

Eettinen kuormittuneisuus työelämässä

Mentorointi, Coaching ja eettisyys työelämässä-ilta
15.9.2016

työterveyspsykologi Pia Pihlajasaari,
PsT, psykoterapeutti ET, esimiesten ja johdon työnohjaaja,

- Työelämän jatkuvat uudistuspaineet alati muuttuvassa maailmassa
- Työntekijän ja työympäristön arvojen yhteensopivuus?
- Eettisesti haastavat tilanteet eli eettiset dilemmat asettavat pohtimaan vastuukysymyksiä ja toistuessaan voivat koetella jaksamista.

Oikein toimiminen voi olla vaikeaa!

Tutkimushankkeet JY

- Työsuojelurahaston tukemat työ- ja organisaatiopsykologian alan tutkimushankkeet (prof. Feldt tutkimusryhmineen)
- 1) Eettinen kuormittavuus johtajien työssä
 - tutkittiin johtajien hyvinvointia eettisten haasteiden näkökulmasta selvittämällä missä määrin eettisesti haastavat tilanteet kytkeytyvät stressin kokemuksiin
- 2) Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi
 - tutkittiin työntekijöiden hyvinvointia eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen kuormittuneisuuden näkökulmista
- Tutkimusten kyselyaineistot on kerätty kolmesta organisaatiosta (n = 3597) vuonna 2011 ja eri toimialoilla toimivilta johtajilta (n= 902) vuosina 2009-2013.
- Lukuisia kansallisia ja kansainvälisiä tieteellisesti vertaisarvioituja julkaisuja, väitöskirjoja (2+1), progradu- ja kandidaatin tutkielmia, raportteja, kongressiesityksiä, luentoja, koulutuksia

Eettiset dilemmat

A) EPÄTIETOISUUS OIKEISTA JA HYVISTÄ TOIMINTA- TAVOISTA

En tiedä mikä
tilanteessa on
eettisesti oikea
toimintatapa?



B) SÄÄNTÖJEN, EETTISTEN PERIAATTEIDEN JA NORMIEN TAI OMIEN ARVOJEN VASTAINEN TOIMINTA

Tiedän mikä on
eettisesti oikea
ratkaisu, mutta
en voi toimia
sen mukaan?



Eettisten dilemmojen aiheuttama
psykykinen stressi =
Eettinen kuormittuneisuus

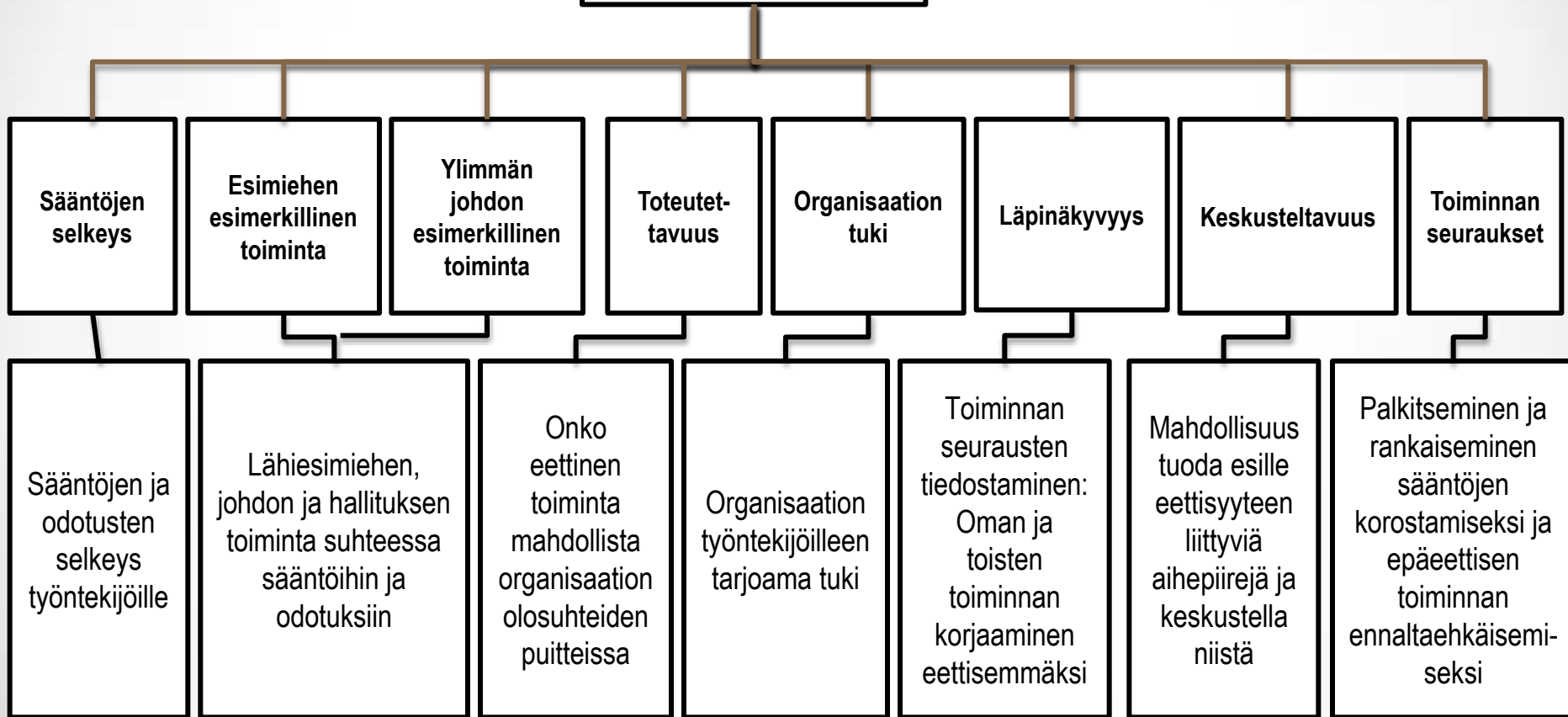


Teoreettisen mallimme
mukaan henkilöstön
eettisen
kuormittuneisuuden taso
kytkeytyy
organisaatiokulttuurin
eettisyyteen

Eettinen organisaatiokulttuuri

- Yhdessä jaetut asenteet ja odotukset, jotka ilmenevät työntekijöiden ajattelumalleina hyvästä ja pahasta ohjaten heitä oikean ja väärän toiminnan suhteen, joko edistäen eettistä tai epäeettistä toimintaa
- Käsittää eettiset ohjeistukset, ammattieettiset periaatteet, julkilausutut arvot, suoriutumisarvioinnit, palkitsemiskriteerit, auktoriteettirakenteet, roolimallit, toimintaperiaatteet, normit
- Taustalla Aristoteleen hyve-etiikka - organisaatiokulttuurin eettisyys ilmenee viime kädessä käytännön toiminnassa kun noudatetaan sovittuja arvoja ja normeja.
- Sekä yksilöillä että organisaatioilla tulisi olla tiettyjä ominaisuuksia, hyveitä, jotka mahdollistavat eettisesti oikean toiminnan.

Organisaation eettiset hyveet



Tuloksia

- Pääsääntöisesti kaikissa organisaatioissa epätietoisuutta eettisesti oikeasta toimintatavasta koettiin useammin kuin painetta toimia sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesti.
- Eettistä kuormittuneisuutta koettiin eniten ihmisten väliseen vaativaan vuorovaikutukseen perustuvissa tehtävissä ja vähiten teknisissä tehtävissä.
- Eettiseksi arvioitu organisaatiokulttuuri kytkeytyi työntekijöiden vähäiseen eettisen kuormittuneisuuden kokemuksiin.
- Erityisesti puutteelliset resurssit eettiseen toimintaan, lisäsivät työntekijöiden lisäksi myös kokonaisten työyksiköiden eettistä kuormittuneisuutta.
- Työuupumuksen riskiryhmään kuuluivat työntekijät, jotka kohtaavat viikoittain molempia eettisiä dilemma-tyyppejä.
- Eettiseksi arvioitu kulttuuri vähensi johtajien aikeita työpaikan vaihtamiseen ja kahden vuoden kuluttua hyveistä lähiesimiehen ja ylimmän johdon eettinen esimerkillisyys vähensivät toteutuneita työpaikan vaihtoja.

...tuloksia jatkuu

- Tutkituista johtajista yli puolet kohtasi työssään eettisiä dilemmoja muutaman kerran vuodessa, alle 10 % kohtasi dilemmoja viikoittain
- Noin 16 % ilmoitti, ettei kohtaan koskaan eettisiä dilemmoja
- Yli puolet vastanneista kokee näissä tilanteissa vain vähän stressiä
- Huomattavaa stressiä näissä tilanteissa kokee 24 %, ja ei lainkaan stressiä noin 10 %

Eettisesti haastavan tilanteen luokat	% (n)	Sisällön kuvaus	Esimerkkejä
1. Irtisanomistilanteet	19,8 % (179)	Työntekijän irtisanominen ja siihen liittyvät valinnat.	”Irtisanottavien valinta ja pitkäaikaisten työntekijöiden irtisanominen.”; ”Kahden irtisanottavan valitseminen taloudellisten syiden takia.”; ”Yli 20 vuotta talossa olleen irtisanominen mielestäni väärin perustein.”
2. Rehellisyys, oikeudenmukaisuus	20,3 % (183)	Ristiriitatilanteet, tasapuolisuus, arvojen mukainen toiminta, valehteleminen/asioiden vääristely	”Ylityön teettäminen toimihenkilöillä ilman korvausta.”; ”Pitkäjännitteisten ja asiakaslähtöisten asiakassuhteiden vaalimisen sekä ylimmän johdon sanelemien ohjeiden välinen ristiriita.”; ”Liiallinen lupaaminen asiakkaille, että varmistaa kaupan/projektin syntymisen.”
3. Vuorovaikutussuhteet alaisiin/asiakkaisiin	6,1 % (55)	Työntekijöiden väliset ristiriidat, alaisiin kohdistuvat päätökset, asiakkaita koskeva vuorovaikutus.	”Epäily alaisen väärinkäytöksestä ja asian läpikäynti hänen kanssaan.”; ”Työntekijän kiusaamiseen puuttuminen ja selvittelyprosessin läpivieminen.”; ”Hankalan asiakkaan ”paimentaminen”.”
4. Lakiin liittyvät kysymykset	5,7 % (51)	Rikollinen toiminta, lahjukset, kirjanpidon vääristely.	”Asiakkaan aiheuttama ja peittelemä todennäköinen ympäristörikos.”; ”Joutunut ”kaunistelemaan” tuloksia.”; ”Asiakas vaati lahjusta.”
5. Sopeutuminen (organisaatio)muutoksiin	6,0 % (54)	Muutokset organisaation toiminnassa, yksiköiden lopettaminen, töiden siirtäminen ulkomaille, resurssipaineet.	”Töiden siirto Intiaan.”; ”Asettaa yksikkö mahdollottoman tehtävän eteen asiakassuhteiden suhteen.”; ”Yksikön toiminnan jatkaminen/lakkauttaminen.”
6. Henkilökohtaiset ongelmat, esim. alkoholi, mielenterveys	3,7 % (33)	Alaisten yksityiselämän ongelmat, jotka vaikuttavat työhön.	”Alaisen alkoholiongelman esille tuominen ja ratkaisun hakeminen tilanteeseen.”; ”Mielenterveysongelmista kärsivän alaisen siirtäminen hänen työkykynsä mukaisesti tehtäviin.”; ”Alaiseni työuupumusoireilun puheeksi ottaminen.”
7. Ei ole kohdannut eettisesti haastavaa tilannetta	31,7 % (286)	Vastaaja on valinnut kohdan ”En ole kohdannut työssäni eettisesti haastavia tilanteita/asioita.”	
8. Tyhjä, ei osaa sanoa	6,5 % (59)	Vastaaja on jättänyt kohdan tyhjäksi, ei ole eritellyt tiettyä tilannetta tai maininnut, ettei halua kuvata tapahtumaa.	”Sensitiivisyyden vuoksi en voi kuvata.”; ”Ei merkittäviä, pieniä tilanteita.”

Yhteenvetona

- Organisaatiokulttuurin eettisyys eli yhteinen käsitys hyvästä ja oikeasta toimintatavasta auttaa henkilöstöä kohtaamaan eettisiä haasteita.
- Riittävät resurssit ja toimivaltuudet eettisiä hyveitä mukailevien päätösten tekemiseen, edistävät yksittäisten työntekijöiden lisäksi kokonaisten työyksiköiden hyvinvointia.
- Eettinen organisaatiokulttuuri tukee johtajia pysymään organisaationsa palveluksessa
- Ylemmän johdon eettinen esimerkki tärkeää johtajien sitouttamisessa.

Lähteet

- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Huhtala, M. (2013). Virtues that work. Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 479.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 8, 13–25.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. (2010). Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja*, 353.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The Corporate Ethical Virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947.
- Nash, L.L. (1993). *Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pihlajasaari, P. (2015). Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 542.
- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. (2013). Henkilöstön eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon tutkimus*, 2, 75–94.
- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S. & Tolvanen, A. (2013). Resurssien ja toimivaltuuksien puute eettisen kuormittuneisuuden riskitekijänä kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveystalveissa. *Työelämän tutkimus*, 3, 209–222.
- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., Lämsä, A.-M. & Huhtala, M. (2013). Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien työpaikan vaihtoon. *Psykologia*, 49, 267–282.
- Pihlajasaari, P., Muotka, J. & Feldt, T. (2015). Eettisten dilemموjen yhteys työuupumukseen kaupunkiorganisaatiossa. *Sosiaalilääketieteen Aikakauslehti*, 4, 282–294.
- Solomon, R. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25, 1021-1043.

Pohdittavaksi

- **Toimitaanko** työyhteisöissä vastuullisesti, reilusti ja oikeudenmukaisesti?
- **Riittääkö** pelkästään se, että toimitaan lakien ja asetusten mukaan?
- **Kokevatko** työntekijät, että heidän on mahdollista toimia työssään omien arvojensa mukaan?
- **Kestävätkö** organisaatio ratkaisut aikaa niin, että ne vaikuttavat oikeilta vielä vuosien kuluttua?

Kiitos mielenkiinnosta!



pia.pihlajasaari@icloud.com

Eettisten dilemmojen lähestyminen

- 1) Minkälaisesta eettisestä haasteesta on kysymys
 - Miten näet sen itse, miten toinen/asiakkaasi näkee sen/ millaisena se näyttäytyisi ulkopuolelta katselevalle?
- 2) Millaiset arvot, normit, (ammatti)eettiset periaatteet vaikuttavat eettiseen haasteeseen asennoitumiseen?
 - Omat henkilökohtaiset arvot, ammattialan arvot ja eettiset ohjeet, työyhteisön arvot ja normit
 - Toisen arvot ja normit
 - Miten ulkopuolinen näkee arvot ja normit. Vallitseeko arvoista ja normeista yksimielisyyttä? Kuinka henkilöiden arvot ja normit eroavat toisistaan? Vallitseeko arvovirittämistä?
- 3) Löytyykö taustalta muita vaikuttavia tekijöitä (asenteet, stereotypiat, piiloarvot)?
 - Mitä omat ja toisen spontaanit ajatukset, tunteet ja reaktiot kertovat?
 - Miten ulkopuolinen näkee asenteiden, stereotyyppien ja piiloarvojen vaikuttavan tilanteessa? Mistä on yksimielisyyttä, mistä erimielisyyttä?
- 4) Mitkä ovat tilanteeseen tarjoutuvat ratkaisuvaihtoehdot?
 - oma, toisen, ulkopuolisen näkemys?
- 5) Mitä seurauksia em. vaihtoehtoisista toimintatavoista olisi?
 - Oman arvion, toisen ja ulkopuolisen arvion mukaan?
- 6) Aseta vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen?
 - Omien arvojen, toisen ja ulkopuolisten arvojen mukaan?
- Toteuta valinta käytännössä ja arvioi tulosta heti toiminnan päätyttyä ja seurauksia hieman myöhemmin.
 - Omalta kannaltasi ja toisen kannalta - mahdollisesti yhdessä ulkopuolisen kanssa.