisöön ja tilannetaju hetkistä, jolloin itse on vaarassa kadottaa eettisen toimintamallinsa, vaikuttavat suoraan koko työyhteisön valintoihin. Kuinka toimittaisiin esimerkiksi hyvin stressaavissa tilanteissa, kun työntekijät rik-

kovat eettisiä ohjeita tai kun joku käyttäytyy huonosti, mutta tekee tulosta. Yritysskandaalien taustalta löytyy usein liian suuret paineet. Mikäli tavoitteet ovat realistisia ja niiden täyttämiseksi on varattu riittävästi aikaa, ei organisaation tarvitse luovia ja venyttää sääntöjä. Eettiset johtavat tekevät yhteistyötä työntekijöiden kanssa eettisissä kysymyksissä. He kuuntelevat ja vastaavat, arvostavat eettistä toimintatapaa liiketoiminnassa ja puuttuvat väärinkäytöksiin oikea-aikaisesti. Heillä on myös rohkeutta puuttua asioihin silloinkin, kun olisi helpompaa ummistaa silmänsä. Ennakoiva puuttuminen, uskallus kyseenalaistaa ja tuoda asioita esille organisaatiossa kertovat psykologisesti turvallisesta työyhteisöstä. Eettisesti kestävä toiminta on paitsi yrityksen, myös muiden toimijoiden etujen mukaista ulottuen aina sidosryhmistä koko yhteiskuntaan. (Ratsula 2019, 12–14.)

Selartin ja Johansenin tutkimuksessa (2011, 7–10) tutkittiin johtajien kykyä havaita eettisiä ongelmia stressaaviksi koetuissa tilanteissa. Tutkimuskysymyksissä haettiin näkemyksiä erilaisiin stressiä aiheuttaviin tilanteisiin kuten tiedonpuutteeseen, heikkoon tiimityöskentelyyn, ylikuormitukseen, arvojen konfliktiin, heikkoon palautteeseen tai ohjeiden tulkinnanvaraisuuteen. Yleistä korrelaatiota tutkijat eivät tuloksissaan huomanneet, mutta yksittäisissä stressaavissa tilanteissa oli havaittavissa vaikutusta eettisten ongelmien tunnistamiseen. Esimerkkinä tällaisesta yksittäisestä tilanteesta mainitaan palautteen puuttuminen. Tutkijat päättelivät, että palautteen puuttuminen saa yksilöt pettymään ja kompensoimaan asia jollain muulla, jopa epäeettisellä tavalla. Näin ollen organisaatiossa havaitut, negatiivisiksi koetut palkitsemattomat tilanteet ja epäeettinen toiminta korreloivat keskenään. Tutkimuksessa havaittiin myös, että huono työilmapiiri voi aiheuttaa johtajan käytöksen muuttumista epäeettiseksi muita johtajia, asiakkaita ja työntekijöitä kohtaan. Tällaisessa tilanteessa myös sitoutuminen tiimiin on siten heikompaa.

Työntekijöiltä ei voi odottaa parempaa suoritusta, ellei johtaja näytä omalla toiminnallaan esimerkkiä. Yhteisiin päämääriin sitoutuneisuutta on turha odottaa, elleivät esimiehet itse tee eettisesti kestäviä ratkaisuja. (Hagqvist ym. 2014, 196.) Heiskanen ja Salo (2008, 43–47) painottavat yksilön kokemusta eettisen johtamisen tärkeydestä. Jos asiaa ei koeta merkitykselliseksi, käytännön hyödyt jäävät vähäisiksi, eikä johtajuuden kehittymistä eettiseksi juurikaan tapahdu. Eettinen johtaminen kehittyy kokemusten ja oivallusten kautta, eikä sitä voi teeskennellä.

Aaltosen ja Junkkarin (1999, 22–25) mukaan eettinen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen, toiminnan oikeuttamiseen ja työsuhteiden pituuksiin. Luotettava ja johdonmukainen toimija saa osakseen myös yhteiskunnallista arvostusta.

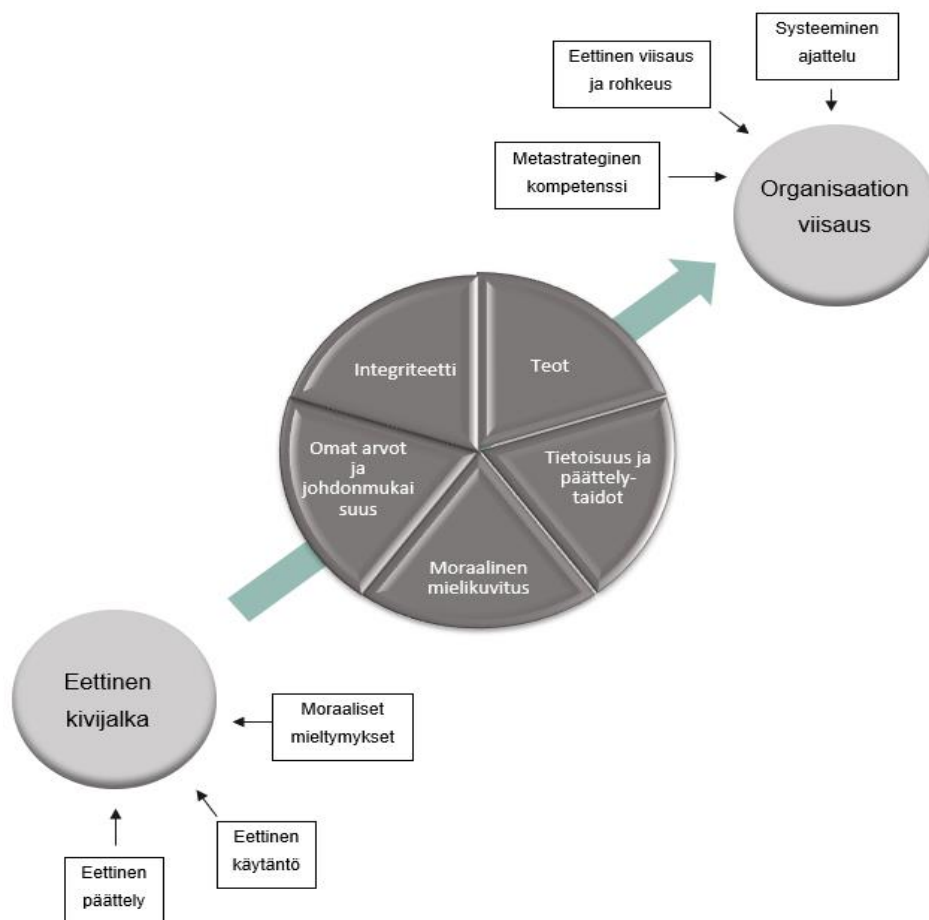
Eettinen johtaminen tarkoittaa luotettavaa, esikuvallista ja oikeamielistä tapaa johtaa. Tahto asioiden hoitamisessa ilmenee määrätietoisuutena ja vastuullisuutena. Toiminta on suunnitelmallista ja realistisesti aikataulutettua. Johtaminen näkyy alaisille ripeytenä, kykynä tehdä päätöksiä, selkeytenä ja seurantana. Yhteistyö on vuorovaikutteista ja toisia arvostavaa. Ongelmatilanteiden taustalla olevat syyt selvitetään ja asioille etsitään asianmukaiset ratkaisut. Työntekijöistä huolehditaan ja heidän kehittymistään tuetaan. Osallistaminen, aloittekykyisyyden vaaliminen ja palkitseminen ovat osa työntekijöiden kasvun myötävaikuttamisessa. Esimies osaa olla joustava omia toimintatapojaan kohtaan. Hän on yhteistyökykyinen ja kuuntelee myös eriäviä näkemyksiä, kyeten tarkastelemaan omia kantojaan. Esimies on aktiivinen kehittäjä, joka tuo rohkeasti esille asioiden väliset riippuvuudet, on kykenevä ennakointiin, ongelmanratkaisuun ja uuden opin hyödyntämiseen. (Hyppänen 2007, 257–258.)

Nykyään johtaminen on entistä enemmän julkisen tarkastelun alaista ja se pakottaa yrityksen tekemään entistä eettisempiä ja läpinäkyvämpiä päätöksiä. Pohdittaessa oikeaa ratkaisua on hyvä miettiä, kuinka itse näkisi kyseisen tilanteen, jos tarkastelisi sitä ulkopuolisin silmin. Vaikka julkisella tarkastelulla on omat hyvätkin puolessa, on sillä myös käänteinen puoli. Tämä vuoksi eettinen toiminta ja julkilausumat tulee harkita tarkoin. Paineen alaisena toimimme monesti enemmän tunteidemme ohjaamina ja järki jää usein taka-alalle. Eettinen johtaminen on päättäväistä, kunnioitettavaa, perusteltua ja vastuullista yhteistyötä. (Hagqvist ym. 2014, 192–193.)

Jotta johtaja pystyy toimimaan moraalisten tavoitteidensa mukaisesti tehokkaasti ja päättäväisesti hänellä tulee olla eettistä rohkeutta. Yksinkertaisesti määriteltynä rohkeus on pelottavan asian tekemistä. Eettinen johtajuus vaatii usein epä-mukavuusalueelle astumista ja on siten rohkeaa johtamista. Eettisellä johtajalla on rohkeutta ryhtyä tarvittaviin toimiin olosuhteista riippumatta, eikä etiikka jää

vain puheisiin. Hän myös vaatii ja kannustaa muita toimimaan samoin (Heiskanen & Salo 2008, 165.)

Heiskanen ja Salo (2008, 55–58) esittelevät kehittämisen viiden vaiheen kehän johtamisen eettisyyden vahvistamiseksi matkalla kohti organisaation viisautta (kuvio 3). Ensimmäisessä vaiheessa eettisen johtajuuden kehittyminen alkaa pyrkimyksellä tilanteiden näkemiseen valintoina. Tämän lisäksi havainnoidaan asioihin liittyviä arvoja sekä mahdollisia eettisiä ongelmia. Jos vaihtoehtoja ei näe, ei myöskään voi tehdä tietoisia valintoja. Ilman totuttujen tapojen kyseenalaistamista kyky tavoitteelliseen toimintaan jää puuttumaan. Toisessa vaiheessa harjoitetaan moraalista mielikuvitusta. Eettisen johtajan ei tulisi tyytyä koskaan vain yhteen vaihtoehtoon, vaan hänen tulisi etsiä uusia ratkaisuja ja niiden todennäköisiä seurauksia. Systemaattisella, mielikuvitusta hyödyntävällä harjoittelulla kasvaa johtajan kyky ratkaista sujuvammin haastavia tilanteita ja ehkäistä odottamattomia haittoja.



KUVIO 3. Kivijalasta viisautteen kehittämisen kehän avulla. (Heiskanen & Salo 2008, 56)

Kolmas vaihe painottaa johdonmukaisuutta päätöksenteossa (kuvio 3). Jos johtaja ei hahmota omaa arvomaailmaansa, voi hänen toimintansa olla huonosti enustettavaa ja häilyvää, millä taas on negatiivinen vaikutus henkilöstöön. Omien arvojensa ja periaatteidensa tunnistaminen ja niihin toimintansa peilaaminen vaikuttavat johtamisen linjakkuuteen. Eettinen johtaja määrittelee itselleen asiat, joista ei ole valmis tinkimään ja joiden perusteella päätöksiä tekee mahdollisimman johdonmukaisesti. Kehän neljännessä vaiheessa tavoitellaan vastuun kantamista suoraselkäisesti. Jämäkästi toimivan organisaation perustana on johtaja, joka kantaa vastuunsa sanoistaan ja teoistaan. Arjen paineet ja kiusaukset kompromisseihin intressiristiriidoissa haastavat johtajan tinkimättömyyttä ja suoraselkäisyyttä. Omien näkemysten horjuminen tai muiden syyttäminen omasta epäonnistumisesta ei tue johtajan kasvua eettisyyteen. (Heiskanen & Salo 2008, 58–59.)

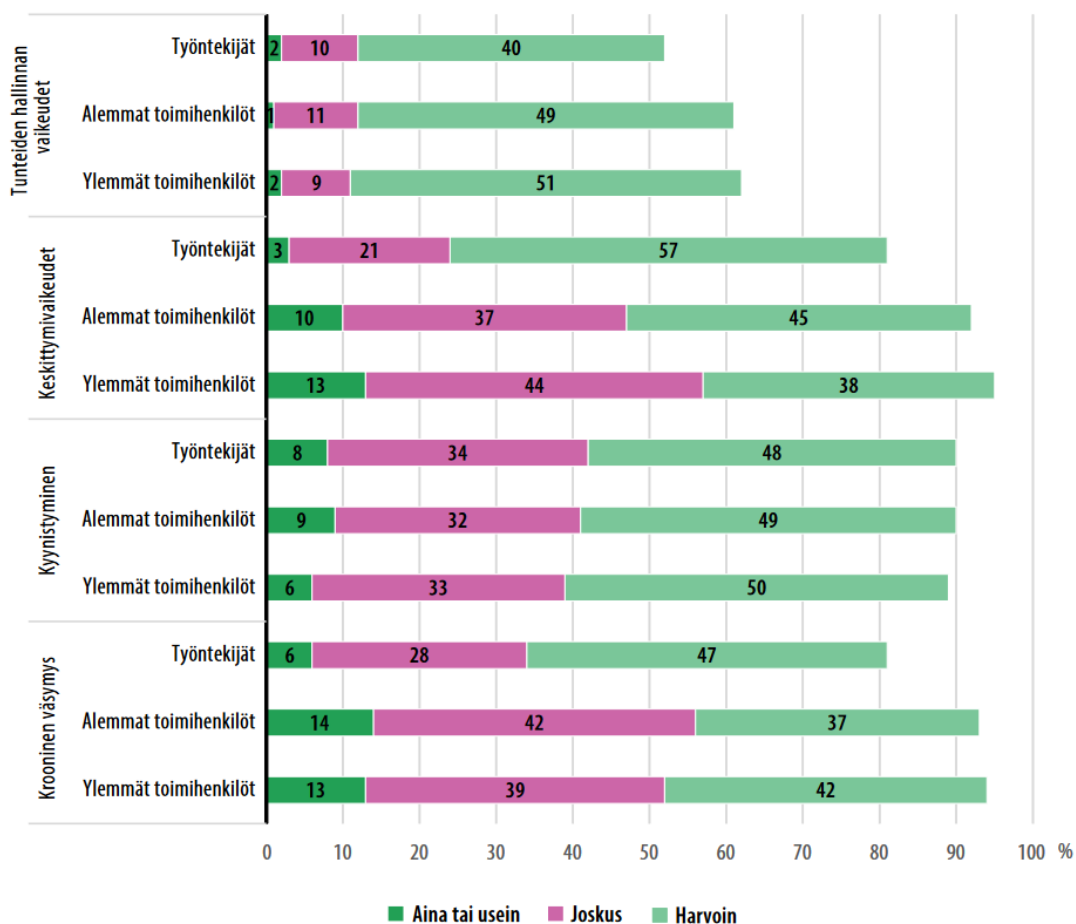
Viides vaihe punnitsee johtajan eettisen ajattelun kehittymisen käytännön johtamistilanteissa (kuvio 3). Loppujen lopuksi ihmisten arkisissa vuorovaikutustilanteissa vain teot ratkaisevat. Hyvät aiomukset menevät hukkaan, jos käytännön teot eivät niitä vastaa. Eettinen johtaminen omalla linjalla pysyen vaatii rohkeutta arjen tasolla. Kun tämä toteutuu, toimintaympäristö kokee tehdyt päätökset oikeudenmukaisina ja reiluina. Linjan kirkkaana pysymiseen vaaditaan johtajalta paitsi jatkuvaa itsearviointia ja panostamista, myös rohkeutta altistua uusille ajatuksille. (Heiskanen & Salo 2008, 59–60.)

2.5 Eettinen stressi

Eettisellä stressillä tarkoitetaan ristiriitaa, joka syntyy, kun estytään toimimasta eettisesti hyvällä tavalla tai havaitaan toimintaa, joka ei ole omien tai yrityksen arvojen mukaista (Kulmala 2017, 179).

Etiikka testataan kovimmin erityistilanteissa, mutta se ei ole olemassa yksinomaan niitä varten. Työelämässä, pienissä valinnoissa ja työyhteisön jäsenten välillä etiikka on läsnä päivittäin. Jos käytännön työelämässä ei näy yrityksen määrittelemät arvot, ei kyseisillä arvoilla ole mitään merkitystä, vaan ne jäävät sanahelinäksi paperille. Tällaisessa tilanteesta työn tekemisestä organisaatiossa

voi tulla henkisesti kuluttavaa. (Heinimäki, J. 2018, 35–36.) Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometriin lisättiin vuonna 2019 työuupumukseen liittyviä kysymyksiä (kuvio 4). Vastauksia haettiin tyypillisten oireiden esiintymiseen; krooninen väsymys, kyynistyminen, kognitiiviset häiriöt ja tunteiden hallinnan häiriöt. (Työolobarometri 2020.)



KUVIO 4. Työuupumuksen oireita työssään kokevat sosioekonomisen aseman mukaan 2020, %. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työolobarometri 2020, 142)

Minna-Maaria Hiekkataipale löysi väitöskirjatutkimuksessaan kuusi erityyppistä eettistä ongelmaa organisaatioissa: ”1) oman edun tavoittelu, 2) työtehtävien välttely tai laiminlyönti, 3) piilotetut tarkoitusperät, 4) tavoitteiden ja resurssien välinen kiulu, 5) henkilöstön väliset ihmissuhdekonfliktit, 6) luottamusmiehen kyseenalainen toiminta.” Hän toteaa eettisten ongelmien esiintyvän kaikilla organisaation tasoilla. (Hiekkataipale 2018, 75.)

Kankaan, Huhtalan, Lämsän ja Feldtin (2010, 45–47) tekemän tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi panostaa enemmän eettisten odotusten täyttämisen sitoutumiseen, tukemiseen ja näiden mahdolliseen kehittämiseen. Rikkomusten ennaltaehkäisyn vuoksi toiminnan läpinäkyvyys on elintärkeää. Henkilöstön on voitava luottaa väärinkäytöksiin puuttumiseen sekä velvollisuuksien ja etuisuuksien tasa-arvoisuuteen. Nämä ovat johdon määräysvallan alaisuuteen kuuluvia asioita. Eettinen toiminta ja sen kehittäminen lisäävät johtajiston kuin työntekijöidenkin hyvinvointia, sitouttaen motivoitunutta työvoimaa. Organisaatiokulttuurin vaikutus yrityksen menestykseen on kiistaton ja koskettaa koko toimintaa aina yksilöstä lähtien. Kuitenkin eettisen toiminnan kehittämiseen vaikuttavat olennaisesti yrityksen ja johtajiston näkemykset asioiden tärkeydestä.

Täydellisesti toimivaa organisaatiota tuskin on olemassakaan. Haasteita löytyy kaikista, mutta keskeisin tekijä on se, kuinka niihin reagoidaan. Halutaanko haasteet ratkaista vai ovatko ne jo osa kulttuuria. Osa organisaation työntekijöistä näkee olemassa olevat ongelmat, mutta eivät itse voi ratkaista asioita. Heitä vaivaavat ajatukset haaskauksesta, välinpitämättömyydestä ja asioiden hoitamisesta tavoilla, joihin voisi olla kannattavampiakin keinoja. Lopulta he turhautuvat, koska he välittävät. Turhautuneet työntekijät joko lähtevät tai jäävät, mutta jäädessään välinpitämättömyys tarttuu myös heihin. Lopulta ei oikeastaan kiinnosta muu kuin että palkka tulee ajallaan. Mikäli välinpitämättömyyden kierre jatkuu kauan, lopulta se valtaa koko organisaation. (Ratsula 2019, 153–154.)

Arkipäivien muodostamat sopeutumishaasteet ovat melko luonnollisesti voitettavissa yksilöllisin hallinta- ja sopeutumiskeinoin. Psykkisen kuorman kasvaessa on yksilön ponnisteltava enemmän itsenäisesti tai ympäristön tuella henkisen tasapainon ja elämänhallinnan säilyttämiseksi. Epätasapaino ulkoisten haasteiden ja yksilön henkilökohtaisten voimavarojen välillä voidaan määritellä psyykkiseksi stressiksi. Valtaosa yllä mainituista tekijöistä elämän aikana liittyy muutokseen tai muutoksen uhkaan läheisissä ihmissuhteissa, terveydessä ja työssä. Keskeisintä sopeutumisen kannalta on yleensä ennakointi, hallinta ja ympäristön antama sosiaalinen tuki. Siedettävä stressi edesauttaa usein suotuisia tapahtumia ja uuden oppimista, mutta pitkittynyt stressi aiheuttaa uupumista. (Lönqvist, Henriksson, Marttunen & Partonen 2011, 257.)

Nykyajan työelämä asettaa tekijöilleen kaikilla tasoilla entistä vaativimpia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Lisäksi jatkuvat muutokset, epävarmuus ja kiire asettavat vaateita niin yksilöiden kuin yhteisöjenkin sopeutumiskyvylle. Erilaiset tavoitteet ja henkilöstön hyvinvointi asettavat vaatimuksia myös esimiestyöskentelylle. Työelämän asettamat vaatimukset saattavat purkautua ihmisten välisinä konflikteina tai haitallisena työstressinä. Jatkuva kiire puolestaan aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Pitkittyessään tilanteet saattavat johtaa entistä vakavimpiin seurauksiin ja työkyvyn heikentymiseen. Tämän vuoksi esimiehen olisi tärkeää osata tunnistaa kyseiset tilanteet ja ratkoa niitä. (Nummelin 2008, 15–16, 22.)

Työ voi olla haitallisesti niin yli- kuin alikuormittavaakin. Psykkisesti raskas työ, jossa vaikutusmahdollisuudet ovat verrattain vähäiset on ylikuormittavaa työtä. Itsesäätelyn mahdollisuuden uupuessa ja työn stressitekijöiden kasvaessa kuormitus lisääntyy. Henkilökohtaiset ominaisuudet, ympäristö, vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tuntu vaikuttavat stressin ilmenemiseen. Alikuormittava työ on puolestaan psyykkisesti vaatimattomampaa ja vaikutusmahdollisuudet olemattomat. Työstä suoriutuminen vähäisin ponnisteluin, sen ollessa rutiininomaista, lisää aloitekyvyttömyyttä, turhautumista ja kyllästymisen tunteita. Kykyjen, taitojen, oppimisen ja tekemisen toteutumattomuuden tunne työssä on niin ikään henkisesti kuormittavaa. (Nummelin 2008, 70–74.)

3 TUTKIMUS

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkittavat

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii tuottamaan tietoa ja ymmärtämään mitkä asiat yksilöiden kokemusten ja käsitysten taustalla vaikuttavat ja mikä niiden merkitys on. Tavoitteena on henkilöiden tai yhteisöjen ilmiöiden kokonaisvaltainen ymmärrys tulkintaan perustuen. Halutun tiedon hankkimiseksi käytetään yksilöhaastatteluja, jolloin vuorovaikutus on suoraa ja monimutkaisetkin kysymykset ovat mahdollisia. Menetelmä on joustava ja antaa mahdollisuuden kysymysten toistamiseen tai tarkentamiseen. Vastaukset saadaan välittömästi ja todennäköisesti haastateltava ei koe menetelmää vaivalloisena. Lisäksi aloittamalla kysymykset sanoilla mitä, miksi tai miten helpotetaan vastaajaa muotoilemaan näkemyksiään aiheesta. Tutkimuksesta ja haastatteluprosessista annetaan vastaajille kaikki mahdollinen tieto osallistumispäätöksen tekemiseksi. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63–64; Heikkilä 2014, 64–65.)

Tutkimushaastatteluja pystytään käyttämään ongelman ratkaisuun sen jälkeen, kun niistä saatu tieto on varmennettu tieteellisesti. Haastattelu eroaa keskustelusta päämäärähakuisuuden, ennakkosuunnittelun ja informaation keräämisen kautta. Haastattelu tulisi tapahtua haastattelijan johdolla. Teemahaastattelu ei määrittele, kuinka syvällisesti asiaa käsitellään, oleellista on keskeisten teemojen käsittely haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa huomioidaan vastaajien tulkinnat ja asioille annetut merkitykset. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa aihepiirit (teema-alueet) ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42, 47–48.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen voidaan valita haastateltavat harkinnanvaraisesti, kun halutaan ymmärtää tiettyä ilmiötä syvemmin. Haastateltavien määrä ei saisi olla liian pieni tai liian suuri. Kvalitatiivisessa menetelmässä muutamallakin haastateltavalla voidaan saada yksityiskohtaisempaa ja merkittävämpää tietoa kuin suurella joukolla havaintoja. Tutkimusta aloitettaessa on hyvä kartoittaa, mitä

vastaajat ymmärtävät aiheesta ja miten se käsitetään. Haastateltavat voidaan jakaa ryhmiin heidän hierarkkisen asemansa perusteella. Itse haastattelut voidaan toteuttaa joko kasvotusten tai puhelimitse. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59.)

3.2 Tutkimuskysymykset ja aineiston keruu

Tutkimushaastattelussa oleellista on, että kaikki kysymykset ovat avonaisia riippumatta niiden luonteesta ja luokittelusta. Haastattelu kulkee laajoista tietopohjaisista kysymyksistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Lisäksi jos haastateltavalle jokin käsite on uusi tai vieras, on se tarpeen määritellä hänelle viipymättä. Teemahaastattelussa käytetyt kysymykset voidaan jaotella kahteen:

1. Tosiasiakysymykset, jotka ovat usein täsmällisiä, tietoon perustuvia
 2. Mielopidekysymykset, jotka ovat asenteisiin ja arvostuksiin perustuvia.
- (Hirsjärvi & Hurme 2000, 106.)

Haastattelujen tallennus on oleellista teemahaastattelussa. Näin haastattelu saadaan sujumaan keskeytyksettä ja vastausten analysoinnista ei jää mitään oleellista puuttumaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92.) Kerätyn tutkimusaineiston tarkastelu ja purkaminen on hyvä aloittaa mahdollisimman pian, jotta aineisto on vielä tuoreessa muistissa. Aineiston litterointi eli puhtaaksikirjoitus voidaan joko kirjoittaa tekstiksi kokonaisuudessaan tai valikoiden esimerkiksi tema-alueista tai haastateltavien puheista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135,138.)

3.3 Tutkimuksen analyysi ja luotettavuus

Kvalitatiivisen aineiston analyysiin käytetään monia erilaisia tapoja, eikä standardeja tekniikoita juurikaan ole. Havaintoja ja tyypittelyä voidaan tehdä jo haastattelutilanteissa. Aineisto litteroidaan joko sellaisenaan tai tiivistäen, jonka jälkeen se analysoidaan. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136–137.) Teemahaastattelun analyysissä tarkastellaan usealle vastaajalle yhteisiä piirteitä, jotka voidaan yhdistää tietyn teeman alle. Todennäköisesti lähtökohtaisten teemojen lisäksi haas-

tattelutilanteessa on syntynyt jopa useita muita teemoja. Haastateltavat eivät välttämättä ilmaise samaa asiaa samoin sanoin, mutta vastaukset voidaan kuitenkin luokitella samaan kategoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 173.)

Tutkimuksen pyrkimyksenä pitäisi olla vastaajien käsitysten ilmaiseminen, mutta tutkijan tulkinnat saattavat vaikuttaa saatuun tietoon jo keruuvaiheessa. Haastateltavia ymmärretään sitä paremmin mitä tarkemmin heille on selitetty käytettyjä käsitteitä. Jotta haastatteluaineisto voidaan määritellä luotettavaksi, on toteutettava laadukkaan prosessin toimintatavat:

- kaikkia haastateltavia on haastateltu
- tallenteet ovat laadukkaita
- litterointi etenee samoilla säännöillä
- luokittelu on säännönmukaista (Hirsjärvi & Hurme 2014, 185, 187.)

3.4 Haastattelututkimus

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaihetta lähestyttiin kvalitatiivisin eli laadullisin tutkimusmenetelmin haastatteleamalla keskitason johtavassa asemassa työskenteleviä henkilöitä. Käytettyjen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla selvitettiin haastateltavien näkemyksiä työyhteisönsä arvoista ja etiikasta, sekä heidän kokemuksiaan ja havaintojaan eettisen stressin ilmentymisestä arjen työssä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli henkilöstöpalveluyritys, joka toimii sekä Suomessa että ulkomailla usealla eri toimialalla. Toimeksiantajan lisäksi tutkimuksessa oli mukana myös ulkopuolisia organisaatioita, joilla on toimintaa sekä paikallistasolla että valtakunnallisesti. Kyseisellä haastattelutavalla tavoiteltiin monipuolisempaa materiaalia tulosten analysointiin ja mahdollisuuksia kehittää keinoja eettisen stressin havainnointiin kokonaisvaltaisemmin.

Haastateltavina oli neljästä eri organisaatiosta viisi keskijohdon edustajaa, joista toimeksiantajan organisaatiosta oli kaksi henkilöä ja muista organisaatioista kolme henkilöä. Kaikkia haastateltiin henkilökohtaisesti sähköisen palvelun välityksellä. Tutkimusaiheen mahdollisen arkaluontoisuuden ja luottamuksellisuuden

vuoksi tutkimuksissa ja sen tuloksissa ei eritelty haastateltavia, heidän asemaansa tai organisaatioita.

Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen organisaatiossaan olevan asemansa ja tehtävissään kertyneen kokemuksen kautta. Kahdella henkilöllä on johtotehtävistä työkokemusta noin kaksi vuotta, yhdellä henkilöllä yli viisi vuotta ja kahdella henkilöllä yli kymmenen vuotta. Lisäksi kahdella vastaajalla on pitkä yrittäjyys taustallaan. Kaikilla haastateltavilla on omassa toimessaan vastuullisia, organisaation sujuvalle toiminnalle oleellisia työtehtäviä ja toimenkuvia omilla toimialueillaan. Vastaajien valinnassa haluttiin huomioida myös vastaajien tuntemus oman organisaationsa rakenteesta, käytänteistä ja arvomaailmasta.

Päätutkimusongelmana oli kysymys, havaitaanko työyhteisössä eettistä stressiä johdon näkemyksen perusteella. Sivututkimusongelmana haettiin vastauksia kysymyksiin, miten eettinen stressi saadaan esiin ja mitä keinoja johdolla on lieventää tai poistaa eettistä stressiä.

Tutkimuskysymykset (liite 1) jaettiin kahteen kategoriaan; organisaatioon liittyvät kysymykset (tosiasiakysymyksiä) sekä haastateltavien omiin kokemuksiin liittyvät kysymykset (mielipidekysymyksiä). Kysymysten tavoitteena oli selvittää ensimmäiseksi organisaation perusteita arvojen ja eettisyyden näkökulmasta, toiseksi lähestyttiin haastateltavan omaa, henkilökohtaista näkemystä asiasta. Omaan toimintaan liittyvillä kysymyksillä etsittiin mahdollisuuksia havaita, lieventää tai jopa korjata eettisen stressin ilmentymiä. Organisaation yleinen eettinen ilmapiiri vaikuttaa johtajien ja esimiesten toimintaan, joten sen nähtiin olevan tärkeä osa tutkimuksen tulosten analysoinnissa.

Tutkimukseen osallistuneille haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta etukäteen. Tutkimuskysymykset lähetettiin kaikille vastaajille sähköpostitse ennen sovittua haastatteluaikaa. Tavoitteena oli, että henkilöt tutustuvat kysymyksiin ennakolta ja siten saavat hiukan miettimisaikaa vastauksiinsa. Eettisen stressin käsitettä avattiin kysymyslomakkeen alussa, jotta vastaajille muodostui käsitys heille mahdollisesti entuudestaan tuntemattomasta aiheesta. Jokaisen vastaajan kanssa sovittiin haastatteluaika valitulla medialla ja haastattelut tallennettiin litterointia varten.

Kaikkia tämän opinnäytetyön haastateltavia informoitiin ennen haastattelun aloittamista tallennuksesta, litteroinnista ja tallenteen hävittämisestä. Litterointi toteutettiin valikoiden teemojen mukaan. Lisäksi kaikki luottamuksellisuuden vaarantavat aineistot jätettiin litteroinnista pois.

Litteroidut haastattelut analysoitiin taustateorioihin peilaten. Vastauksista voitiin erottaa kolme teemaa: organisaation arvot ja etiikka, eettisen stressin havainnointi ja eettiseen stressiin reagointi. Haastatteluiden vastauksista kerättiin eri teemoihin liittyviä kommentteja, jonka jälkeen aloitettiin varsinainen analysointi. Tulokset kirjattiin pää- ja sivututkimuskysymysten alle. Muutamia sitaatteja haastatteluista liitettiin tekstiin mukaan tuomaan lisäarvoa tulosten analyysiin. Analyysin perusteella tehtiin toimeksiantajan käyttöön julisteet ”Eettisen stressin äärellä” ja ”Johtajan hyvät kysymykset”. Näiden julisteiden tarkoituksena on toimia esimiesten tukena arjen eettisissä kysymyksissä.

4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Tulokset

Haastattelututkimuksen pääongelmana oli kysymys eettisen stressin havaitsemisesta johdon näkemyksen perusteella. Tuloksien perusteella voitiin todeta, että erilaisia eettisen stressin ilmentymiä nähdään työyhteisössä vaihtelevasti. Ilmiön havainnoinnin tai tunnistamisen haasteellisuus tuotiin vastauksissa esiin. Organisaatiossa toimivat henkilöt ovat yksilöitä, jotka reagoivat asioihin monella tapaa. Vastauksien perusteella johtajan mahdollisuudet havaita alaisen eettistä stressiä ovat rajalliset, jos asianomainen ei niitä millään tavalla tuo ilmi.

”Kaikista ei edes aina huomaakaan, asiat saattavatkin tulla yhtäkkiä purkauksina. Nämä ehkä ovatkin niitä hankalimpia, asiat vaikuttavat siltä, että kaikki on ok, mutta tilanne muuttuukin nopeasti. Silloin joutuu itsekin miettimään asioita taaksepäin, että mistä tämä ongelma voisi juurensa juontaa.”

Sivututkimuskysymyksistä ensimmäisen tulokset osoittivat eettisen stressin tulevan esiin tehokkaimmin toimivan keskustelukulttuurin kautta. Tutkimuksen tulosten perusteella huomattiin, että organisaatioilla on tällä hetkellä joitain keinoja havaita eettistä stressiä. Tyypillisiä menetelmiä ovat kehityskeskustelut, tiimipalaverit tai työtyytyväisyyskyselyt. Matalan kynnyksen keskusteluyhteyden merkitys nousi haastatteluissa esiin. Työyhteisön sosiaaliset kontaktit arjessa koettiin merkittäväksi keinoksi havaita mahdollisia eettisen stressin ilmentymiä. Osittain todettiin, että mitä paremmin tuntee oman työyhteisönsä jäsenet, sitä helpompi on havaintoja tehdä.

”Selkeä merkki eettisestä stressistä on esimerkiksi työtehtävien kärsiminen, silloin on keskustelun paikka.”

Toisen sivututkimuskysymyksen tuloksien perusteella todettiin, että johdon tärkein keino lievittää tai jopa poistaa eettistä stressiä tai sen ilmentymiä on rakentava keskustelu ja ripeä tarttuminen esitettyihin ongelmiin. Esimiehen toiminnan

tärkeyttä ja merkitystä tässä asiassa painottivat useat haastatellut henkilöt. Esimiehen antamaa palautetta työsuorituksista pidettiin erittäin tärkeänä motivaattorina ja kannustimena. Tuloksista huomattiin, että vallitseva yrityskulttuuri vaikuttaa vahvasti organisaation työtyytyväisyyteen ja keskusteluilmaperiin. Pidempiaikainen henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöön panostaminen nähtiin tärkeänä. Työnkuvien ja työtehtävien selkeyttäminen koettiin toimivaksi keinoksi keventää ylikuormittuneisuutta organisaation eri tasoilla. Työyhteisön yhteinen tekeminen ajoittain myös työajan ulkopuolella esimerkiksi tyky -toiminnan tai yhteisten retkien kautta vahvistaa yhteisöllisyyttä ja auttaa jaksamiseen.

”Lyhytjännitteinen tuloksenhaku ajaa helposti väärille urille, asioita katsotaan liian lyhytnäköisesti.”

4.2 Johtopäätökset

Meitä ympäröivän maailman odotukset, toiveet ja vaatimukset vaikuttavat niin globaalisti, kansallisesti, yhteisöissä kuin yksilötasollakin. Yritysten ja organisaatioiden toimintaa säätelevät lakien ja määräysten ohella myös niiden omat, itselleen asetetut arvot ja toimintatavat sekä sidosryhmien odotukset. Tuotannollisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiot painivat mm. resursikysymysten äärellä. Yhä tärkeämmäksi on noussut työympäristöjen arvomaailman ja työhyvinvoinnin kysymykset. Työhyvinvoinnin keskiössä on itse ihminen. Johtajat ovat tärkeässä roolissa organisaatioiden arvojen ja eettisten toimintatapojen tuomisessa käytäntöön. Heidän tapansa toimia työyhteisössä määrittelee pitkälle sekä työntekijöiden että myös sidosryhmien toimintaa.

Eettinen stressi linkittyi tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa vahvasti työhyvinvointiin, työtehtävien täsmälliseen jakamiseen ja esimiesten toimintaan ongelmia kohdatessa. Tulosten perusteella voitiin todeta, että strategioissa kirjattujen arvojen tuominen käytännön työympäristöön voi olla haastavaa, jos koko organisaatio ei ole niiden takana. Osa haastatelluista koki tuotannollisten ja taloudellisten seikkojen menevän usein kaiken muun edelle. Myös lyhytjännitteinen tuloksenhaku ja lyhytnäköinen toiminnan suunnittelu haastoi henkilöstöä joka tasolla.

Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että organisaatioissa on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota inhimilliseen puoleen asioiden hoitamisessa.

4.3 Kehittämisehdotukset

Eettisen kulttuurin puuttuminen tai voimattomuus saattaa aiheuttaa työyhteisössä tilanteita, joissa on helppo toimia eettisesti arveluttavasti. Tähän ratkaisuna ovat yhteiset, yhdessä sovitut eettiset säännöt organisaation tai sen osien arkeen. Dokumentointiin kannattaa lisätä myös mahdolliset seuraukset sääntöjen rikkomisesta tai laiminlyönnistä. Kun periaatteet sovitaan yhdessä, annetaan henkilöstöllekin vaikutusvaltaa ja näin myös vahvistetaan merkityksellisyyden tunnetta työyhteisössä. Jotta kirjatut periaatteet eivät jäisi pelkäksi puheeksi, olisi välttämätöntä valmentaa johtajat ja esimiehet tuomaan ne konkreettisesti arjen käytäntöön. Johtajien oma sitoutuminen eettisiin periaatteisiin ja niiden mukaisesti toimiminen kaikissa tilanteissa luo työyhteisöön luottamuksen ja vakauden tunteen. Oleellista on, että koko henkilöstö yhdessä johtajien kanssa uskoo rakentamaansa eettiseen ohjeistukseen.

Eettisen stressin havaitseminen tai tunnistaminen voi olla haastavaa eri syistä. Työyhteisössä toimivat yksilöt reagoivat asioihin kukin tavallaan ja tuovat mahdollisia ongelmia johtajan tietoon vaihtelevasti. Pieniltäkin tuntuviin huoliin tarttuminen auttaa estämään ongelmien laajenemisen konfliktin asteelle. Lähiesimiehellä on todennäköisesti parhain käsitys työyhteisön ja sen jäsenten tilanteista eettiseen stressiin liittyen silloin, kun hän työskentelee lähellä työntekijöitään ollen helposti heidän saavutettavissaan.

Kannustava ja keskusteleva työyhteisö on eettisesti toimivan organisaation perusta. Eettisiä huolenaiheita kuunnellaan ja etenkin niihin reagoidaan ja vastataan. Tässä on painotettava johtamisen eettisyyttä; johtajien ja esimiesten tapa reagoida eettisiin kysymyksiin ripeästi heti niiden tullessa ilmi vahvistaa henkilöstön luottamusta johtamiseen ja organisaation toimintaan. Vaikeiden kysymysten ja ongelmien tuominen esiin on tehtävä mahdollisimman helpoksi, vaikka anonyymisti. On tärkeä kuunnella myös kyseenalaistavia ajatuksia, sillä jos niitä ei

koskaan huomioida, ei mikään toiminnassa välttämättä koskaan muutu tai kehity parempaan suuntaan.

Opinnäytetyön tutkimuksen haastatteluissa tulokset painottivat kommunikoinnin merkitystä. Johtajien kyky keskustella vaikeistakin asioista henkilöstön kanssa nähtiin äärimmäisen tärkeäksi. Luottamus työyhteisön jäsenien ja johtajien välillä ei synny itsestään, vaan kaikkien olisi uskallettava puhua havaitsemistaan ongelmista ilman pelkoa epäedullisista seurauksista itselleen. Johtajuuden tulisi tässä näyttää esimerkkiä muille. Asia muuttuu vaikeammaksi, jos johtaja ei osaa tai halua kannustaa avoimuuteen. Esimiesten ja lähijohtajien jatkuva itsearviointi systemaattisesti vaikkapa neljännesvuosittain auttaisi oman toiminnan ja päätöksenteon kehittämisessä.

Työyhteisön jäsenissä on paljon potentiaalia. Heitä kuuntelemalla organisaation johto ja esimiehet saavat reaaliaikaista ja realistista tietoa siitä mitä arjen toiminnassa tapahtuu. Mahdolliset kehitysehdotukset tulevat usein käytännön kokemusten kautta ja niiden vaikutus työn suorittamiseen, tuottavuuteen tai mielekkyyteen voi olla erittäin ratkaiseva. Johtajiston vieraantuminen organisaation arjesta voi pahimmillaan johtaa keskusteluyhteyden katkeamiseen tai jopa konflikteihin.

Eettinen stressi liittyy hyvin tiiviisti työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Johtajien on hyvä esittää itselleen välillä kysymyksiä työyhteisön tilanteesta, esimerkiksi:

- miksi kukaan ei kyseenalaista mitään
- näenkö jos joku alaisista ei voi hyvin
- uskallanko puuttua epäkohtiin
- osaanko kysyä asianosaisilta
- tekeekö joku työyhteisössä turhia tai vääriä töitä
- näenkö mitä ihmiset tekevät, hyvässä tai pahassa

Rehellisesti vastaamalla johtaja saa työvälineitä johtamisensa kehittämiseen. Ihmisten johtaminen tuotannollisten ja taloudellisten paineiden ohessa on haasteellista, mutta oman toiminnan jatkuvalla tarkkailulla ja sen kehittämisellä saa aikaan hyviä asioita arjen työssä. Tämän opinnäytetyön raportin lisäksi tekijät tarjoavat toimeksiantajan organisaatiossa toimiville johtajille käyttöön kaksi julistetta (liitteet 2 ja 3), joissa tiivistyvät tutkimuksen tulosten herättämät ajatukset.

5 POHDINTA

Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein potentiaali ja kilpailuetu. Eettiset toimintatavat sekä tuotannossa että henkilöstöjohtamisessa antavat nykypäivänä organisaatioille ja yrityksille mahdollisuuden erottua edukseen kilpailijoista. Huomattava on, että etiikan on myös toteuduttava käytännössä. Ympäristössä huomataan nopeasti, jos hienot sanat jäävät vain markkinointipuheeksi ilman konkretiaa. Tieto epäonnistumisista millä tahansa organisaation toiminnan tasolla saavuttaa nopean viestinnän vuoksi lyhyessä hetkessä valtavan määrän yleisöä ja voi siten vaikuttaa ratkaisevasti yrityskuvaan ja sen toimintaan.

Tätä opinnäytetyötä suunnitellessa tekijöiden käsitys eettisestä stressistä perustui miltei kokonaan uutisotsikoihin hoiva-alalla esiin tulleesta ilmiöstä ja sen vaikutuksista työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Tekijöiden päätös tutkia eettistä stressiä liike-elämän näkökulmasta syntyi käytännön esimerkin kautta, kun he havaitsivat, ettei ilmiötä tästä näkökulmasta ole juurikaan tutkittu. Opinnäytetyön teoriaosuutta kirjoitettaessa tekijät ammensivat runsaasti tietoa etiikasta liike-elämässä, päätöksenteossa ja johtamisessa.

Opinnäytetyön prosessissa huomioitiin eettiset toimintatavat. Lähdekritiikkiä ylläpidettiin koko työskentelyn ajan. Kahta toissijaista lähdeä lukuun ottamatta käytetyt lähteet ovat alkuperäisiä. Aihetta lähestyttiin mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti. Haastattelututkimuksen luottamuksellisuus säilytettiin kuten oli luvattu. Tutkimuksen analysoinnissa vältettiin tutkijoiden omien asenteiden ja käsitysten vaikuttamista saatuihin tuloksiin. Opinnäytetyön tekijät esittelivät itsensä, edustamansa organisaation ja tutkimusaiheen ennen haastateltavan päätöstä osallistua tutkimukseen. Haastattelututkimus toteutettiin suunnitellusti marraskuussa 2021. Haastattelujen perusteella voitiin arvioida, että kysymyksiin vastattiin rehellisesti ja aiheen edellyttämällä tarkkuudella. Haastatteluihin käytettiin aikaa 30–45 minuuttia vastaajaa kohden. Etäyhteydet toimivat kaikkien haastattelujen kohdalla hyvin, eikä teknisiä ongelmia ollut.

Teemahaastattelu oli oikea valinta tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Kysymyksiä oli sopiva määrä ja etukäteen valmisteltuihin haastattelukysymyksiin

saatiin kattavat vastaukset. Haastattelutilanteissa pystyttiin esittämään tarkentavia kysymyksiä ja vastaajat myös itse syvensivät käsiteltäviä teemoja keskustelujen edetessä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että mukana olleilla haastateltavilla oli hyvä käsitys eettistä stressiä aiheuttavista asioista tai tilanteista. Ilmiön esiin saamiseksi tunnistettiin erilaisia keinoja. Tutkimuksen vastaajilla oli myös selkeitä käsityksiä siitä, miten eettisen stressin ilmentymiseen tulisi reagoida. Haastattelujen perusteella johtajilla on hyvä käsitys aihealueesta, vaikka käsite eettinen stressi olikin osalle terminä uusi.

Tutkimustulokset vahvistivat kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleita teorioita. Yrityskulttuurin ja organisaatioiden eettisten periaatteiden vaikutus työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointiin on voimakas. Eettinen johtajuus on toimivan ja kommunikoivan työyhteisön tärkeimpiä tekijöitä. Johtajan asenne ja tapa reagoida eettisen stressin ilmentymiin vaikuttaa suoraan muun henkilöstön toimintatapoihin itse työsuoritteissa ja työyhteisön keskinäisessä kanssakäymisessä. Arvojen ja eettisten periaatteiden kirjaaminen strategioihin ei yksin riitä, vaan ne olisi tuotava organisaation arkiseen työhön kokonaisvaltaisesti.

”Kiitti mulle riitti -Työmarkkinoita ravistelee hirmuinen irtisanoutumisaalto, jonka syitä vasta arvaillaan” Näin kuului Kauppalehden Tulevaisuuden työelämää koskevan kolumnin otsikko 4.11.2021. Työmarkkinoita ravistelee globaali ja historiallisen suuri irtisanoutumisen aalto. Eskolan mukaan Maaniemi (2021) toteaa työntekijöiden sitoutumattomuuden olevan seurausta mm. yhteen kuulumattomuuden tunteesta, heikentyneestä yhteydestä esimieheen sekä tekemisestä, joka tuntuu merkityksettömältä. Hän myös lisää, että nyt jokaisessa organisaatiossa olisi aika varmistaa tuotannollisten ja taloudellisten lukujen lisäksi huomio myös ihmisiin. Koronalla voi osaltaan olla vaikutusta irtisanoutumisilmiöön. Pandemian jälkeen voisi olla oikea aika toteuttaa pidemmän pohdinnan tulos. (Eskola 2021.)

Yllä olevan kolumnin ja yleisessä keskustelussa nähtävien ajatusten perusteella voidaan todeta, että eettiseen stressiin liittyvät kysymykset ja pohdinta ilmiön syistä ja seurauksista on erittäin ajankohtaista. Eettisen stressin ilmentymät voivat olla hyvin monenlaisia ja niiden tarkka erottaminen yleisestä stressistä, huo-

nosta työilmapiiristä tai vaikkapa henkilökohtaisista ongelmista voi olla haasteellista. Tekijät ehdottavat tämän opinnäytetyön jatkoksi lisätutkimusta laajemmalla otannalla liike-elämän toimijoiden keskuudessa. Aihetta tarkemmin peilaavien haastattelukysymysten ja suuremman vastaajajoukon avulla eettisen stressin tunnistamisesta ja stressin ilmentymiä aiheuttavista tekijöistä saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa ja näkemystä. Kattavamman tiedon perusteella olisi mahdollista kehittää erityyppisiä ratkaisujen keinoja erilaisiin ongelmatilanteisiin ja ihmisen huomioiden.

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Crane, A & Matten, D. 2007. Business Ethics. Second edition. New York: Oxford University Press Inc.

Eskola, H. 2021 "Kiitti mulle riitti" – Työmarkkinoita ravistelee hirmuinen irtisanoutumisaalto, jonka syitä vasta arvaillaan. Tulevaisuuden työelämä. Kolumni. Kauppalehti. Julkaistu 4.11.2021. Luettu 6.11.2021. <https://www.kauppa-lehti.fi/uutiset/kiitti-mulle-riitti-tyomarkkinoita-ravistelee-hirmuinen-irtisanoutumis-aalto-jonka-syita-vasta-arvaillaan/01581d61-f802-4807-a83c-32358eb2c37c>

Hagqvist, A., Nevalainen, M., & Puranen, J. 2014. Kapasiteetti. Johtajan menestystekijä. Helsinki: Fitra Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka. Etiikka ja työyhteisö. 1. Painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. 2. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hiekkataipale, M-M. 2018. Between a Rock and a Hard Place. Middle managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organisational Context. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 186. Väitöskirja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hurme, T. Eettiset pulmat voivat johtaa sairastuvalle tai työn imuun. Työterveyslaitos. 2013. Verkkojulkaisu. 10.12.2013. Luettu 30.10.2021. <https://www.ttl.fi/ty-opiste/eettiset-pulmat-voivat-johtaa-sairastuvalle-tai-tyon-imuun/>

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. Jyväskylän yliopisto.

Kanniainen, V. & Sintonen, M. 2003. Etiikka & Talous. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kulmala, J. 2017. Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lönnqvist, J., Henriksson, M., Marttunen, M. & Partonen, T. 2011. Psykiatria. 9. uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Pitesa, M. & Thau, S. 2013. Compliant sinners, obstinate saints: How power and self-focus determine the effectiveness of social influences in ethical decision making. *Academy of Management Journal*. Luettu 3.11.2021.

Ratsula, N. 2016. Compliance. Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ratsula, N. 2019. Oikein toimimisen kulttuuri. Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Selart, M & Johansen, S.T. 2011. Ethical decision making in organization: The role of leadership stress. *Journal of Business Ethics*. 99 (2), 129-143.

Schwarz, M. 2017. *Business Ethics: An Ethical Decision – Making Approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Työolobarometri 2020. Julkaistu 4.6.2021. Luettu 11.9.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Woiceshyn, J. 2013. Tulos ja moraalit. Eettinen tie menestykseen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Näiden kysymyksien tarkoituksena on selvittää eettistä stressiä ja sen ilmentymistä johdon näkökulmasta.

Eettisellä stressillä tarkoitetaan ristiriitaa, joka syntyy, kun estytään toimimasta eettisesti hyvällä tavalla tai havaitaan toimintaa, joka ei ole omien tai yrityksen arvojen mukaista. (Kulmala 2017, 179)

Eettistä stressiä työssä tai työyhteisössä voi aiheuttaa esimerkiksi ylikuormitus, heikko tiimityöskentely, tiedonpuute, tulkinnanvaraiset ohjeet tai omien ja työympäristön arvojen ristiriitaisuudet (Selart & Johansen 2011, 6–7).

Eettinen stressi voi ilmentyä esimerkiksi kyynistymisenä, univaikeuksina, väsymyksenä, uupumuksena, sydänoireina tai tunteiden hallinnan- ja keskittymisen vaikeuksina. (Selart & Johansen 2011, 6–7; Työolobarometri 2020).

Seuraavassa pyydämme vastaamaan alla oleviin kysymyksiin oman kokemuksesi pohjalta.

Organisaation toiminta (kysymykset 1–2)

1. Onko organisaatiossanne määritelty eettisiä ohjeita?
2. Onko organisaatiollanne keinoja tai käytänteitä eettisen stressin tunnistamiseksi?

Omat kokemukset (kysymykset 3–6)

3. Millaiset asiat mielestäsi aiheuttavat eettistä stressiä työyhteisössäsi?
4. Oletko kohdannut eettisen stressin ilmentymiä työyhteisössäsi? Miten asioihin on puututtu?
5. Millä keinoin ehkäisisit tai lieventäisit työyhteisössä esiintyvää eettistä stressiä?
6. Oletko henkilökohtaisesti kokenut eettistä stressiä työssäsi?

Liite 2. Eettisen stressin äärellä

OLE
ROHKEA

REAAGOI

**KYSY
MITÄ
HEILLE
KUULUU**

**anna
palaute
HYVIN**

**OLE
LÄSNÄ**

**KUUNTELE
JA KESKUSTELE**

TOIMI

Liite 3. Johtajan hyvät kysymykset



JOHTAJAN HYVÄT KYSYMYKSET

MIKSI KUKAAN EI KYSEENALAISTA MITÄÄN?

näenkö mitä ihmiset tekevät - hyvässä tai pahassa?

MITEN ALAISENI VOIVAT?

Tekevätkö kaikki oikeita töitä?
Onko meillä turhia töitä?

Osaanko kysyä asianosaisilta? Uskallanko kysyä ?