

Outi Mattila (toim.)

Eettinen johtaminen työelämässä

Käytännön sovelluksia työelämän kehittämiseen



LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisu 3/2023

Rovaniemi 2022

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-465-9 (pdf)
ISSN 2954-1654 (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulu Oy
Sarja Pohjoisen tekijät - Lapin
ammattikorkeakoulun julkaisuja

Kirjoittajat/Toimittaja: Tiina Ajalin, Minna
Flygare, Leena Kapanen, Jaana Karhunen,
Katri Karvonen, Susanna Klemettinen, Outi
Mattila (toim.)

Kuvat: Leena Kapanen

Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000
www.lapinamk.fi/julkaisut

Sisällys

ESIPUHE	5
Tiina Ajalin.....	9
ARVOT JA TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKULTTUURI – MITEN ASIAKASLÄHTÖISYYS TOTEUTUU ARVONA?	9
Johdanto	9
Asiakaslähtöisyys arvona.....	9
Työyhteisön määritellyt arvot	12
Asiakaslupaukseen sitoutuminen	13
Arvon mukaisen toiminnan haasteita	13
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen hyvinvointialueilla	16
Pohdinta.....	17
Kirjallisuus.....	20
Minna Flygare	21
TYÖYHTEISÖN TYÖNTEKIJÄMUUTOKSET EETTISEN JOHTAMISEN HAASTEENA	21
Johdanto	21
Epäasiallinen kohtelu ja ristiriitatilanteet työpaikalla.....	22
Case-esimerkki työyhteisön ristiriitatilanteesta.....	23
Miten johtajan tulisi toimia ristiriitatilanteissa eettisesti johtaen	25
Tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomio osaamiseen	28
Pohdinta.....	30
Kirjallisuus.....	32
Leena Kapanen	34
EPÄOIKEUDENMUKAINEN JOHTAMINEN VIE PAHIMMILLAAN TYÖUUPUMUKSEEN	34
Johdanto	34
Oikeudenmukaisen johtamisen viittekehys	34
Case: Erään johtoryhmän tarina	36
Oikeudenmukaisen johtamisen merkitys ja hyödyt	38
Esimerkkitapauksen opit työyhteisöille.....	40
Pohdinta.....	41

Kirjallisuus	43
Jaana Karhunen	45
AVOIMUUS, REHELLISYYS JA ITSENSÄ JOHTAMINEN – JOHTAMISEN KIVIJALAT	45
Johdanto	45
Eettinen johtajuus.....	46
Hyvästä asiantuntijasta huonoksi esihenkilöksi	47
Esihenkilötyön tarkastelua.....	49
Esihenkilötyön monet ulottuvuudet.....	51
Pohdinta	52
Kirjallisuus	54
Katri Karvonen	56
ESIHENKILÖN EETTINEN OSAAMINEN HAASTAVISSA PALAUTTEENANTOTILANTEISSA.....	56
Johdanto	56
Esihenkilön eettinen osaaminen palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa.....	57
Haastavat palautekeskustelut	60
Rohkeus puuttua vaikeisiin asioihin ja työkalut eettiseen keskusteluun	61
Haastavat keskustelu- ja palautteenantotilanteet kehityksen kohteena	63
Pohdinta	64
Kirjallisuus	65
Susanna Klemettinen	67
ETÄESIHENKILÖN EETTINEN TOIMINTA - KUINKA KOHDATA HAASTEELLISET TILANTEET TYÖELÄMÄSSÄ?	67
Johdanto	67
Eettinen johtajuus ja osaaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	68
Etäesihenkilön vaihtuminen - uhka vai mahdollisuus?	69
Analysointia eettisesti haastavasta tilanteesta etäesihenkilön vaihtuessa	70
Pohdinta	72
Kirjallisuus	74
LOPUKSI.....	76
KIRJOITTAJAT	77

Esipuhe

Vuosi 2022 on ollut ylemmille ammattikorkeakoulututkinnoille kansallisesti juhlavuosi, kun pyöreät kaksikymmentä vuotta on kulunut niiden synnystä. Myös Lapissa YAMK-koulutukset käynnistyivät kokeilulain myötä jo vuonna 2002. Alusta lähtien YAMK-koulutuksiin on sisältynyt tavoite työelämän kehittämisestä, ja koulutustarjontaa on suunniteltu vahvasti työelämässä tarvittavan osaamisen lisäämiseen.

Työelämän osaamisvaatimusten paineessa organisaatioissa ja yrityksissä korostetaan samanaikaisesti aikaisempaa enemmän vastuullisuusajattelua. Vastuullisuus laajana ilmiönä voidaan liittää moneen yhteyteen ja yhtenä näkökulmana vastuullisuuteen voidaan tarkastella eettistä osaamista. Eettisyyden on määritellyt myös ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry yhtenä keskeisenä, laajana ja yhteisenä osaamiskokonaisuutena kaikille koulutuksille ja tutkinnoille. Yhteiset osaamiskokonaisuudet eli kompetenssit luovat perustan työelämässä toimimiselle, yhteistyölle ja asiantuntijuuden kehittymiselle. (Arene ry. 2022.) YAMK-opiskelijan eettisyyden kompetenssiin sisältyy, että opiskelijalla on osaamista arvioida ja edistää ammattialan eettisten periaatteiden ja arvojen toteutumista huomioiden tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden. Eettistä osaamista on YAMK-opiskelijan kyky edistää eettisesti kestävää toimintaa ja eettisen reflektion toteutumista erilaisissa toimintaympäristöissä.

Lapin ammattikorkeakoulun ylempi ammattikorkeakoulutus ja työelämä yhdessä vastaavat työelämän autenttisiin eettisiin haasteisiin oppimisen ja osaamisen kehittämisellä. Lapin AMK:n tarjoama Eettinen johtaminen -opintopaketti on viiden opintopisteen laajuinen kokonaisuus, jota on toteutettu YAMK -koulutuksissa vuodesta 2015 alkaen. Kesällä 2022 opintopaketti toteutettiin ensimmäistä kertaa Suomen ammattikorkeakoulujen yhteisessä digitaalisen opintoportaalin (Campusonline.fi) -tarjonnassa ja monialaisena toteutuksena. Campusonline.fi mahdollistaa opiskelijalle valitsemaan opintoja myös muista kuin omasta ammattikorkeakoulusta, ja opiskelijan on mahdollista sisällyttää opinnot omaan tutkintoon omassa korkeakoulussa. Digitaalisessa opintoportaalissa opiskelija voi opiskella joustavasti ja täysin verkossa paikasta riippumatta. (CampusOnline.fi.)

Eettinen johtaminen -opintopaketille osallistui 19 monialaista opiskelijaa kymmenestä Suomen eri ammattikorkeakoulusta. Opintopaketin vastuupettajana suunnittelin, toteutin ja arvioin kokonaisuuden. Eettinen osaaminen on yksi tärkeä työelämän johtamis- ja esihenkilöosaamisen taito, jota voidaan koulutuksessa kehittää myös erilaisilla pedagogisilla järjestelyillä (Törmänen & Keskitalo 2019). Eettisen johtamisen -opintopaketilla keskeisellä sijalla ovat opiskelijan työelämän, työyhteisön ja sen eettisen toimintakulttuurin reflektointi johtamisen ja esihenkilötyön

näkökulmista teoreettiseen tietoon yhdistettynä. Eettistä osaamista kehittämällä työyhteisöt, organisaatiot ja yritykset menestyvät vahvemmin perustehtävässään nyt ja tulevaisuudessa. Teorian ja käytännön yhdistäminen syventää ja laajentaa paitsi opiskelijan, myös työyhteisön ja laajemmin työelämän eettisen johtamisen osaamista. Eettisellä johtamisella työelämässä on yhteys moneen asiaan, kuten työyhteisöjen henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen, oikeudenmukaisuuteen, luottamukseen, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen.

Eettinen johtaminen työelämässä - Käytännön sovelluksia työelämän kehittämiseen on artikkelikokoelma, joka perustuu ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden Eettinen johtaminen -opintojakson oppimistehtäviin. Opiskelijoiden itsenäisenä oppimistehtävänä oli kirjoittaa artikkeli teemasta eettisyys johtamisen suuntana työelämän kehittämisessä. Opiskelijan tuli teemaan liittyen valita ja rajata aihe, joka kohdistui yhteen tai useampaan seuraavista:

- eettisesti haasteellisiin tilanteisiin tai ongelmiin johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta
- johtajien ja esihenkilön eettiseen kuormittavuuteen altistaviin tilanteisiin tai ongelmiin
- eettisiin arvostiritoihin johtajien tai esihenkilöiden päätöksenteossa
- työyhteisön eettisen toimintakulttuurin kehittämisen haasteisiin.

Opiskelija valitsi artikkelin aiheeseen sopivan työelämän casen, tapauksen, jota tarkasteli eettisen johtamisen käsitteellisen tai teoreettisen viitekehyksen kautta. Tapaus sai olla kuvitteellinen tai aito ja opiskelijan tuli kirjoittaessaan huomioida mahdolliset anonymiteettiin liittyvät seikat. Tapauksen avulla oli tavoitteena tuoda esille, analysoida ja pohtia eettisen johtamisen sovelluksia, jotka nousevat suoraan työelämän tilanteista, ja joiden tarkastelu hyödyntää opiskelijoiden osaamisen lisäksi myös työelämän kehittämistä. Opiskelija laati artikkelilleen aihetta tarkentavan otsikon.

Yhdeksäntoista opiskelijaa kirjoitti artikkelin. Heistä kuusi opiskelijaa osallistui ja antoi suostumuksen julkaista kirjoituksensa artikkelikokoelmassa. Opiskelijat ovat lukeneet tekstit vielä kokoelman viimeistelyvaiheessa. Julkaistavissa artikkeleissa *Tiina Ajalin* tarkastelee asiakaslähtöisyyden toteutumista arvona ja osana työyhteisön toimintakulttuuria, *Minna Flygare* työyhteisön ristiriitatilanteen selvittelyä ja johtajan päätöksentekoa kyseisessä tilanteessa eettisiin asioihin peilaten, *Leena Kapanen* epäoikeudenmukaista johtamista työyhteisö- ja yksilötasolla, *Jaana Karhunen* avoimuuden ja rehellisyyden merkitystä johtamistyössä, *Katri Karvonen* esihenkilön eettistä osaamista haastavissa palautteenantotilanteissa ja *Susanna Klemettinen* etäesihenkilön eettistä toimintaa.

Oppimisen ja osaamisen näkökulmasta on merkityksellistä, että opintojakson toteutus mahdollistaa käytännöllisen ja teoreettisen tiedon yhdistämisen: työelämään välittyy YAMK-opiskelijoiden teoreettista ja kirjallisuuteen perustuvaa tietoa eettistä johtamisesta, kun taas opiskelijat voivat jakaa kokemuksia ja harjoitella eettisten

ongelmien reflektointia ja analysointia turvallisesti ohjattujen oppimistehtävien puitteissa. Monialaiseen Campusonline.fi -toteutukseen sisältyi yhteisöllistä työskentelyä koko opiskelijaryhmänä ja pienryhmissä, itsenäistä työskentelyä ja opettajan ohjausta oppimistehtäviin sekä luento-opetusta. Artikkelin laatiminen toteutui ensivaiheessa yksilötehtävänä, minkä jälkeen opiskelijat kokosivat keskeiset oppimistulokset omista artikkeleista ja jakoivat antia muiden opintojaksolle osallistuvien kesken yhteisöllisellä verkkotyöskentelyllä. Käytännössä tämä reflektointi tapahtui elokuussa 2022 opintojakson loppupuolella. Näin vahvistettiin myös keskusteluosaamisesta eettisen johtamisen teemoista.

Opettajan näkökulmasta Eettinen johtaminen -opintojakson toteutus ammattikorkeakoulujen yhteisessä digitaalisessa opintoportaalissa oli myönteinen kokonaisuus. Aikaisemmat kokemukset opintojaksojen suunnittelusta ja toteutuksesta Campusonline.fi -ympäristössä ovat vahvistaneet osaamista opiskelijalähtöiseen verkko-opintojaksojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Opiskelijoiden myötä eri ammattikorkeakouluista tulleet käytänteet ovat monipuolistaneet ja rikastuttaneet opintojakson toteutusta. Opiskelijat arvostavat selkeyttä, joustavuutta ja verkkototeutuksesta huolimatta mahdollisuutta vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Eettisen johtamisen teemoihin yksilöllisen ja yhteisöllisen työskentelyn yhdistäminen sopii erinomaisesti.

Suurimmat ja lämpimimmät kiitokset kohdistuvat kaikille opintojaksolle osallistuneille opiskelijoille kymmenestä eri ammattikorkeakoulusta. Opintojakson tuotokset olivat laadukkaita ja opettajana olisin toivonut useammankin kirjoituksen julkistettavaksi. Toteutus on loistava esimerkki kansallisesta ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden yhteistyöstä. Erityiskiitokset julkaisun artikkeleiden kirjoittajille. Kiitos, kun innostuitte tästä mahdollisuudesta. Artikkelit tuovat teidän välittämänä tietoa työelämän tarpeisiin ja kehittämiseen. Toivottavasti ne innostavat kaikkia lukijoita pohtimaan ja keskustelemaan eettisestä johtamisesta.

Rovaniemellä 25.11.2022

Outi Mattila

TtT, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu

Lähteet

- Arene ry. 2022. Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. <https://www.arene.fi/>
- Campusonline.fi. [CampusOnline.fi](https://www.campusonline.fi/). Viitattu 23.11.2022.
- Törmänen, O. & Keskitalo, T. (2019). *Hyvinvointiosaamisen johtamisen koulutus vahvistaa eettistä osaamista työelämässä*. Pohjoisen tekijät – Lapin AMK blogi, 15.10.2019. <https://www.lapinamk.fi/blogs/>

Tiina Ajalin

Arvot ja työyhteisön toimintakulttuuri – Miten asiakaslähtöisyys toteutuu arvona?

Asiasanat: Asiakaslähtöisyys, arvot, organisaatiokulttuuri, eettinen johtaminen

Johdanto

Asiakaslähtöisyys on tämän artikkelin esimerkkiorganisaatiossa tärkein arvo, mutta myös fysioterapiatyössä itsestään selvä lähtökohta. Asiakaslähtöisyys pitää sisällään ulottuvuudet saatavuus, ammattitaitoisuus, laadukkaat palvelut ja arvostus. Organisaation asiakaspalautekyselyissä usein toistuva kritiikki on kohdistunut hoitoon pääsyn oikea-aikaisuuteen ja ajanvaraukseen. Kiitosta palautteissa on saatu henkilöstön asiantuntijuudesta, ammattitaidosta ja ystävällisyydestä sekä hyvistä jatko-ohjeista. Lyhyesti voi siis todeta, että asiakkaat ovat olleet aina erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun, kunhan ovat pitkän odotusajan jälkeen vaan päässeet fysioterapiaan.

Ajatusmallin ja näkökulman muuttaminen organisaatiolähtöisistä prosesseista asiakaslähtöiseen prosessiin on haastavaa, jos organisaation toimintakulttuurissa on vanhoja ja juurtuneita tapoja. Artikkelissani tarkastelen fysioterapiayksikön asiakaslähtöisyyden toteutumista arvona ja osana työyhteisön toimintakulttuuria.

Asiakaslähtöisyys arvona

Arvokeskusteluissa asiakas nousee usein tärkeään asemaan. Terveystieteiden tutkimuksissa on totuttu ammattihenkilölähtöiseen ajattelutapaan, jossa ammattilaisella on vahva auktoriteetti suhteessa asiakkaaseen. Sille on tyypillistä, että hoitaja tai terapeutti suunnittelee hoidon ja edellyttää potilaalta hoitomyöntyvyyttä. Nykyisin korostetaan potilaan tai asiakkaan omaa roolia hoidon suunnittelussa. Hoitajan tai terapeutin ja asiakkaan ollessa tasavertaisia toimijoita hoidon suunnittelu perustuu asiakkaan yksilöllisiin toiveisiin. Toimivassa hoitosuhteessa asiakas pystyy toteuttamaan hänen yksilölliseen tilanteeseensa parhaiten sopivaa, ammattilaisen kanssa yhdessä

räätälöityä, näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa omahoitoa. (Routasalo & Pitkälä 2009, 2351–2359.)

Asiakaslähtöisessä hoitotyössä puhutaan myös yksilöllisestä hoidosta. Yksilöidyn hoitotyön tai terapian lähtökohtana on, että hoidettava ihminen huomioidaan yksilönä ja ainutlaatuisena. (Edvardsson & Innes 2010, 834–846.) Asiakaslähtöisyys on arvo, jonka varaan toiminta rakennetaan, ja jokainen asiakas tulee kohdata arvokkaana yksilönä (Virtanen ym. 2011, 18). Asiakaslähtöisyys ei ole pelkästään palvelujen ja toimintojen tuottamista asiakkaalle ja hänet huomioiden. Tällöin voidaan pikemminkin puhua asiakaskeskeisyydestä. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas ei ole ainoastaan palvelun kohde, vaan myös aktiivinen toimija, ja hän osallistuu palvelun kehittämiseen, ja hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa nähdään voimavarana. (Virtanen ym. 2011, 18–19.) Asiakaslähtöisyys määritellään toimintatavaksi, jossa palveluntuottaja näkee asiakkaan yksilönä ja aktiivisena toimijana, organisoii toimintansa asiakkaan tarpeista ja voimavaroista käsin ja mahdollistaa sen, että asiakas voi toimia ammattilaisten kanssa tasavertaisena kumppanina.

Asiakaskeskeisyys on asiakaslähtöisyyttä vanhempi lähikäsite, joka nousi Yhdysvalloissa esiin 1930-luvulla. Lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden huomioiminen ja hänen kunnioittamisensa aikaisempaa paremmin. Asiakas on tällöin palvelujen keskipisteessä ja palvelut järjestetään hänen tarpeistaan käsin. (Koivunen 2017.)

Asiakasosallisuus puolestaan määritellään tilaksi, jossa asiakas osallistuu ja kokee vaikuttavansa palvelujen kehittämiseen, suunnitteluun, tuottamiseen ja arviointiin sekä niistä päättämiseen vuorovaikutteisesti asiantuntijoiden ja ammattihenkilöiden kanssa. Asiakkaan osallisuuden tunne ja osallistuminen hoitoon tai terapiaan mahdollistavat tavoitteisiin pääsyn hyödyntäen samalla asiakkaan omia voimavaroja, jolloin asiakas saa kokemuksen asioihinsa vaikuttamisesta. Osallistumista mahdollistetaan yksilöllisellä ja asiakasta arvostavalla työotteella, toimimalla yhteistyössä hänen kanssaan ja antamalla hänelle tukea ja ymmärrettävää tietoa hoidosta/terapiasta. (Pelzang 2010, 912–917; Niemi 2006, 2.) Asiakkaan näkökulmasta katsottuna tärkeä tavoite on taata myös hoitoon pääsyn oikea-aikaisuus, jotta hänen terveydelliset ongelmansa eivät pitkittyisi ja kroonistuisi. Yhtä tärkeää on myös asiakaskokemus, jonka hän saa käydessään terveydenhuollon ammattilaisten vastaanotolla. Ammattilaisten ja asiakkaan vuorovaikutustilanteen sujuminen on merkityksellinen ja myös se, miten asiakas kokee voineensa osallistua hoitoon ja siihen

Arvoista on esitetty lukuisia toisistaan eriäviä määritelmiä, mutta niissä on myös yhtäläisyyksiä. Arvot ovat käsityksiä tavoiteltavista tiloista tai käyttäytymisen

periaatteista. Ne kuvaavat hyvää ja oikeaa elämäntapaa. Arvoihin liittyy arvioiva elementti ja tunnelataus. Arvot toimivat mittapuuna konkreettiselle todellisuudelle, elämän tasolle ja laadulle sekä toiminnan hyvydelle. Arvot ovat ihmisten mielissä ja siten subjektiivisia. Arvot ilmenevät arvostuksina, valintaperusteina, energian, ajan, ponnistuksen ja aineellisten resurssien panostuksina arvokkaina pidettyjen asioiden toteuttamiseksi. (Junnola & Juuti 1993, 24–25.) Suhonen määrittelee arvot seuraavasti: ”Arvot ovat ihmisten ajattelussa ja yhteiskunnan kulttuurissa vallitsevia käsityksiä yksilöiden, yhteiskunnan ja ihmiskunnan keskeisistä päämääristä. Ne ovat siis käsityksiä hyvästä elämästä, hyvästä yhteiskunnasta ja hyvästä maailmasta.” (Suhonen 1988, 31.)

Terveysthuollon palveluissa yhdistyvät monen eri toimijan arvot. Eri toimijoita ovat ne, jotka palveluista vastaavat ja palveluita tuottavat sekä ne, jotka palveluita käyttävät. Nämä tahot yhdessä määrittävät hyvinvointipalveluihin liittyvät arvot. Palveluperiaate korostaa asiakkaiden tarpeita ja niihin mahdollisimman hyvin vastaamista. Se tarkoittaa myös palvelun mahdollisimman hyvää laatua ja vaikuttavuutta. Palveluperiaatetta tukevat terveydenhuollon henkilöstön ammattitaito ja eri toimijoiden välinen yhteistyökyky. (Ikola-Norrbacka 2010, 40.)

Organisaatiokulttuuri on aina työyhteisöön liittyvä ominaisuus, joka kehittyy ajan saatossa tietoisesti tai tiedostamatta. Arjen toiminta- eli organisaatiokulttuuri on ryhmäilmiö. Kulttuuri luodaan yhdessä työyhteisön jäsenten kesken. Se syntyy aktiivisten tekemisten tai tekemättä jättämisten myötä. Kulttuuri heijastaa organisaation johtajaa ja johtajat voivat päätöksillään ja toiminnallaan johtaa sitä. Kulttuuri rakentuu kuitenkin aina kaikkien työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena. Organisaatiokulttuuri opitaan ja se on opetettavissa uusille työntekijöille, jolloin uudet jäsenet sopeutuvat yhteisössä valitseviin toimintamalleihin. Uusi työntekijä sopeutuu noin 2–4 kuukauden kuluessa organisaation kulttuuriin ja hän alkaa toimia tiedostamattaan arjen toimintatapojen mukaisesti. Työyhteisön toimintakulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla. Organisaation toimintakulttuuri on vahvempi kuin henkilöstö ja se kantaa mukanaan organisaation historian, niin hyvässä kuin pahassa. Esihenkilön haasteena on ratkaista miten terve, eettistä käyttäytymistä tukeva kulttuuri luodaan ja miten sitä johdetaan. (Ratsula 2019, 10–11.)

Ratsula (2019) nostaa esiin myös julkilausuttujen ja todellisten arvojen mahdollisen ristiriidan. Hänen mukaansa tärkein kysymys on, miten arvot näkyvät organisaation toimintakulttuurissa. Myös se on tärkeää, mitä arvot tarkoittavat konkreettisina tekoina työntekijöiden arjen tekemisissä. Ylin johto luo organisaatiokulttuuria omilla toimintatavoillaan ja johtamiskäytännöillään. Miten toimitaan, mitä sanotaan tai jätetään tekemättä tai sanomatta, vaikuttavat työyhteisön arjen toimintakulttuuriin. Oikein toimimisen kulttuuri syntyy, kun esihenkilöiden toiminta ovat linjassa

organisaation virallisten arvojen ja eettisten periaatteiden kanssa. (Ratsula 2019, 97, 134, 147.)

Työyhteisön määritellyt arvot

Turun kaupungin ylemmän tason arvoiksi on määritelty asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja suvaitsevaisuus sekä uudistuminen ja yhteistyö (<https://turku.fi/strategia>). Esimerkkiyksikössä tarkennettiin määriteltyjä arvoja oman toimintaympäristön pohjalta. Yksikön työntekijät kävivät arvokeskustelun, jonka pohjalta arvot konkretisoituivat ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi.

Yksikössä asiakaslähtöisyys merkitsee sitä, että huomioidaan asiakkaan toiveet jo ajanvarauksessa: käyntiajankohta (päivämäärä, kellonaika), toimipiste, terapeutti (erityisosaaminen, hyvä hoitosuhde ym.) ja käyntityyppi (ryhmä, yksilö, etävastaanotto). Asiakkaiden kuunteleminen ja asiakkaan omat tavoitteet ovat kuntoutumisen lähtökohtana. Motivoivaa haastattelua käytetään asiakkaan ja ammattilaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakas on aktiivinen toimija kuntoutuksessa. Palautetta pyydetään toiminnasta: automaatti (Roidu), kaupungin nettisivut sekä paperiset lomakkeet.

Vastuullisuus määriteltiin yksittäisen työntekijän osalta oman ammattitaidon ylläpitämiseksi ja sen kehittämiseksi. Lisäksi se on poikkeamien havainnointia ja raportointia esimiehelle, yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattamista, oman toiminnan arviointia ja palautteen vastaanottamista sekä siihen reagointia. Työyhteisön näkökulmasta vastuullisuus tarkoittaa tiedon jakamista työyhteisössä ja kollegoiden kesken. Se on myös työpaikan imagon ylläpitämistä. Se tarkoittaa lisäksi asiakasturvallisuutta, yhteishengen edistämistä ja toiminnan kehittämistä. Vastuullisuutta on myös työtilojen ja laitteiden käyttökunnosta huolehtiminen.

Suvaitsevaisuus tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät ovat samanarvoisia ja erilaisuus osaamisessa nähdään vahvuutena. Kaikki asiakkaat ovat yhtä arvokkaita ja asiakkaiden saama palvelu määräytyy tarpeen mukaan.

Uudistuminen tarkoittaa uusien toimintatapojen käyttöönottoa kehittämistyön myötä sekä organisaation uudistumista sekä itsereflektointia. Yhteistyö on ammatillistaa keskustelua ja konsultointia. Asiakkaita ja ryhmiä ohjataan yhdessä sekä autetaan työkavereita käytännön asioissa (laitteet, ohjelmat, tilat). Annetaan vertaistukea ja kuunnellaan työkaveria. Tarvittaessa sijaistetaan toisia työkavereita. Lisäksi annetaan kiitosta työkavereille ja ollaan toisille ystävällisiä.

Asiakaslupauksen sitoutuminen

Esimerkkiorganisaatiossa lanseerattiin 2022 keväällä toteutetun kehittämistyön myötä asiakaslupaus, jolla pyritään nopeuttamaan hoitoon pääsyä ja siten parantamaan asiakastytyväisyyttä. Asiakaslupaus sisältää:

- Osastonsihteeri vastaa ajanvaraussoittoosi arkisin klo 8–13
- Pääset fysioterapeutin vastaanotolle viimeistään kolmen viikon sisällä
- Toimintakyvyn haasteisiisi paneudutaan asiantuntevasti ja yksilöllisesti
- Toiveitasi kuunnellaan ja pääset osallistumaan tavoitteiden asetteluun sekä fysioterapian suunnitteluun
- Saat aina selkeät, yksilölliset jatko-ohjeet suullisesti ja tarvittaessa kirjallisesti.

Sitoutumisen haasteita on useita ja organisaatiossa on vahvasti juurtuneita toimintatapoja. Organisaatiokulttuurin ja piintyneiden toimintatapojen muuttaminen on vaikeaa. Suurimmat haasteet liittyvät ajanvaraukseen ja hoitoon pääsyyn sekä oikea-aikaisen hoidon saatavuuteen. Miten saadaan ajanvaraustoiminnot sujumaan sihteereiden osalta asiakaspalveluhenkisesti ja siten, että tavoitettavuus on lupauksemme mukaista? Miten saadaan toimintatavat yhtenäisiksi terapeuttien osalta niin, että palveluiden kysyntä ja tarjolla oleva kapasiteetti ovat tasapainossa? Miten saavutetaan hoitoon pääsyn T3 -luvuksi 21? Miten kohdataan asiakkaat niin, että oikeasti heitä ja heidän toiveitaan sekä tavoitteitaan kuunnellaan?

Arvon mukaisen toiminnan haasteita

Kyseessä olevan organisaation asiakaslähtöisen ajanvarauksen haasteina, tässä yhteydessä arvojen mukaisen toiminnan haasteina, ovat riittävä henkilöstöresursointi, työtehtävien priorisointi ja asiakaspalveluhenkisyyden lisääminen. Asiakkaat ovat joutuneet usein kokemaan muiden terveydenhuollon toimipisteiden ajanvarauksen toimimattomuuden ja ruuhkautumisen tai takaisin soittojen toteutumattomuuden turhauttavina ja ovat siksi usein kärsimättömiä soittaessaan myös fysioterapiayksikön ajanvaraukseen.

Asiakaan ensimmäinen kontakti yksikköön on osastonsihteeri. Ensimmäinen kontakti yksikköön on tärkeä, sillä se luo mielikuvan yksikön palvelusta ja asiakaslähtöisyydestä. Vastaamisen nopeus ja asiakaskokemus käydystä puhelinkeskustelusta ovat siksi merkityksellisiä. Osastonsihteereiden työtehtävistä on priorisoitu tärkeimmäksi tehtäväksi ajanvarauspuhelimeen vastaaminen sovittuna aikana, klo. 8–13 välillä arkisin. Perusteet vastaajaringistä poissaololle ovat yhdessä sihteereiden kanssa määritelty. Tämän noudattamista ja seuranta toteutetaan vastaajaringin raportointityökalun avulla. Osastonsihteereiden vastattujen puheluiden määrää suhteessa vastaamattomiin seurataan sekä yksittäisen osastonsihteerin osuutta

prosentuaalisesti siitä kokonaisuudesta. Seuranta toteutetaan kuukausitasolla. Osastonsihteereitä on kannustettu osallistumaan kaupungin tarjoamaan asiakaspalvelukoulutukseen, sillä osastonsihteereiden itsensä kokemat epäonnistumiset ja haasteet asiakaspalvelussa ovat kuormittavia ja vaikuttavat työhyvinvointiin.

Hoitoon pääsyn oikea-aikaisuus ja T3 luvun saaminen kiireettömässäkin hoidontarpeessa 21 vuorokauteen on haastavaa. Kehittämistyössä on asetettu tavoitteeksi, että akuutit potilaat pääsevät fysioterapiaan viiden vuorokauden sisällä, samoin potilaat pääsevät fysioterapeutin suoravastaanotolle viidessä vuorokaudessa. Suurin ponnistus on saada kiireettömät potilaat kolmen viikon sisällä hoitoon. Johtamisen näkökulmasta haasteena on erityisesti asiantuntijaorganisaation johtaminen, jossa nähdään oman työjärjestyksen autonominen hallinnointi tärkeäksi. Työjärjestysten muokkaaminen ajanvaraustyötä helpottamaan ja siten toimivammaksi, jotta ei jää hukkia työpäiviin, on todella vaikeaa. Eri terapeuttien potilasmateriaali on myös erilaista ja terapia-ajat ja viikko-ohjelmat täytyvät eri tavoin. Esimerkiksi pitkäaikaissairaita, mm. neurologisia potilaita hoitavien terapeuttien listat eivät vedä samalla tavalla kuin esim. suoravastaanottoa ja tuki- ja liikuntaelinsairaita hoitavien terapeuttien listat.

Työyhteisön toimintakulttuurilla on myös vahva merkitys muutoksen aikaan saamisessa. Usein esihenkilö kuulee vastaukseksi sen, että näin on toimittu ennenkin ja tämä työjärjestys on hyvä. Kehittämistyössä tuotettiin kolme erilaista, toimivaa työjärjestyspohjaa, mutta sitä suostui pilotoimaan vain yksi, melko uusi työntekijä. Hyvin herkästi uudet työntekijät saadaan mukaan vanhoihin toimintamalleihin. Nyt on otettu tavaksi, että esihenkilö tekee työjärjestyspohjat uusille työntekijöille, jotta muutosta saadaan vähitellen aikaiseksi.

Toinen suuri haaste hoitoon pääsyn nopeuttamisen osalta on työntekijän konkreettisen, suoran potilastyön osuus työajasta. Kysynnän ja kapasiteetin mittausten myötä laskettiin myös millä suoralla ja välittömällä potilastyön tuntimäärällä viikossa, työaikaan suhteutettuna, kysyntä ja kapasiteetti olisivat tasapainossa. Jos työntekijä tekee täyttä työaika, 38,15 tuntia viikossa, tulee hänen tehdä välitöntä potilaaseen kohdistuvaa työtä 25 tuntia viikossa. Vastaavasti noin 80 % työaika tekevällä kyseinen potilastyön määrän tulisi olla 20 tuntia viikossa. Välittömäksi potilastyöksi määriteltiin yksilö-, ryhmä- ja etävastaanotot sekä puhelinkontaktit. Työntekijät raportoivat viikoittain esihenkilölle, miten ovat tässä asiassa onnistuneet ja mitkä tekijä ovat mahdollisesti vaikuttaneet tuntimäärää pienentävästi (esim. vapaaksi jääneet terapia-ajat, kokoukset, viime hetken potilasperuutukset, joiden tilalle ei saatu uutta potilasta). Tällä toimintamallilla pyritään työntekijätasolla vastuullisuuden lisäämiseen työajan tehokkaan käytön osalta. Vastuullisuus ja oma-aloitteisuus työjärjestysten paremmalle täytölle ja

hoitoon pääsyn paranemiseksi ovat vielä hakusessa. Useimmiten asioiden ratkaisuksi nähdään lisäresurssit ja niiden saaminen, jotta jonoja ei olisi.

Oman toiminnan tehostaminen ja uudelleen organisointi, omien toimintatapojen reflektointi ja organisaation muutoskyvykyys ovat kuitenkin ne kestävimmit keinosat saada aikaan muutosta piintyneisiin toimintamalleihin. Työntekijän perustehtävä on hoitaa potilaita. Terveydenhuollon tehtävät ovat vuosien saatossa muuttuneet, sillä kirjaamisen tärkeys ja tiedon kulun ajantasaisuus ovat lisänneet kirjallisen, välillisen työn osuutta. Tämä on toki tärkeä muistaa, mutta pääpainon tulee olla edelleen välittömässä potilastyössä. Asiakkaan osallisuuden ja hänen toiveidensa kirjaamisen toteutumista tullaan seuraamaan syksyllä 2022 kirjaamisotannoilla. Kirjaamiskäytänteitä verrataan kansallisiin kirjaamissuosituksiin ja arvioidaan asiakaslähtöisyyden toteutumista.

Asiakkaan kuunteleminen ja hänen omien toiveidensa ja tavoitteiden huomioiminen terapiaa suunniteltaessa ja toteutettaessa ovat usein itsestään selviä asioita, mutta niiden kirjaaminen jää usein puutteelliseksi. Motivoiva haastattelu ja asiakkaan kohtaaminen tasavertaisena ovat keinoja, joilla aito kohtaaminen toteutuu. Haasteita on kuitenkin osalla terveydenhuollon ammattilaisista. Vahva ammatillinen rooli, oman asiantuntijuuden korostaminen estävät usein asiakkaan aidon kuuntelemisen ja hänen huomioimisensa.

On myös mielenkiintoista, miten asiakas itse kokee osallistumisensa hoidon suunnitteluun eli subjektiivinen ymmärrys osallisuuden kokemuksesta voi olla hyvinkin erilainen ammattilaiseen verrattuna. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta ammattitaitoinen, asiantunteva palvelu ja asiakkaan kohtaaminen yksilönä eivät ole ongelmia. Kuten ei myöskään terapiajakson päättyessä asiakkaan saamat jatko- ja omahoito-ohjeetkaan eivät ole haasteita. Jokaisen terapeutin tavoite on, että asiakas on saanut tarvitsemansa avun ja neuvot, mutta silti tiedostaen, että aina fysioterapiasta ei ole apua.

Esimerkkiyksikössä on vuosien ajan kerätty asiakaspalautteita osana laadunhallintaa. Asiakaspalautteita kerätään Roidu- asiakaspalauttejärjestelmällä, josta saadaan vapaaehtoisesti annetuista palautteista raporttia kuukausittain. Toiminnan kehittämisen tärkeänä osana on asiakastyytyväisyys ja hyvä asiakaskokemus saadusta palvelusta. Asiakkaat antavat suoraa, suullista palautetta hyvästä palvelusta suoraan terapeutille. Negatiivisen palautteen saavat usein puhelimitse asiakaspalvelijat eli yksikön osastonsihteerit ja yksikön esimies. Vapaaehtoisella asiakaspalautteella saadaan tarkempaa palautetta niin hyvästä kuin huonostakin palvelusta. Asiakaspalautteiden pohjalta nostetaan aiheita yksikön kehittämissuunnitelmaan. Asiakaspalautteita seurataan jatkossakin yksikkötasolla kuukausittain ja johtoryhmätasolla puolivuositain.

Asiakslähtöisyyden kehittäminen hyvinvointialueilla

Hyvinvointialueet ovat vuoden 2023 alusta vastuussa siitä, että ihmiset saavat tarvitsemansa sosiaali- ja terveyspalvelut. Varsinais-Suomessa valmistellaan sekä hyvinvointialueen valmisteluorganisaatiossa, että Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskushankkeessa kiihtyvällä vauhdilla kuntalaisille jouhevampia palveluja, joissa jonotusajan lyheneminen, palvelujen laadun tasavertaistuminen ja ammattilaisten monialainen tiimityöskentely ovat keskeisessä asemassa. Hoidon saatavuuden parantaminen on tärkeää, jotta asiakkaat kaikissa eri ikäluokissa saavat tarvitsemansa palvelut oikeaan aikaan, oikeasta paikasta ja juuri oikean alan ammattilaiselta.

Asiakslähtöisyyden kehittäminen auttaa vastaamaan moneen sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevaan uudistustarpeeseen. Asiakslähtöisemmillä toimintamalleilla voidaan lisätä hoidon vaikuttavuutta, parantaa palveluiden kustannustehokkuutta ja lisätä sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Virtanen ym. 2011, 8.) Sosiaali- ja terveyspalveluissa asiakkaan merkitys on laajasti tunnustettu, mutta asiakslähtöisyyttä määritellään hyvin usein palveluita tuottavan organisaation tarpeista sekä intresseistä käsin. Organisaation näkökulmasta kehittämisessä on kysymys eri järjestelmistä, toimintamalleista ja systeemeistä. Asiakkaan näkökulmasta kehittämisessä on kyse palvelun vastaamisesta asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen ja saatuun palveluun liittyvistä kokemuksista. Tässä erovaisuudessa lienee suurin syy siihen, miksi sosiaali- ja terveydenhuollon ahkerasta asiakslähtöisyyden kehittämisestä huolimatta palveluiden käyttäjien eli asiakkaiden kokemukset ja näkemykset saavutetun asiakasymmärryksen määrästä jäävät usein negatiiviseksi. (Virtanen ym. 2011, 11–12.)

Sote-uudistuksen yksi pääpainopistealue on peruspalvelujen kehittäminen Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelmassa. Sen tarkoituksena on perustaa Suomeen laaja-alaisia sosiaali- ja terveyskeskuksia, joista kuntalainen saa tarvitsemansa palvelun sujuvasti ja avun yksilöllisiin tarpeisiinsa. Tarkoituksena on myös vahvistaa luottamusta julkisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Ohjelman tavoitteena on parantaa sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakslähtöisyyttä ottamalla käyttöön digi- ja mobiilipalveluja ja laajentamalla viikonloppu- ja iltavastaanotto toimintaa sekä lisätä matalan kynnyksen palveluita. Palvelujen painopistettä siirretään erikoissairaanhoidosta perustasolle ja ennaltaehkäisevään työhön. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten työnjakoa kehitetään siten, että asiakasta palvelevat moniammatilliset tiimit. Ammattilaisten tukena ovat erikoistason konsultaatiot sekä digitalisaatiota hyödyntävät uudet toimintamallit. Lisäksi asiakslähtöisyyttä, työntekijöiden kehittymistä sekä hyvinvointia tuetaan näyttöön perustuvilla menetelmillä. (www.thl.fi.)

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus -ohjelman tavoitteena on parantaa palveluiden yhdenvertaista saatavuutta, oikea-aikaisuutta ja jatkuvuutta, siirtää toiminnan painotusta ehkäisevään ja ennakoivaan työhön. Lisäksi tavoitteena on varmistaa palveluiden laatu ja vaikuttavuus sekä vahvistaa palveluiden monialaisuutta ja yhteen toimivuutta. (www.thl.fi.)

Pohdinta

Eettinen ja vastuullinen toiminta on jokaisen organisaation työntekijän vastuulla. Organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta mitataan monin eri tavoin ja mittarein ja ne tukevat oikein toimimista ja vastuullista toimintaa, mutta yksikkötasolla. (Ratsula 2019, 134, 147.) Mittareilla ei kuitenkaan päästä porautumaan yksittäisen työntekijän tasolle. Suora asiakaspalaute, reklamaatio, muistutus tai valitus ovat yksittäisiä yksilötasolle meneviä mittareita.

Taloudellisten mittareiden lisäksi tarvitaan mittareita, joilla kannustetaan työntekijöitä toimimaan eettisesti ja sovittujen arvojen mukaisesti. Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus tai -kokemusmittarit, henkilöstön työtyytyväisyysmittari, poissaoloprosentit, henkilöstön vaihtuvuus, turvallisuuspoikkeamat ja mahdolliset läheltä piti tilanteet sekä asiakasvalitusten tai -muistutusten määrät ovat esimerkkejä muista mittareista, joilla voidaan vahvistaa eettistä ja vastuullista toimintaa työyhteisössä. (Ratsula 2019, 147.)

Usein kuulee henkilöstön kokevan ristiriitaa johtamisen ja heidän oman työnsä autonomian välillä. Ristiriitaa ei välttämättä todellisuudessa kuitenkaan ole, sillä johtamisen ja oman työn autonomian välinen jännite tuottaa parhaimmassa tapauksessa parempaa motivaatiota ja tuottavuutta. Henkilöstöltä edellytetään kokonaisuusien ymmärtämistä ja ymmärrystä eri asioiden välisistä yhteyksistä. (Collin & Lemmetty 2019, 136–137.) Loputtomiin ei yksittäinen työntekijä voi työstään ja tehtävistään päättää. Jokaisella työntekijällä on tehtäväkuva, jossa määritellään kyseisen ammattinimikkeen ja tehtävän sisältö. Autonomia työvuorojen ja lomien suunnittelussa sekä työjärjestysten osalta toimii melko pitkälle, mutta toimintojen sujuvuus ja palvelujen saatavuus tulee taata. Eettisen johtamisen tulee olla uudistavaa, uutta luovaa, mutta myös henkilöstöä innovoivaa. Tällöin johtaja ei vain seuraa vaan hän myös vahvistaa työyhteisössä olemassa olevia eettisiä normeja ja samalla luo uusia. Tällöin organisaation eettisyys vahvistuu. (Collin & Lemmetty 2019, 69.)

Kaptein (2008) on kehittänyt CEV-mallin, joka koostuu kahdeksasta hyveestä, joihin organisaation tulisi pyrkiä. Mitä paremmin hyveet toteutuvat organisaatiossa, sitä eettisempänä voidaan organisaatiota pitää. Malli kokoaa mielenkiintoisesti tämän artikkelin osia yhteen eli miten kaikki lopulta vaikuttaa kaikkeen. Mallin kahdeksan

osiota ovat selkeys, esimiehen esimerkki, johdon esimerkki, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset. (Kangas ym. 2010, 7–8.) Eettisten odotusten, arvojen, sääntöjen ja normien selkeys, niiden konkreettisuus ja ymmärrettävyys työntekijöiden kesken luo pohjan toiminnoille. Esimiehen ja ylemmän johdon esimerkki ja toiminta suhteessa eettisiin arvoihin, normeihin ja sääntöihin on tärkeää eli toimitaan niin kuin odotetaan myös työntekijöiden toimivan. Työntekijöille tulee myös olla mahdollisuus toimia ja työskennellä eettisesti eli miten resurssit (henkilö, aika, tilat ja osaamisen varmistaminen) on varmistettu. Organisaation tulee myös tukea työntekijöitä kaikessa toiminnassa, jotta henkilöstö voi sitoutua eettiseen toimintaan. Toimintatapojen tulee olla läpinäkyviä. Omaa ja työyhteisön toimintaa tulee arvioida ja tiedostaa mahdolliset virheet sekä muuttaa toimintaa eettisemmäksi.

Myös toimintatapojen läpinäkyvyys asiakkaiden suuntaan on tärkeää ja toimintaa tule kyetä muuttamaan saadun palautteen pohjalta. Hyvän ja avoimen keskustelukulttuurin rakentaminen on tärkeää, jotta toimintaa voidaan muuttaa ja kehittää eettisemmäksi. Työyhteisössä on tärkeää tiedostaa myös toiminnan seuraukset eli palkitseminen tai rankaiseminen sääntöjen korostamiseksi ja epäeettisen toiminnan ehkäisemiseksi ennalta. Ja kaikissa edellisissä osioissa voidaan ajatella olevan näkymättömästi sisäänkirjoitettuna asiakas.

Esimerkkiorganisaatiossa osallistuttiin Terveys- ja hyvinvoinnin laitoksen järjestämään Hyvä vastaanotto- valmennukseen. Koko työyhteisön mukaan ottaminen ja heidän omien kehittämisideoiden pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet tavoitteineen ja aikatauluineen, ovat antaneet mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuuriin, asiakkaan nostamisen keskiöön ja uusien toimintamallien luomiseen. Arvokeskustelut, asiakaslupaus, prosessikuvaukset ja yhteisistä toimintamalleista sopiminen ovat antaneet uutta virtaa ja innostusta. Johtamisen näkökulmasta on ollut tärkeää antaa tilaa työntekijöille, aikaa keskustelulle ja kehittämiselle sekä vastuuta henkilöstölle muutoksen läpiviennistä. Johtajan tehtävänä on näyttää suuntaa ja toimia itse esimerkkinä.

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden -ohjelmalla tavoitellaan toimintatapojen yhtenäistämistä hyvinvointialueilla, palveluiden laadun ja saatavuuden parantamista, asiakaslähtöisyyden parantamista sekä hoitoon pääsyn oikea-aikaisuutta. Haasteet ovat suuret ja aikaa on enää vähän, eikä asiakaspinnassa työskentelevien ääntä ole juurikaan kuultu. Tässäkin kohtaa olisi tärkeää osallistaa käytännön työntekijöitä kehittämiseen. Henkilöstön osallistaminen oman työnsä kehittämiseen ja toimintojen uudistamiseen takaa muutoksen onnistumisen ja läpiviennin parhaiten. Jos henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työskentelyynsä, lisää se innovatiivisuutta ja luovuutta ja on lopulta asiakkaan parhaaksi.

Esimerkkiorganisaationkin vilpittömänä tavoitteena on tehdä yhdessä parempaa palvelua asiakkaille.

Kirjallisuus

- Collin, K. & Lemmetty, S.(toim.) 2019. Siedätystä johtamisallergiaan. Helsinki: Edita, 69.
- Edvardsson, D. & Innes, A. 2010. Measuring person-centered care: a critical comparative review of published tools. *The Gerontologist*, 50, 6, 834–846.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. *Acta Wasaensia* NO 222. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, 40. Viitattu 30.2.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-301-1>
- Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy, 24–25.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M & Feldt, T. 2010. Organisaationkulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 7–8.
- 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.
- Koivunen, K. 2017. Asiakas- tai ihmislähtöisyys – tasavertaisuutta ja vastavuoroisuutta ammattilaisten ja palvelun käyttäjien kanssa. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 6. Viitattu 29.6.2022. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-141-8>.
- Niemi, A. 2006. Asiakslähtöisyys sosiaali- ja terveyspalveluissa. Yksityisen ja julkisen kotihoidon työntekijöiden käsityksiä asiakslähtöisyydestä. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Terveystieteiden ja talouden laitos, Kuopion yliopisto, 2.
- Pelzang 2010. Time to learn: understanding patient-centred care. *British Journal of Nursing*, 19, 14, 912–917.
- Ratsula, N. 2019. Oikein toimimisen kulttuuri; johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. Helsinki: Edita, 10–11, 97, 134, 147.
- Routasalo, P. & Pitkälä, K. 2009. Omahoidon tukeminen. Opas terveydenhuollon ammattihenkilöille. Forssa: Suomalainen lääkäriseura Duodecim. 125: 2351–2359. Viitattu 29.6.2022.
- Suhonen, P. 1988. Suomalaisten arvot ja politiikka. Juva: WSOY, 31.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki, 18–19. <https://www.turku.fi/strategia>. Turun kaupungin arvot. Viitattu 29.6.2022. <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma>. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma. Viitattu 30.6.2022.

Minna Flygare

Työyhteisön työntekijämuutokset eettisen johtamisen haasteena

Asiasanat: Johtaminen, tasa-arvo, kiusaaminen, poikkeava käyttäytyminen, ristiriidat

Johdanto

Eettisten haasteiden kohtaaminen esimies- ja johtamistyössä on hyvin tavanomaista, joten eettisiä haasteita olisi hyvä opetella kohtaamaan ja ratkomaan. Eettisten haasteiden ratkaisulla tai ratkaisematta jättämisellä voi olla suuria vaikutuksia työyhteisöön ja organisaatioihin. Kuntaliiton (2017) tekemän barometrin mukaan 58% kuntajohtajista toi esille, että kohtaa työssään eettisiä haasteita ja ongelmia. Barometrin mukaan suurimpien ongelmien koettiin olevan työkavereiden epäasiallinen kohtelu, epäasiallinen käytös työpaikalla ja työtehtävien teossa sekä tehottoman työskentelyn peittely. Eettisiä haasteita koettiin olevan etenkin suurien kuntien johtajien työssä. Pienemmissä kunnissa haasteita koettiin luonnollisesti olevan vähemmän. (Viinamäki 2017.)

Eettisyys ja moraalikäsitteen ymmärtäminen on jo hyvin varhaisessa vaiheessa ihmiskunnalle selvinnyt asia (Saarinen, 2022). Kansankielellä eettisyyden merkityksen ymmärtäminen tarkoittaa usein oikean ja väärän erottamista. Näitä muistan itsekin harjoitelleen jo lapsena. Oikea ja väärä liittyvät olennaisesti myös moraaliin, mikä usein liitetään etiikkaan. Aikoinaan jo Aristoteleen mukaan moraalisesti oikea käyttäytyminen vaatii moraalirohkeutta. Moraalirohkeutta on pelon, epävarmuuden ja uhkan kohtaaminen eettisesti oikealla tavalla ja toimiminen eettisten periaatteiden mukaisesti. (Saarinen, 2022.) Hyviin johtamisen periaatteisiin kuuluu yhtenä tärkeimpinä asioina juuri moraalirohkeus. Olennaisena osana johtamista kuuluu siihen myös eettisten ratkaisujen tekeminen arvojen pohjalta työntekijöiden johtamisessa ja resurssien hallinnoinnissa (Ikola-Norrbacka 2010).

Johtajan tekemät päätökset ja valinnat peilaavat tuleviin tapahtumiin. Johtaja voi omalla esimerkillään ja oikeilla valinnoillaan luoda hyvää ilmapiiriä työyhteisöön, kun taas päinvastoin toimiessaan yleensä aiheuttaa lisävahinkoja työyhteisön toiminnalle. Alaiset tarkkailevat johtajiaan ja heidän valintojaan sekä tekemisiään. Alaiset arvioivat tekeekö johtaja eettisesti oikeita ratkaisuja ja päätöksiä sekä ottavat mallia eettisestä toiminnasta. Ristiriitojen puuttumistavoilla ja eettisillä valinnoilla on

suoria vaikutuksia työyhteisön toimintaan kuten työntekijöiden käyttäytymiseen, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen ja myös käyttäytymistapoihin toisia kohtaan. (Viinamäki 2017.) Työyhteisön hyvään eettiseen ilmapiiriin johtajan valinnoilla on siis suurta vaikutusta. Johtajan oikeilla eettisillä valinnoilla on myös positiivisia vaikutuksia organisaatioiden veto- ja pitovoimaisuuteen. (Saarinen, 2022.) Eettisesti terveessä työpaikassa on hyvä olla ja organisaatio voi terveesti. Eettisellä johtamisella voidaan vaikuttaa myös yhteiskunnallisiin asioihin ja lisätä työntekijöiden työn merkityksellisyyttä, työviihtyvyyttä sekä työyhteisön tuloksellista kasvua (Lehtonen, 2020).

Tarkastelen tässä artikkelissa yksittäisen työyhteisön ristiriitatilanteen selvittelyä ja johtajan päätöksentekoa kyseisessä tilanteessa eettisiin asioihin peilaten. Tavoitteena on saada lisätietoa epäasiallisesta kohtelusta ja siihen puuttumisesta, ristiriitatilanteiden selvittelystä ja niihin liittyvistä eettisistä taustoista. Lisäksi pohdin eettisen johtamisen hyviä periaatteita edellä mainittujen asiakokonaisuuksien tiimoilta.

Epäasiallinen kohtelu ja ristiriitatilanteet työpaikalla

Eettisen johtamisen määrittelyyn sisältyy arvoja, piirteitä ja käyttäytymistä kuvastavia asioita. Rehellisyys, epäitsekkyyys, oikeudenmukaisuus ja luotettavuus kuvastavat hyvää eettistä johtajaa. Eettisesti hyvän johtajan tehtävän on pyrkiä vaikuttamaan myös muiden eettiseen käyttäytymiseen. Eettisesti hyvän johtajan tulee pyrkiä omalla käytöksellään näyttää esimerkkiä hyvistä eettisistä valinnoista, lisäksi hänen tulisi informoida työntekijöitä eettisistä ohjeista ja korostamalla näitä toimitaan. (Pitkänen 2021, 7.)

Ihmisten välisiin kanssakäymisiin liittyy useimmiten ristiriitoja niin vapaa-ajalla kuin työpaikoilla. Ristiriidat voivat syntyä aiemmin käsittelemättä jääneistä erimielisyyksistä, mielipide- tai näkemuseroista. (Työterveyslaitos 2022.) Työpaikan ristiriitatilanteet liittyvät useimmiten työhön, johtamiseen tai yksilöllisiin piirteisiin (STTK ry. 2022). Pitkään jatkuessa tai kärjistyessä ristiriitatilanteet vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen, organisaation työhyvinvointiin, klikkiytymiseen ja henkilöytymiseen. Ristiriitojen tausta on yleensä työssä olevista ongelmista, joista yleisimpinä on työn tekemiseen liittyvät ongelmat ja johtamisen ja päätöksenteon osana oleviin epäselvyyksiin. Usein myös yksilölliset asiat voivat olla ristiriitojen aiheuttajia. Ristiriidat voidaan ymmärtää myös positiivisena. Ne kertovat siitä, mistä täytyisi työpaikalla puhua. (Työterveyslaitos 2022.)

Työturvallisuuslaki kieltää työntekijän terveydelle haitallisen ja vaarallisen häirinnän. Tällaisen häirinnän määritellään olevan jatkuvaa kielteistä käyttäytymistä ja toimimista, mikä tapahtuu järjestelmällisesti. (Työturvallisuuslaki 2002/738 §28.)

Epäasiallisen kohtelun määritelmää ei laissa puolestaan ole aukaistu (Riipinen 2022). Häirintää ovat monenlaiset epäasialliset käyttäytymisen muodot mm. pelottelu, uhkailu, ilkeät viestit, väheksyvät ja pilkkaavat puheet, työnteon arvostelu, seksuaalinen häirintä ja työyhteisöstä eristäminen (Työsuojeluhallinto 2022). Häirinnän tunnuspiirteisiin kuuluu, että epäasiallisen käytöksen kohteena olevaa työntekijää pyritään halventamaan, pelottelemaan ja eristämään. Työntekijän kohtelu tavalla, mikä ei ole hyväksyttävää määritellään siis epäasialliseksi kohteluksi. (Pro Pilvipalvelut 2022.) Eli häirintä, kiusaaminen ja muu epäasiallinen käytös on epäasiallista kohtelua (Työturvallisuuskeskus 2022). Epäasiallista kohtelua ei tarvitse hyväksyä missään ammatissa tai asemassa. Epäasialliseen käytökseen voi syyllistyä kuka tahansa työyhteisössä oleva henkilö, sen ei aina tarvitse olla johtaja. (Pro Pilvipalvelut 2022.) Epäasiallinen kohtelu ja häirintä ovat usein seurausta ristiriitatilanteista (STTK ry. 2022).

Uusi teknologia on tuonut nopeutta ja helpoutta tiedon kulkuun. Teknologiset ratkaisut voivat myös lisätä epäasiallista kohtelua. Työpaikoilla voi olla omia ns. sisäisiä Teams- tai Whatsapp-ryhmiä, joista tietty työntekijä jätetään tietoisesti ulkopuoliseksi. Jos tällainen ulkopuoliseksi jääminen tapahtuu tietoisesti ja näissä tahoissa käsitellään työhön liittyviä asioita, voidaan toimintaa pitää epäasiallisena kohteluna. (Pro Pilvipalvelut 2022.)

Kaikkia epäasiallisia käyttäytymisen muotoja ei lueta häiritseviksi (Työsuojeluhallinto 2022). Epäasiallisen kohtelun tai häirinnän ajatellaan aiheuttavan työntekijän terveydelle haittaa ja varaa toistuvasti. Kun puolestaan satunnainen huono käytös ei ole epäasiallista kohtelua työturvallisuuslain määrittelemänä, vaikka työnantajan on puututtava myös tällaiseen toimintaan. (Riipinen 2022.) Asioita, joita ei lueta epäasialliseksi kohteluksi ovat esimerkiksi ajoittaiset epäasialliset puheet tai viestit, mielipide erot, jotka liittyvät työhön. Johdon taholta tulevat päätökset ja työhön liittyvä valvonta voidaan ajoittain kokea epäasiallisena kohteluna ja häirintänä. Johdolla on kuitenkin mahdollisuus tehdä työhön liittyvää valvontaa, suunnittelua ja johtamista. (Työsuojeluhallinto 2022.)

Case-esimerkki työyhteisön ristiriitatilanteesta

Tarkastelen työelämän haasteita kahden asiantuntijan ristiriitatilanteessa tapausesimerkin pohjalta. Siinä korostuu johtajan toiminnan tärkeys ja ristiriitatilanteen tuoma vaikutus epäasiallisen käytöksen kohteena olevan työntekijän ja johtajan toimintaan sekä vaikutus koko työyhteisöön. Ristiriitatilanteet koetaan haasteellisiksi työpaikoilla ja niihin puuttuminen on ajoittain puutteellista niin kuin tapausesimerkki sen osoittaa. Johtajilta puuttuu usein rohkeus puuttua vaikeisiin ristiriita-asioihin tai heiltä ei löydy moraalista tunnetta ja näkemystä asioiden hoitamiseen.

Tapahtumat käynnistyivät, kun erääseen työyhteisöön tuli uusi työntekijä. Työyhteisö kuuluu suurempaan organisaatioon, joka koostuu eri kokoisista työyhteisöistä. Työyhteisön jäsenet koostuivat tuolloin eri asiantuntijatehtävissä toimivista työntekijöistä. Jokainen asiantuntija teki työtään omalla tavallaan ja itsenäisesti ja useat asiantuntijat olivat olleet omissa työtehtävissään hyvin pitkän aikaa. Työyhteisössä oli verrattain hyvä työilmapiiri.

Tarkastelun kohteena olevaan työyhteisöön oli laadittu yhteiset pelisäännöt, mutta niitä ei aina toteutettu eikä noudatettu. Myöskään tiimityötä ei juurikaan toteutettu, ainoastaan saman ammattikunnan välillä tiimityö toteutui jossain määrin. Työntekijäliikchedintää ei juurikaan tapahtunut. Työyhteisön jäsenillä oli vanhoja ristiriitoja, joita ei ollut selvitetty kunnolla. Johtaja oli hyvin autoritäärinen ja vaikeiden asioiden hoitamisen koettiin olevan hänelle haastavaa.

Uusi työntekijä tuli työyhteisöön koko organisaation ulkopuolisena. Työyhteisössä oli toinen saman ammattikunnan edustaja, jolle myös uuden työntekijän perehdyttämisen vastuu sisältyi. Uusi työntekijä tuli työyhteisöön, jossa tehtiin asiantuntijatyötä. Hän ei ollut koskaan aiemmin tehnyt juuri tämän osa-alueen työtä, mutta oli hyvin aktiivinen ja kiinnostunut heti alusta alkaen. Perehdytykseen oli valtuutettu toinen samaa ammattikuntaa edustava työntekijä. Perehdytykseen sovitun työntekijä kanssa koettiin haasteita tiimityössä ja ajoittain kommunikoinnissa. Uuden työntekijän ja samaa ammattikuntaa edustavan asiantuntijan välille syntyi jo heti aluksi ristiriitoja ja eettisesti haastavia tilanteita.

Uusi työntekijä koki, ettei perehdytys suju oikealla tavalla. Hän koki, ettei saa tietoa sitä kysyttäessä. Kommunikointi oli haasteellista ja ajoittain epäasiallista uutta työntekijää kohtaan. Uusi työntekijä koki epäasiallista kohtelua ja tiedon panttaamista toisen työntekijän taholta. Epäasiallisen käytöksen kohteena oleva työntekijä toi asiaa ilmi työkavereilleen. Työyhteisö kannusti uutta työntekijää tuomaan asiaa esille myös johtajalle. Osa työyhteisön muista jäsenistä vei asiaa itsenäisesti johtajan tietoon sekä epäasiallisesti käyttäytyvän työntekijän tietoon. Johtaja ei puuttunut tässä vaiheessa tilanteeseen vielä millään tavalla ja epäasiallinen käytös jatkui. Käydyissä kehityskeskusteluissa asia tuli ilmeisesti uudelleen esille, koska johtaja otti asian puheeksi keskustellen epäasiallisesti käyttäytyvän työntekijän kanssa. Asia ei johtanut vielä tässä vaiheessa muutokseen.

Epäasiallinen käytös jatkui ja kohdistui nyt myös muihin työntekijöihin. Kahden työntekijän välillä asioista ei pystytty päättämään yhdessä, koska uusi työntekijä koki, ettei hänen mielipiteitään ja uusia ideoita oteta huomioon. Muunlaistakin epäasiallista kohtelua tapahtui edelleen. Yleensä epäasiallinen kohtelu oli asiatonta ja loukkaavaa käytöstä uutta työntekijää kohtaan. Myös ammattitaidon kyseenalaistamista tapahtui.

Työyhteisössä yritettiin yhdessä hienovaraisesti puuttua asiaan tuloksetta. Muutosta käyttöön ei saatu aikaan. Lopulta uusi työntekijä väsyi, koki huonovointisuutta ja unettomuutta. Hän ei viihtynyt uudessa työpaikassa, hänen ammattitaitonsa kärsi ja työntekeminen tuntui hänestä vaikealta. Useita kertoja hän otti puheeksi epäasiallisen käytöksen johtajan ja toisen työntekijän kanssa, jolta koki epäasiallista kohtelua itseään kohtaan. Lisäksi muutkin työyhteisön jäsenet painostivat johtajaa asiaan puuttumaan. Asia alkoi painamaan ja kuormittamaan koko työyhteisöä ja näkyi työyhteisön ilmapiirissä ja käyttäytymisenä toisiaan kohtaan. Koko työyhteisö alkoi voimaan pahoin.

Organisaatioon tehdyn työhyvinvointi kyselyn perusteella juuri kyseisen työyhteisön tilanne oli huolestuttava, joten usean vuoden jälkeen asiaan puututtiin. Ensiksi johtajan keskustelulla uudelleen asianomaisten kanssa ja myös yhdessä kaikkien asianomaisten kanssa. Nämä keskustelut eivät johtaneet kaikkien yhdessä hyväksymään lopputulokseen. Tämä näkyi päivittäin työssä ja osa joutui olemaan sairauslomallakin. Johtajan puuttuminen tilanteeseen loi uuden aselman epäasiallista käyttäytymistä omaavalle työntekijälle. Nyt hän koki johtajan taholta epäasiallista käytöstä. Aikaa kului ja ristiriidat jatkuivat kahden työntekijän sekä toisen työntekijän ja johtajan välillä. Työilmapiiri kyselyissä nousi esille huono työilmapiiri ja epäasiallinen kohtelu. Työpaikalle tehtiin suunnattu työpaikkaselvitys ja työterveyspsykologin kartoitus. Työyhteisön tilanne parantui vähäksi aikaa. Kaikki työntekijät tsemppasivat ja muuttivat omaa käytöstään. Ajan saatossa muutos kuitenkin laantui ja palattiin vanhaan käyttäytymismalliin. Varsinaisina kärsijöinä kokivat olevan uusi työntekijä ja toinen osapuoli, joka koki epäasiallista käytöstä johtajan tiimoilta.

Lopulta johtaja päätti aloittaa koko työyhteisöä koskevan työnohjauksen. Työnohjaus jatkui pitkään ja sen aikana varmasti moni työntekijä oppi uutta omasta käyttäytymisestään. Työyhteisössä toivottiin myös johtajan ja epäasiallisesti käyttäytyvän työntekijän muuttavan toimintaansa. Johtaja teki runsaasti töitä muutokseen ja työyhteisö koki johtajan muuttuneen, saaneen työkaluja puuttumiseen ja myös rohkeutta siihen. Lisäksi koko työyhteisö sai eväitä muuttua ja voimavaraa lisää, jokainen omalla tahollaan omien muutosta tarvitsevien asioiden muuttamiseen. Uusi työntekijä kuitenkin irtisanoutui, koska epäasiallinen kohtelu ei loppunut toisen työntekijän toimesta kokonaan. Lisäksi uusi työntekijä koki, että aikaa oli kulunut liikaa ja oli itse hyvin väsynyt sekä uupunut tilanteeseen. Hän ei saanut takaisin työviihtyvyyttään eikä työnimuaan.

Miten johtajan tulisi toimia ristiriitatilanteissa eettisesti johtaen

Työelämän tapauksen pohjalta voidaan todeta, että johtajan toiminta asiaan puuttumiseksi olisi tullut aloittaa heti epäasiallisen käytöksen tultua ilmi. Työnantajan tehtäviin kuuluu seurata mahdollisen epäasiallisen kohtelun ja häirinnän esiintymistä työpaikalla. Työnantajan ensisijainen tehtävä on myös puuttua itsenäisesti epäasialliseen käytökseen ja -kohteluun. Mitä varhaisemmassa vaiheessa epäasialliseen toimintaan puututaan, sen helpompia ne ovat myös ratkaista. (Työsuojeluhallinto 2022). Työnantajaa voidaan rikosoikeudellisesti rangaista, jos työnantaja jättää puuttumatta epäasialliseen häirintään ja kohteluun (Riipinen 2022). Työpaikoilla häirintää voidaan ennaltaehkäistä hyvien työkäyttäytymisen pelisääntöjen laatimisella (Työsuojeluhallinto 2022). Esimerkki tapauksessa pelisäännöt oli laadittu, mutta niitä ei noudatettu. Työnantajan tehtävä on myös näiden pelisääntöjen noudattamisen seuranta (Työsuojeluhallinto 2022).

Organisaatioissa tulisi olla myös toimintaohjeet epäasiallisen kohtelun ja häirinnän ehkäisyyn ja puuttumiseen. Toimintamalliin tulisi tutustua niin johtajat kuin myös koko työyhteisö ja johtajien tehtävänä on saattaa se työntekijöiden tietoisuuteen. (Työterveyslaitos 2022.) Pelisääntöjen ja välittömän puuttumisen informointi työntekijöille on erityisen tärkeää (Työsuojeluhallinto 2022). Pelisääntöihin ja toimintatapoihin on hyvä aika ajoin palata ja käydä niitä uudelleen läpi. Ne ovat ohjenuorana kaikelle organisaatioiden eettiselle toiminnalle ja tarkasteltuna niitä ajoittain omassa organisaatiossa voidaan arvioida, jos niitä täytyy muuttaa ajansaatossa uudelleen. Organisaation pelisäännöt ja tavat toimia tulisi olla aina eettisten päätösten teon lähtökohtana. Esimerkkitapauksessa pelisääntöjä ei noudatettu. Niitä olisi ollut hyvä myös tarkastella uudelleen ja saattaa siten ne kaikkien osapuolten tietoisuuteen. Tietoisuus ja uudelleen tarkastelu olisi voinut olla myös avain epäasiallisen kohtelun loppumiseen.

Ratsulan (2016) mukaan päätöksenteossa on kolme periaatetta: vaatimusten mukaisuus, eettisyys ja ulkopuolinen käsitys. Vaatimusten mukaisuus tarkoittaa pohdintaa laillisuudesta ja ohjeiden mukaisuudesta, onko toimittu näiden mukaan oikein? Eettisyydellä tarkoitetaan, onko toimittu eettisesti oikein? Ulkopuolisuuden käsityksellä Ratsula tarkoittaa sitä, miltä asia näyttää ulkopuolisesta? Näitä kysymyksiä voidaan käyttää eettisen päätöksenteon tueksi johtajan arjessa. (Ratsula 2016, 20–21.) Epäasialliseen kohteluun puuttuminen on haastavaa, jos sitä ei osata tunnistaa. Johtajan täytyy harjoitella näitä taitoja ja tarvittaessa koulututtua niihin. Oikea-aikainen ja -tasoinen eettinen herkkyyden ja harkinta auttavat johtajaa haastaviin tilanteisiin puuttumisessa. (Viinamäki 2017.) Johtajien persoonalla on varmasti myös oma osansa herkkyydessä puuttua eettisiin väärinkäytöksiin tai epäasialliseen kohteluun. Joillakin johtajilla eettisyys on luonnollista, kun toisten pitää harjoitella eettisiä puuttumiskykyjään runsaammin. Esimerkkitapauksen johtajan olisi hyvä ollut hakea tietoa ja apua epäasiallisen käytökseen puuttumisessa, jos hänellä itsellään ei

ole ollut tarvittavia kykyjä. Jo nämä edellä mainitut Ratsulan kysymykset olisivat auttaneet johtajaa toimimaan tilanteessa ilman viivettä.

Esimerkkitapauksen johtaja viivytteli, kunnes puuttui epäasialliseen kohteluun. Se näkyi työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Lisäksi viivyttelyllä oli suuria negatiivisia vaikutuksia yksittäisen työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työntekijän ammatti-identiteetti kärsi ja jaksaminen oli koetuksella. Jos ongelmien ratkaisua viivytellään, niitä vähätellään tai peitellään, voi vääränlaisella toiminnalla olla suuria negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja ne yleensä vain pahentavat ongelmia. Tällainen toiminta voi vaikuttaa suoraan työyhteisön hyvinvoinnille, työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Ongelman ratkaisukeinoilla voi olla suora vaikutus työyhteisön työskentelyyn sekä aikaisempiin työ- ja toimintatapoihin. (Viinamäki 2017.) Eettisesti toimivat johtajat voivat vaikuttaa siihen, miten paljon työntekijät toteuttavat eettistä toimintaa ja minkälainen moraalinen identiteetti heillä on. Kun johtajat sisällyttävät eettisyyden ja moraalin työtapoihinsa ne vaikuttavat myös työntekijöiden eettisiin valintoihin. (Sharif & Scandura, 2014.) Johtajalta vaaditaan jokapäiväisiä toimia, kykyä tunnistaa ja hallita eettisiä kysymyksiä sekä riskejä. Nämä ovat toimia millä voidaan pitää yllä tervettä yrityskulttuuria ja ennaltaehkäistä väärinkäytöksiä. Avoin ilmapiiri ja väärin toimintatapojen suvaitsemattomuus luovat pohjan kestäväälle toiminnalle ja epäasiallisen käytöksen ennaltaehkäisylle. (Ratsula 2019, 134.)

Organisaatioissa on suositeltavaa pitää yllä hyvää kulttuuria, jossa työhön liittyviä epäkohtia voidaan ottaa puheeksi ja niistä uskalletaan puhua. Johtajan olisi hyvä huomioida työyhteisön yhteisissä- ja yksilökeskusteluissa työyhteisön ilmapiiriasiat, työyhteisön toimivuus sekä havainnot ja kokemukset esimerkiksi epäasiallisesta kohtelusta. (Työterveyslaitos 2022.) Työorganisaatioissa olisi hyvä kiinnittää huomiota ja muuttaa tarvittaessa keskustelukulttuuria ja vuorovaikutuksen toimivuutta eettisten tilanteiden toimintatavoissa. Ne ovat keinoja työorganisaation eettisyyden ja eettisen osaamisen lisäämiseen. (Viinamäki 2017.) On myös tärkeää keskusteluyhteyden olevan sellainen, että voidaan olla asioista myös eri mieltä. Mielestäni eri mieltä oleminen vaatii rohkeutta niin johtajilta kuin työntekijöiltäkin. Eri mieltä oleminen myös haastaa johtajaa ja muita organisaation jäseniä. Silloin kun erimieltä oleminen on esitetty oikealla tavalla, se on positiivinen ja haastava vaikutus työyhteisölle eikä tee negatiivista ilmapiiriä. Toimivien keskusteluyhteyksien avulla on mahdollista saada lisätietoa eettisten haasteiden olemassaolosta ja niiden avulla voidaan pyrkiä saamaan kaikkien osapuolien hyväksymä lopputulos asioihin. Toimiva vuorovaikutus ja keskusteluyhteys auttavat sitoutumisessa lopputulokseen. Organisaatioiden tilanteiden ennaltaehkäisyssä tärkeintä on ennakointi, nopea puuttuminen, empatia ja reilu kohtelu ja tietoisuus arvoista. (Viinamäki 2017.)

Avoin keskustelu ilmapiiri olisi varmasti auttanut esimerkkitapauksen etenemisessä ja voinut jopa ennaltaehkäistä ristiriitojen syntyisessä. Ratkaisutilanteessa ei saatu

kaikkia osapuolia tyydyttävää ratkaisua aikaiseksi. Avoimilla keskusteluyhteyksillä olisi voinut myös auttaa tilanteen ratkaisemisessa ja olisi voinut saada aikaan kompromissituloksen keskustellen. Avoin keskusteluilmapiiri olisi myös auttanut koko työyhteisöä puhumaan avoimemmin asiaan puuttumisesta ja olisi helpottanut kommunikointia ratkaisuun pääsemisessä. Erimieltä olemisen hyväksyminen olisi myös voinut auttaa tilanteessa, kun asiaan pyrittiin saamaan kompromissi ja kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu olisi tällöin toisen mielipiteen hyväksyminen ollut paikallaan ja mahdollisesti mahdollistanut kaikkien osapuolten hyväksymän ratkaisun.

Hyvillä eettisillä toiminnoilla ja päätöksenteoilla katsotaan olevan merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Ne tukevat työntekijöiden hyvää työilmapiiriä. Suomalaisissa tutkimuksissa on todettu oikeudenmukaisuuden vaikuttavan työntekijöiden psykososiaaliseen kuormittumiseen ja kokemukseen stressistä, unihäiriöistä sekä kroonisesta tulehduksesta. Tutkimusten mukaan on todettu epäoikeudenmukaisien päätöksien vaikuttavan psyykkiseen oireiluun ja sairauspoissaoloihin. Tutkimusten mukaan oikeudenmukaisesti kohdellut olivat vähemmän aikaa sairauslomilla kuin epäoikeudenmukaisesti kohdellut. (Mäkinen, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen, Laine 2014.) Tämä tutkimus puoltaa epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuneen työntekijän kokemia oireita ja psyykkistä kuormittumista. Eettisesti oikein toimittaessa alusta lähtien olisi voinut olla suuria vaikutuksia yksittäisten työntekijöiden jaksamiseen ja terveyden kokemukseen. Nopealla puuttumisella psyykinen kuormitus olisi ollut estettävissä kokonaan tai lähes kokonaan.

Hoffrén 2020 on tuonut esille tutkimuksensa perusteella, että työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä yksilöllä on henkilökohtaiset ominaisuudet, työpaikan ympäristön rakenteelliset ja sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja työtehtävien mahdollistavat oppimismahdollisuudet ja riittävät aikaresurssit oppimiseen. Hoffrén toi myös esille esimiestyön, selkeiden toimintamallien ja prosessien sekä avoimen ja tasa-arvoisen ilmapiirin vaikutuksia oppimiseen ja työhyvinvointiin. (Hoffrén 2020.) Kiinan julkisen sektorin työntekijöille tehdyn tutkimuksen mukaan havaittiin olevan positiivisia vaikutuksia eettisen johtamisen ja työntekijöiden asenteiden välillä. Tässä tutkimuksessa tuli erityisesti esille eettisen johtajuuden vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja jonkinlainen vaikutus työtyytyväisyyteen. (Qing, Asif, Hussain & Jameel, 2019.) Työelämän tapauksen perusteella on todettavissa, että sitoutuminen työpaikkaan heikkenee eettisen johtamisen ollessa heikkoa tai jos sitä ei ole ollenkaan.

Tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomio osaamiseen

Tulevaisuudessa haasteena eettisten haasteiden ratkomiseen voidaan katsoa olevan johtajien valmiudet toimia haastavissa tilanteissa ja päätöksissä. Johtajien valmiuksien uudistaminen ja eettisten haasteiden ratkomisen harjoittelu ovat todennäköisin tulevaisuuden kehittämistoimi. Monipuolistuvat organisaatiomallit ja yhä haasteellisemmat organisaatiomuodot vaativat uusia johtajavalmiuksia. Uudelle eettiselle osaamiselle on kysyntää organisaatioissa, mutta tarvitaan myös konkreettisia ohjeita ja tapoja, miten eettisesti haasteellisia tilanteita ratkotaan. Eettisten haasteiden ja tilanteiden jakaminen työyhteisössä ja organisaatiossa lisää tietoisuutta. Pelisäännöt ja toimintakulttuuri on hyvä muuttaa siten, että johtajilla on uskallusta puuttua eettisesti haastaviin tilanteisiin. (Viinamäki 2017.)

Johtajien koulutukset ja työnohjaus on merkittävässä roolissa nykypäivän työelämässä. Työelämä muuttuu ja muuntuu ja mielestäni johtajien on muututtava sen mukana myös. Yksi keino lisätä työhyvinvointia organisaatioissa ja lisätä esimies-alaisuusuhdeten laatua on järjestää johtajille työnohjausta. Työnohjauksen lisäksi johtajat tarvitsevat varmasti taitoa ja rohkeutta myös häirintä tilanteiden puuttumiseen. Tällaiselle toiminnalle olevat koulutukset ja valmennukset auttaisivat ennaltaehkäisemään häiriökäyttäytymistä. Johtajille hyviä taitoja on myös sosiaaliset kommunikointitaidot ja niiden opetteleminen.

Myös puutteet alaistaidoissa tai työyhteisötaidoissa voivat lisätä pahoinvointia organisaatioissa, koska ne vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin ja esimies-alaisuusuheteisiin liitettyihin odotuksiin. (Mäkinieni ym. 2014.) Myös alaisten työnohjaukselliset koulutukset ovat tärkeitä nykypäivänä. Työelämä vaatii mielestäni yhä enemmän sosiaalisia- ja psykologisia taitoja ja valmiuksia, mihin peruskoulutuksella ei välttämättä saa valmiuksia. Koulutuksella ja perehdytyksellä voidaan lisätä myös tietoa työpaikan toimintamalleista ja pelisäännöistä.

Jokaisen erikseen olisi arvioitava omaa käytöstään päivittäin niin johtajan, työntekijän kuin koko työyhteisön. Kaikille olisi oltava selvää käyttäytyä toisia kohtaan niin kuin itse haluaisi itseään kohtaan käyttäytyvän. Lisäksi työhyvinvointikyselyiden uudistaminen ja niiden seurauksena tulevien toimenpiteiden uudistaminen ja niihin puuttuminen olisi paikallaan.

Ammattitaidon merkitys on työntekijöille tärkeää ja sen kehittämistä tulisi mahdollistaa työpaikoilla. Uusien tehtävien tekeminen, uuden oppiminen ja ongelmien ratkaiseminen on työntekijöille luonnollista, ja ne korostuvat uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Ammattitaitoa on mahdollista kehittää oikeanlaisessa työympäristössä, jossa mahdollistetaan työntekijät niin tiimeinä kuin yksilöinä ja annetaan mahdollisuus haastaa itseään sekä tuetaan oppimaan. (Törmälä, Markkanen, & Kadenius, 2015, 27.) Hyvän kilpailukyvyn keskeisimmässä roolissa on osaava ja hyvinvoiva henkilökunta. Työpaikkojen nopeat muutostahdit ja teknologisoituminen

ohjaavat työntekijöitä monenlaiseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työssä oppimisesta ja itsensä kehittämisestä on tullut suuri osa työntekijän arkea ja työpäivän sisältöä, sillä työnlomassa opitaan suuri osa työssä tarvittavista taidoista. Tämän vuoksi organisaatioiden on tärkeää ymmärtää tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden oppimiseen ja millä tavoin oppimista voidaan tukea samalla huolehtien työntekijän työhyvinvoinnista. (Hoffrén 2020.)

Pohdinta

Työnantajan tehtävä on ennaltaehkäistä ja estää epäasiallisen kohtelun syntymistä. Työnantaja voi selvittää työpaikan ilmapiiriä ja työyhteisön toimivuutta sekä käyttäytymistä esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä tai kehityskeskusteluissa. Työnantajan on ajoittain arvioitava työyhteisön tilanne sosiaalisesti ja tarvittaessa aloittaa toimet häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisemiseksi. Työnantajan häirintään kohdistuvia ennaltaehkäiseviä toimia ovat mm. nollatoleranssin ilmoittaminen selkeästi, hyvien työkäytäntöjen, pelisääntöjen asettaminen, häirintään ja epäasialliseen kohteluun puuttumiseen laaditut toimintatavat, työntekijöiden kouluttaminen välttämään häirintää, esimiesten kouluttaminen havaitsemaan ja puuttumaan epäasialliseen käyttäytymiseen ja häirintään. (Työsuojeluhallinto 2022.)

Työpaikoilla on hyvä olla avoin ilmapiiri, jossa voi keskustella herkästi myös vaikeista asioista. Johtajien tulisi luoda tällaista ilmapiiriä työpaikoilla. Yhteisten pelisääntöjen muodostaminen koko organisaation kanssa yhdessä on tärkeää. Työntekijöiden mukaan ottaminen pelisääntöjen tekemiseen on osallistamista ja samalla tarpeet tulevat kentältä ei pelkästään johdon suunnalta.

Ristiriitatilanteet ja epäasiallinen kohtelu voivat häiritä työtä, estää tavoitteiden saavuttamista, vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja heikentää niiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä ja tilanteet voivat henkilöityä, tällöin johtajan olisi hyvä niihin puuttua (Työterveyslaitos 2022.) Johtajien nopealla puuttumisella on merkitystä asioiden hoitamisessa ja lopputuloksessa. Johtajien olisi tärkeää saada oikeaa tietoa asioista ja heidän tulisi niistä myös ottaa selvää. Eettisessä päätöksenteossa tärkeää on todellisten asioiden tunnistaminen ja tietäminen. Puutteelliset tiedot asiasta voivat vaikuttaa hyvinkin suuresti johtajan eettiseen ja moraaliseen päätöksentekoon tietyissä asioissa ja näillä voi olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi yksilöiden ja työyhteisöjen tilanteeseen. (Schwarz 2017.)

Kansainvälisen tutkimuksen mukaan, jossa tutkittiin eettistä johtamista Pakistanissa ja Italiassa, todettiin eettisellä johtamisella olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työn suorituskykyyn. Erityisesti se

paransi italialaisten työntekijöiden työhyvinvointia. Joten kulttuurisia eroja eettisellä johtamisella on todettu olevan. (Sarwar, Ishaq, Amin & Ahmed, 2020.) Organisaatioiden johtajat ovat merkittävässä asemassa vaikuttamassa työntekijöiden työoloihin, ja johtajat luovat sitä kautta myös perustaa henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikoilla olisi edistettävä oikeudenmukaista ja työntekijöitä osallistavaa johtamista sekä lisäksi tukea vapaa- ajalla työstä palautumista. (Mäkinieniemi ym. 2014.)

Johtajalta vaaditaan päivittäisiä toimia ennaltaehkäistä väärinkäytöksiä. Johtajalta vaaditaan myös kykyä tiedostaa ja hallita riskejä ja puuttua niihin tarvittaessa. Nämä edellä mainitut asiat luovat tervettä yrityskulutturia. Työpaikkojen avoin ilmapiiri, väärin toimintatapojen suvaitsemattomuus on jalusta terveelle ja tuottavalle toiminnalle. (Ratsula 2019, 134.) Tieto- ja etätyö tuo omat haasteensa tulevaisuudessa. Tällöin johtajan on vaikeampi saada selville organisaatiossa tapahtuvaa epäasiallista kohtelua ja tällaisessa tilanteessa siihen on myös vaikeampi puuttua.

Tätä artikkelia kirjoittaessa olen pohtinut organisaation ristiriitatilanteen selvittämistä johtajan näkökulmasta. Olen pohtinut lähdekirjallisuutta hyväksi käyttäen, miten johtajan tulisi toimia ristiriitatilanteita ja epäasiallista kohtelua kohdatessaan. Tärkeimpinä asioina jäi mieleen nopea puuttuminen ja rohkeus puuttua väärinkäytöksiin. Johtajat tarvitsevat rohkeutta ottaa puheeksi vaikeat asiat. Puheeksi ottamiseen auttaa jo ennalta laaditut pelisäännöt ja toimintatavat niiden hoitamiseen ja tietysti niiden noudattaminen. Kirjoittaessa pohdin myös oikean ja väärän asetelmaa. Näistä voidaan olla myös eri mieltä ja se on minusta tervettä. Jokaisella ihmisellä arvot ovat myös omia ja yksilöllisiä, joihin myös kulttuurillinen tausta voi vaikuttaa. Tulevaisuudessa johtajat tarvitsevat lisätietoa asioista, koulutusta ja nimenomaan rohkeutta asioihin puuttumiseen. Johtajien omalla toiminnalla ja persoonalla on suuri vaikutus asioihin organisaatioiden pelisääntöjen ja toimintatapojen noudattamisen lisäksi.

Kirjallisuus

- Hoffrén, A. 2020. Työssä oppiminen osana työhyvinvointia -pitkäaikaisten työntekijöiden kokemuksia työssä oppimisesta ja työhyvinvoinnista. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Tietojohtaminen ja johtajuus. Viitattu 11.6.2022. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161643>
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtaminen terveydenhuollon eettisenä kysymyksenä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2010:126:14, 1746-7. <https://www.duodecimlehti.fi/duo98948>
- Lehtonen, A. 2020. Eettisen johtamisen vaikutukset organisaatioon, työyhteisöön ja organisaatiositoutumiseen. Johtamisen akateeminen yksikkö. Vaasan Yliopisto. Viitattu 4.6.2022. <https://core.ac.uk/download/pdf/326729519.pdf>
- Mäkinieniemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Viitattu 7.6.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%C3%B6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf
- Pitkänen, E. 2021. Eettinen johtaminen ja taloudelliset arvot julkisessa terveydenhuollossa ja sen päätöksenteossa -kartoittava kirjallisuustutkimus. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Pro gradu tutkielma. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25243/urn_nbn_fi_uef-20210688.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pro Pilvipalvelut 2022. Epäasiallinen kohtelu. Epäasiallinen kohtelu on työpaikkakiusaamista. Viitattu 8.6.2022. <https://www.epaasiallinenkohtelu.fi/>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. & Jameel, A. 2019. Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. Review of Managerial Science. Springer Link. Viitattu 7.6.2022. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-019-00340-9>
- 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.
- Riipinen, K. 2022. Työsuhdejuristit. Mitä on epäasiallinen kohtelu ja miten siihen tulisi puuttua? Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 8.6.2022. https://tyosuhdejuristit.fi/mita-on-epaasiallinen-kohtelu-ja-miten-siihen-tulisi-puuttua/?gclid=EA1aIQobChMIyLun3-6d-AIVAUaRBR0_rArsEAAAYASAAEgKSzvD_BwE
- Saarinen, A. 2022. Eettinen johtajuus edellyttää moraalista rohkeutta. Gofore. Viitattu 4.6.2022. <https://gofore.com/eettinen-johtajuus-edellyttaa-moraalista-rohkeutta/>

- Sarwar, H., Ishaq, M., Amin, A. & Ahmed, R. 2020. Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*. Taylor & Francis Online. Viitattu 7.6.2022.
- Sharif, M. & Scandura, T. 2014. *Moral identity: Linking ethical leadership to follower decision making*. Information Age Publishing. USA. Viitattu 5.6.2022. https://www.researchgate.net/profile/Terri-Scandura/publication/260105886_MORAL_IDENTITY_LINKING_ETHICAL_LEADERSHIP_TO_FOLLOWER_DECISION_MAKING/links/00b7d52f9256ae17bf000000/MORAL-IDENTITY-LINKING-ETHICAL-LEADERSHIP-TO-FOLLOWER-DECISION-MAKING.pdf
- Schwarz, M. 2017. *Business Ethics: An Ethical Decision – Making Approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 6.6.2022. https://books.google.ru/books?hl=fi&lr=&id=eiUtDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP9&dq=Schwarz,+M.+2017.+Business+Ethics:+An+Ethical+Decision+%E2%80%93+Making+Approach.+Chichester:+John+Wiley+%26+Sons,+Inc&ots=tb8Guyj5CY&sig=awkUAZj-wHGg-IOownxfqTHIZ8g&redir_esc=y#v=onepage&q=Schwarz%2C%20M.%202017.%20Business%20Ethics%3A%20An%20Ethical%20Decision%20%E2%80%93%20Making%20Approach.%20Chichester%3A%20John%20Wiley%20%26%20Sons%2C%20Inc&f=false
- STTK ry. 2022. *Työelämään.fi. Ristiriitatilanteet työpaikalla*. Viitattu 7.6.2022. <https://tyoelamaan.fi/blog/2021/08/17/riitatilanteet-tyopaikalla/>
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Suomen Liikekirjat. Helsinki.
- Työterveyslaitos 2022. *Hyvän mielen työpaikka. Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla?* Viitattu 7.6.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla>
- Työsuojeluhallinto 2022. *Epäasiallinen kohtelu*. Viitattu 4.6.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>
- Työturvallisuuskeskus 2022. *Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla*. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 7.6.2022. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/hairinta_ja_epaasiallinen_kohtelu#7bfb97dc
- Työturvallisuuslaki 2002/738 §28. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Viinamäki, O-P., 2017. *Johtajien kannattaa opetella kohtaamaan ja ratkomaan eettisiä ongelmia*. Hallinnon tutkimuksen seura 28.8.2017. Viitattu 4.6.2022. <https://www.hallinnontutkimus.fi/blogi/johtajien-kannattaa-opetella-kohtaamaan-ja-ratkomaan-eettisi%C3%A4-ongelmia>

Epäoikeudenmukainen johtaminen vie pahimmillaan työuupumukseen

Asiasanat: epäoikeudenmukaisuus, luottamus, johtaminen, uupumus, vallankäyttö

Johdanto

Artikkelini käsittelee epäoikeudenmukaista johtamista työyhteisö- ja yksilötasoilla. Yksi vakavimpia seurauksia epäoikeudenmukaisesta johtamisesta on yksittäisen työntekijän työuupumuksen puhkeaminen. Pitkäaikainen kokemus siitä, että kohtelu työpaikalla ei ole oikeudenmukaista voi sairastuttaa. Epäoikeudenmukainen toiminta on eettisesti aina väärin ja tarkastelen artikkelissa asiaa myös etiikan ja moraalin näkökannoista käsin. Artikkelin avulla toivon lisääväni lukijan ymmärrystä epäoikeudenmukaisen johtamisen haitallisuudesta sekä toivon, että lukija käsittää turvallisen työympäristön luomisen olevan keino luoda aitoa hyvinvointia yksilö-, ryhmä- ja yhteiskuntatasoilla. En artikkelissani keskity mihinkään tiettyyn toimialaan, vaan käsittelen epäoikeudenmukaista johtamista ja siitä pois oppimista niin, että artikkelin anti on hyödynnettävissä toimialasta riippumatta.

Oikeudenmukaisen johtamisen viitekehys

Etiikka määrittelee hyvää ja pahaa, oikeaa ja väärää, eli etiikka kuvaa moraalin luonnetta ja sitä, miten erottaa oikea väärästä. Moraali puolestaan on kyky erottaa hyvä ja paha. Vallankäyttö on osa johtamisen etiikkaa. Vallankäytöllä pyritään johtamaan toisten ihmisten käyttäytymistä haluttuun suuntaan, joka tekee johtamisesta aina myös moraalisen kysymyksen. Eettistä johtajuutta voidaan kehittää muuttamalla ja poistamalla epäeettisiä käytäntöjä. (Salminen 2010, 1–3.) Eettinen johtajuus ei synny tai toteudu itsestään, vaan sitä tulee systemaattisesti kehittää, toteuttaa ja vahvistaa. Eettinen johtaminen on hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettinen johtaja haluaa tehdä omalta osaltaan hyvää, rakentaa parempaa maailmaa. Yksinkertaistetusti sanottuna hyvä johtaja haluaa tehdä oikein. (Heiskanen & Salo 2007, 15–16.)

Johtamisen yksi ulottuvuus on ihmiset. Vaikka puhuttaisiin asioiden johtamisesta, niin asioidenkin hoitajat ovat ihmisiä. Ihmisten johtaminen tarkoittaa kykyä ymmärtää, missä tilanteessa yhteisö ja työntekijät ovat. Kykyä ymmärtää mikä työntekijöille on

tärkeää ja kykyä ymmärtää miten he voivat. (Sivonen 2022, 225.) Johtaja käyttää toimiessaan valtaa. Valta on ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä ilmiö. Vallankäytöstä puhuttaessa, on kyseessä inhimillinen kokemus, johon liittyy tunne vallankäyttäjistä ja vallankäytön kohteena olemisesta. Vallankäyttäjän oletetaan saavan tilanteessa tahtonsa lävitse, kun taas kohteeksi joutuva saattaa tuntea joutuvansa luopumaan jostain. Valta ei ole ainoastaan hetkellinen tapahtuma vaan prosessi, jolla pyritään muokkaamaan yhteiskunnan tai organisaatioiden tavoitteita ja käytäntöjä. Vallan prosessi sisältää arvioinnin siitä, kenellä on oikeus päättää, luoda arvot, kontrolloida päämääriä, jakaa resursseja, palkita, rangaista ja vaikuttaa tärkeisiin tavoitteisiin. Tähän prosessiin osallistuvat sekä valtaa käyttävät että sen kohteena olevat. Toiset päättävät, toiset hyväksyvät tai vastustavat. Vallankäytössä on kyse siitä, mitä tapahtuu ihmisten välillä ja miten tuntee tulleen kohdeksi. Vallankäytön kokemukset vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin monin tavoin. Ne voivat turhauttaa ja lannistaa, mutta myös luoda luottamusta ja antaa toivoa ja uskallusta. (Jabe & Kuusela 2013, 15, 55.)

Hyve on pysyvä ja vahva valmius tehdä hyvää ja sitä edistää oikein toimiminen. Hyveellinen ihminen haluaa ilman pakkoa tehdä hyvää ja myös johtamisessa päämäärät tulee asettaa hyveen mukaisesti koska pahalla ei saada aikaan hyvää. Hyve liittyy vahvasti eettisiin arvoihin. Oikeudenmukaisuus on keskeinen yhteiskunnallinen hyve. Toimittaessa tasapuolisesti ja noudattamalla yleistä oikeudentuntoa ollaan oikeudenmukaisia. Oikeudenmukaiseksi kutsuttu johtaja noudattaa työpaikalla sovittuja sääntöjä, kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti ja pyrkii jakamaan työtaakkaa tasapuolisesti kaikkien kesken. Johtamisen integriteetti puolestaan edellyttää, että johtaja on toimissaan johdonmukainen. Luotettavuus syntyy, kun johtajan toiminta on arvioitavissa ja ennakoitavissa. Integriteetti kuvaa moraalista asennetta. (Salminen 2010, 8–11, 21.) Johtajan arvot, moraalit ja integriteetti ovat tärkeitä koska johtaja toimii esimerkkinä muille. Se, mitä olet, välittyy sinusta joka tasolla. (Huhtala 2015, 197.)

Salmisen mukaan (2010, 42) eettinen johtaminen voidaan määritellä seuraavasti: ”Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä ja organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa.” Eettistä johtajuutta määriteltäessä on aiheellista myös nostaa esiin huono johtajuus ja sen vaikutukset. Tilanne ei ole terve, mikäli johtaja ajaa vain omia etujaan ja käyttää karismaattisuuttaan muiden henkilöiden manipulointiin. Väärin johtamisen lisäksi huonoa johtamista on myös se, jos ei johdeta ollenkaan, vaan ajelehditaan. Hierarkkinen ja jäykkä rakenne estää aloitekykyä ja lisää alisuoriutumista. Johtamisen äärikeinoina ovat uhkailu ja pakottaminen. (Salminen 2010, 41–42.) Pahimmillaan autoritääriäinen vallankäyttö voi synnyttää organisaatioon pelolla johtamisen ilmapiirin. Pelolla johtamisen ilmapiirissä johtamisen välineenä käytetään yleensä jotain uhkaa. Uhka voi olla se,

että työntekijä tulee ohitetuksi, ylenkatsotuksi, vihatuksi tai nolatuksi. Lisäksi uhkana koetaan työpaikan tai aseman menetys tai toisaalta ylikuormitus ja epämiellyttävien työtehtävien lisääntyminen. Työntekijät alkavat kokea ahdistusta ja pelkoa, joka puolestaan johtaa arkuuteen kertoa omia mielipiteitään, ristiriitoina työyhteisössä, asioiden salailuna, luottamuspulana, luovuuden hiipumisena ja muina työhyvinvoinnin ongelmina. (Viitala & Jylhä 2019, 38.)

Jakavassa oikeudenmukaisuudessa on kyse voimavarojen, etujen ja palkkioiden sekä tehtävien, vallan ja velvollisuuksien jakamisesta yksilöä tai ryhmää tyydyttävällä tavalla. Jakoperusteena käytetään yksilön antamaa panosta, tasajakoa tai tarvetta. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus puolestaan tarkoittaa niiden prosessien ja sääntöjen reiluutta, joita käytetään jakamispäätöksiä tehdessä ja toteutettaessa. Vuorovaikutus tai ihmisten kohtelu on oikeudenmukaista, mikäli työntekijöitä kohdellaan kunnioittavasti, kohteliaasti ja arvostavasti päätöksiä tehdessä ja niistä tiedotettaessa. Oikeudenmukaisuus on yksi työyhteisöjen keskeinen perusarvo, joka vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, luottamuksen rakentamiseen, työtyytyväisyyteen, työyhteisöön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Yksilön kannalta oikeudenmukainen kohtelu on osoitus henkilön asemasta ja arvostuksesta ryhmässä. Oikeudenmukaisuus on myös arvo itsenään, moraalinen hyve. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 118.)

Oikeudenmukaisuuden lisääminen muun muassa päätöksenteossa, tiedottamisessa ja ihmisten kohtelussa ei tuota organisaatiolle lisäkustannuksia, mutta se voi parantaa toimintaa huomattavasti. Oikeudenmukaisen toiminnan vahvistaminen on organisaatiolle eduksi. Ihmiset ovat herkkiä huomaamaan sosiaalisten oikeudenmukaisuussääntöjen loukkauksia, joten toimintatapojen ja tiedottamisen parantaminen sekä ystävällisen kohtelun lisääminen työpaikoilla olisi monessa tapauksessa suotavaa sekä henkilöstön terveyden että organisaatioiden toiminnan kannalta. (Elovainio & Virtanen 2018, 194.)

Case: Erään johtoryhmän tarina

Oy Yritys Ab:ssa oli johtoryhmä, johon kuului toimitusjohtaja sekä tuotantoyksiköiden päälliköt. Johtoryhmä oli keskusteleva, avoin ja asioita aikaan saava. Johtoryhmässä uskallettiin tuoda rohkeasti esiin eri näkökantoja ja niistä keskusteltiin. Konfliktit eivät menneet henkilökohtaisuuksiin ja kokoukset päättyivät sovussa. Erilaiset mielipiteet nähtiin asioita kehittäväinä koska mikään ei kehity, jos kaikesta vallitsee aina yhteinen konsensus. Johtoryhmässä jaettiin oleellista tietoa eri yksiköiden ajankohtaisista asioista ja näin kaikilla johtoryhmän jäsenillä oli selkeä kokonaiskuva Oy Yritys Ab:n tilanteesta ja tulevaisuudesta.

Pitkäaikainen toimitusjohtaja eläköityi ja organisaatioon valittiin uusi toimitusjohtaja. Johtoryhmän kokoonpano sekä toimintatavat pysyivät alkuun samana ja uusi toimitusjohtaja oli, edeltäjänsä tavoin, kaikkien johtoryhmään kuuluvien yhteinen esihenkilö. Suhteellisen nopeasti asiat alkoivat kuitenkin muuttumaan. Uusi toimitusjohtaja muutti johtoryhmän toimintamallia muun muassa siten, että kokousmuistioiden laadinta lopetettiin. Sovitut asiat jäivät ilmaan ja muistioiden puuttuessa asioita ei voitu tarkistaa. Syntyi muistinvaraisia sana sanaa vastaan - tilanteita, jotka välillä johtivat konflikteihin. Kokouksen aikana ei myöskään enää jaettu kaikkien yksiköiden kuulumisia vaan ainoastaan etukäteen toimitusjohtajan tekemän asialistan aiheet käsiteltiin. Asialistalle sai toki ehdottaa käsiteltäviä asioita edelleenkin mutta niiden tuli olla kokoluokaltaan isompia kuin ”pelkät yksiköiden kuulumiset”.

Johtoryhmän kokousten ilmapiiri alkoi muuttumaan ja osallistujat alkoivat varomaan sanojaan. Toimitusjohtaja valitsi johtoryhmän jäsenistä itselleen suosikit ja inhokit. Kärjitetysti voidaan sanoa, että suosikit olivat niitä, jotka myötäilivät kaikkea mitä toimitusjohtaja sanoi ja inhokiksi joutui, mikäli uskalsi entiseen tapaan perustellusti kyseenalaistaa suunnitelmia. Johtoryhmän jäsenten välisiä konflikteja ei ratkaistu esihenkilön tuella rakentavasti vaan esihenkilö valitsi aina suosikin puolen selvittämättä asiaa. Suosikit eivät olleet toimitusjohtajan mielestä koskaan väärässä ja toisaalta inhokit eivät saaneet edes kertoa omaa kantaansa tai jos kertoivat, niin toimitusjohtaja ohitti sen täysin. Jos käsiteltävänä oli aihe, jota toimitusjohtaja piti vähäpätöisenä, hän selasi puhelintaan tai elehti epäkunnioittavasti puhujan selän takana. Kenellekään kokouksen osallistujista ei jäänyt epäselväksi toimitusjohtajan mielipide käsiteltävästä asiasta tai kyseisestä henkilöstä.

Kukaan ei uskaltanut puuttua esihenkilön toimintaan. Inhokit pikkuhiljaa oppivat olemaan johtoryhmän kokouksissa täysin näkymättömiä, että välttyisivät uusilta iskuilta. Suosikit mielistelivät esihenkilöä, jotta he säilyttivät saavuttamansa aseman. Hiljaiset sivusta seuraajat pysyivät hiljaa koska pelkäsivät itse joutuvansa epäsuosioon, mikäli kertovat mielipiteensä. Johtoryhmän ryhmadynamiikka muuttui täysin ja kokouksista ei ollut enää toiminnan ohjaukselle mitään hyötyä. Kokoukset eivät olleet aidosti keskustelevia tilaisuuksia. Toimitusjohtaja jakoi kaikille kuuluvaa tietoa tulevista muutoksista ainoastaan suosikeille, ja toisille ne kerrottiin vasta kokouksien aikana. Muutokset tulivat siis osalle johtoryhmän jäsenistä täytenä yllätyksenä, joten niihin oli mahdoton varautua.

Luottamus johtoryhmän jäsenten välillä mureni täysin. Jokainen mietti, kuka puhuu kenestäkin ja mitä. Inhokit eivät ymmärtäneet miksi muut jäsenet eivät puolustaneet heitä ääneen, vaikka kokouksien jälkeen he saivat yksityisesti tukea. Pelon ilmapiiri oli saatu täydellisesti luotua uuden toimitusjohtajan ”hajoita ja hallitse” -tekniikalla. Tilanne ei ollut hyvä kenenkään kannalta. Lopputulemana osa johtoryhmän jäsenistä

sairastui työuupumukseen, osa tunsi huonoa omaa tuntoa omasta asemastaan, osa vaihtoi työpaikkaa ja osa tunsi ahdistusta vallitsevasta tilanteesta. Tarina on surullinen kuvaus siitä, mitä yhden esihenkilön epäoikeudenmukainen toiminta voi aiheuttaa koko ryhmälle. Samalla se on surullinen kuvaus siitä, mitä yksittäiselle työntekijälle voi tapahtua, jos hän joutuu esihenkilön kiusaamisen kohteeksi.

Oikeudenmukaisen johtamisen merkitys ja hyödyt

Organisaation tärkein voimavara on sen työntekijät. Tavoitteet joko saavutetaan tai ei saavuteta ihmisten tekemällä työllä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 106.) Yksikään yritys ei siis voi sulkea silmiään siltä, miten he kohtelevat tärkeintä voimavaraansa tai miten työntekijät työssään voivat. Hyvä johtaminen luo edellytyksiä ihmisten hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Kannustava ja ihmisiä tukeva johtaminen kasvattaa ihmisten innokkuutta ja kehittää osaamista. (Juuti & Vuorela 2015, 11.) Voidaan siis ajatella, että esimerkissä mainitut asiat ja tapahtumat olisivat olleet estettävissä, mikäli työntekijöitä olisi kohdeltu arvostavasti ja olisi panostettu hyvään, oikeudenmukaiseen johtamiseen.

Johtamisen pätevyysalueita käsittelevässä kompetenssitutkimuksessa nousee yhtenä pääalueena esille lisäksi ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Ihmissuhdetaidot pitävät sisällään kyvyn tehdä töitä ihmisten kanssa ja ihmisten avulla. Johtamistyö tapahtuu lähes kokonaan keskustelujen kautta vuorovaikutustilanteissa. (Viitala 2007, 279.) Johtajan on joka hetki viestittävä erityisesti luottamusta, positiivisuutta ja energisoivaa mielialaa. Johtajan työssä vaikuttaminen tapahtuu puhe- ja kehoviestinnän kautta. Mitä enemmän johtaja on tekemisessä toisten kanssa, sitä paremmin hän pystyy omalla asenteellaan vaikuttamaan toisten asenteisiin. (Huhtala 2015, 61.) Valitettavasti vaikuttamista tapahtuu niin positiivisella kuin negatiivisella tasolla, riippuen johtajan käyttäytymisestä.

Case-esimerkki tuo esiin johtajan puuttuvat ihmissuhdetaidot sekä sen, kuinka vuorovaikutus pikkuhiljaa johtoryhmän jäsenten kesken hiipui ja loppui kokonaan. Ihmisten väliset kohtaamiset muodostavat kuitenkin ison osan tuottavuudesta. Ihminen tarvitsee huomiota ja mikäli johtaja pyrkii kuuntelu- ja keskusteluyhteyteen parantaa se yleensä työntekijöiden asennetta. Osallistaminen ja merkitykselliseksi koettu työ motivoivat. (Huhtala 2015, 270.) Keskustelukulttuurin ja vuorovaikutuksen toimivuuteen kannattaa panostaa. Ne ovat organisaatioiden keinoja huolehtia työyhteisön eettisyydestä ja eettisestä osaamisesta. Toimivat vuorovaikutustilanteet ja keskusteluyhteys ovat myös väylä saada tietoa eettisten ongelmien ilmenemisestä. Ne ovat mahdollisuus löytää eri osapuolia tyydyttävät ratkaisut. (Viinamäki 2017.)

Eettisesti toimivan johtajan on helpompi saada organisaatiossa muutoksia läpi. Eettisesti toimiva johtaja osallistaa työntekijät muutokseen ja näkee työntekijöiden

osallistumisen lisäävän heidän sitoutumistaan. Molemmat, niin johtaja kuin työntekijät, ovat tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisessa. Eettinen johtajuus ja eettinen työilmapiiri ovat yhteydessä toisiinsa ja yhdessä ne edesauttavat muutostilanteiden hyvää lopputulemaa. (Ye, Yang, Wang & Zhou 2022, 8–9.) Esimerkkitapauksen johtaja ei saanut toivomiaan muutoksia aidosti johtoryhmässä läpi koska hänen toimintatapansa eivät olleet eettisesti kestäviä, eivätkä oikeudenmukaisia. Johtaja käytti valtaa autoritäärisesti ja oletti kaikkien tottelevan häntä ilman yhteistä keskustelua.

Psykologisesti epäoikeudenmukaisuuden ja syrjinnän kokemukset liittyvät kielteiseen minäkuvaan, leimautumisen pelkoon sekä heikkoon itsetuntoon. Rakenteellinen syrjintä voi rajoittaa henkilön tiedonsaantia ja näin rajoittaa hänen mahdollisuuksiaan tai ammatillista kehittymistä. Syrjintä saattaa ajan myötä vaikuttaa ihmisen fyysisen terveyteen pysyvän stressin takia. (Seppälä, Jasinskaja-Lahti, Lipponen & Liebkind 2014, 269.) Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) säädetään, että työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.

Pysyvä tai pitkään jatkunut stressi aiheuttaa työuupumusta. Työterveyslaitos määrittelee työuupumuksen olevan pitkittyneestä työstressistä kehittynyt häiriö, jossa ihmisen voimavarat ehtyvät. Työuupumus on oireyhtymä, jota luonnehtii kroonistunut väsymys, henkinen etäännyminen työstä eli ”kynnistyminen”, kognitiivisen hallinnan häiriöt sekä tunteiden hallinnan häiriöt. Työuupumuksella on kielteisiä seurauksia työssä suoriutumiselle, terveydelle, työturvallisuudelle ja elämänlaadulle. (Työterveyslaitos n.d.) Epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu on siis yksi vaikuttava tekijä työuupumuksen puhkeamiseen ja pitkään jatkuneena se johtaa työntekijän sairauslomaan. Työuupumus on henkilökohtainen tragedia, josta selviytyminen vie aikaa. Työuupumus on myös merkittävä hidaste organisaation tavoitteisiin pääsemisessä, mikäli uupunut on merkittävässä asemassa kuten esimerkiksi johtoryhmän jäsen. Yhteiskunnan kannalta työuupumus on merkittävä mielenterveyden häiriöiden aiheuttaja. Esihenkilön kohdellessa työntekijöitä oikeudenmukaisesti on työuupumus osittain estettävissä.

Vuonna 2020 sairauspäivärahaa sai noin 295 000 henkilöä eli 9,2 % 16–67-vuotiaasta ei-eläkkeellä olevasta väestöstä. Sairauspäivärahan korvauspäivien määrä kuvaa pitkien sairauspoissaolojen aiheuttaman työkyvyttömyyden vuosittaista taakkaa. Vuonna 2020 Kela maksoi yhteensä 14,5 miljoonaa sairauspäivärahopäivää. Niistä

kertyi yhteensä noin 727 000 päivää. Mielenterveyden häiriöiden perusteella korvattiin vuonna 2020 noin 5 miljoonaa sairauspäivärahopäivää eli 34 % kaikista maksetuista päivistä. (Blomgren 2021.) Mielenterveyden häiriöiden takaa löytyy useampia tekijöitä mutta yhtenä tekijänä voitaneen tunnistaa työuupumus. Työuupumuksen estämisellä on siis mittava yhteiskunnallinenkin vaikutus, puhumattakaan työuupumuksen inhimillisestä vaikutuksesta yksilöön ja hänen lähipiirinsä elämään.

Epäoikeudenmukaisuuden tunne on yksi ihmisen voimakkaimpia tunnekokemuksia. Epäoikeudenmukaisuus voi herättää vihaa, kostonhalua ja katkeruutta. Monesti eettiset ja moraaliset ristiriidat liittyvät juuri epäreiluuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Edellä mainitun takia oikeudenmukaisuutta pidetäänkin usein hyvän työyhteisön tärkeimpänä ominaisuutena. Eettisen johtamisen ydintä ovat oikeudenmukaiset menettelytavat. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 103.)

Esimerkkitapauksen opit työyhteisöille

Rohkeus on eettiselle johtajalle ratkaisevaa hänen ratkoessaan oikeudenmukaisesti eteen tulevia moraalisia kysymyksiä. Toisaalta työntekijät tarvitset myös moraalista rohkeutta kyseenalaistaa epäeettiset toimintatavat, ja rohkeutta haastaa johtaja rakentavan kritiikin avulla silloin kun johtaja on väärässä. Miksi jotkut johtajat tekevät päätöksiä perustuen vain heidän omiin intresseihinsä? Miksi jotkut ”hyvät ihmiset” pysyvät hiljaa eivätkä tee mitään kohdatessaan epäeettisyyttä? (Ganu 2018, 1–2.) Organisaation ryhmäpaine osaltaan varmasti vaikuttaa siihen, että epäeettisesti toimivaa johtajaa ei uskalleta kritisoida. Työntekijä voi miettiä omaa asemaansa suhteessa johtajaan ja suhteessa muuhun ryhmään. Mikäli työntekijä kokee, ettei saa tukea ajatuksilleen ryhmän sisältä hän todennäköisesti vaikenee.

Järvinen (2014) puhuu termistä työryhmän sisäinen maailma. Työryhmän kohdatessa hankalia tilanteita, pakenee se helposti pois varsinaisista työtehtävistä tiedostamattomaan sisäiseen maailmaansa. Kontakti todellisuuteen heikkenee ja se heijastuu sopimusten ja aikarajojen pettämisenä, työroolien hämärtyminenä ja lapsenomaisena käytöksenä. Ryhmä odottaa tiiminvetäjän ottavan ohjat käsiinsä ja määrittelevän pelisäännöt. Sisäinen maailma ilmentyy myös varovaisena käyttäytymisenä, jossa vältellään konflikteja. Tiimin jäsenet alkavat käyttää aikaansa toisten henkilökohtaisten asioiden ihmettelyyn ja työpaikalla leviävät huhut, jotka aiheuttavat väärinkäsityksiä. Yhteistyö kariutuu ja psyykinen pahoinvointi lisääntyy. Kuten artikkelin casessa tapahtui. (Järvinen 2014, 43–52.)

Miten sisäiseen maailmaan luisuminen on siis vältettävissä? Esihenkilön tehtävä on joko itse tai ulkopuolisen avun kanssa (esimerkiksi työterveyshuolto) muistuttaa työyhteisöä sen tehtävästä ja siirtää katse työhön liittyviin kysymyksiin. Esihenkilön

tulee myös reflektoida omaa käytöstään: tukeeko esihenkilö omalla käytöksellään ryhmän epäitsenäisyyttä ja hyökkäävyyttä tai pakenemista työn ongelmista. Esihenkilön on tärkeää analysoida tilanteita, joissa on toiminut liikaa tunteen vallassa. Miettiä, mikä hänet sai sanomaan jotain asiatonta tai käyttäytymään muuten epäammattillisesti, epäeettisesti. (Järvinen 2014, 53–55.)

Toivon tulevaisuuden työelämän ja koko yhteiskunnan menevän siihen suuntaan, että emme yhdessä hyväksy kenenkään epäoikeudenmukaista kohtelua vaan meillä kaikilla olisi rohkeutta siihen puuttua. Moraalinen rohkeus voidaan määritellä kyvyksi toimia eettisten periaatteiden mukaan, vaikka niihin kohdistuisi vastustusta tai kritiikkiä sekä kestää rohkeutta vaativaan tilanteeseen liittyvä pelko, paineet ja mahdolliset kielteiset seuraukset. (Aronkylö & Paloheimo 2022.) Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, millaisista asioista organisaatiossa keskustellaan tai mitkä aiheet vaietaan. On tärkeää olla tietoinen organisaatiokulttuurin eettisestä tilasta ja kehittää sitä. Organisaation omat eettiset ohjeet ovat hyvä lähtökohta eettisyyden esiin nostamiseksi sekä niiden avulla voidaan sopia yhteiset toimintatavat. Työyhteisön jäsenillä on erilaisia käsityksiä oikeudenmukaisuudesta ja yhteinen käsite voidaan luoda yhdessä tekemällä.

Pohdinta

Eettisiä ongelmia ei voida ratkoa, mikäli niitä ei osata tunnistaa. Siksi tarvitaan oikea-aikaista ja -tasoista eettistä herkkyyttä sekä eettistä harkintaa vaativien tilanteiden oivaltamista. Toisaalta organisaatioissa on myös eettisiä ongelmatilanteita, joiden ratkomisessa tai seurauksien hoitamisen myötä voidaan päätyä liialliseenkin eettiseen herkkyyteen. Joka tapauksessa voidaan sanoa, että organisaatioissa tarvitaan eettistä osaamista ja uudenlaisia eettisiä esihenkilövalmiuksia. (Viinamäki 2017.) Työyhteisöissä, joissa olen työskennellyt, ei ole erikseen keskusteltu oikeudenmukaisuudesta tai eettisyydestä -arvoina. Eettisyys toki on ollut toiminnoissa ja organisaatiossa sisään rakennettuna, mutta eettisyyttä ei ole erikseen nostettu puheenaiheeksi. Olenkin ilolla työstänyt artikkeliani oikeudenmukaisesta johtamisesta ja eettisyydestä koska toivon, että artikkelin myötä esihenkilöillä ja työntekijöillä herää kiinnostus nostaa näitä teemoja esille omissa työyhteisöissään.

Aronkylön & Paloheimon (2022) mukaan eettinen johtajuus edellyttää moraalista rohkeutta. Moraalisesti rohkealla johtajalla on halua ja kykyä luoda työympäristöjä, joissa vallitsee hyvä eettinen ilmapiiri. Eettinen osaaminen osaltaan kasvattaa organisaatioiden veto- ja pitovoimaa työnantajana. Johtajuus on moraalialue ja moraalittomuutta, joka heijastuu yksilöön ja organisaatioon. Eettisen stressin ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn auttavat avoimuus ja keskusteleminen ilmapiiri. Eettistä stressiä vähentää myös työyhteisön ja yksilön moraalinen rohkeus ja kyvykyys käydä läpi vaikeita asioita yhdessä keskustelemalla.

Opin oikeudenmukaisuudesta artikkelia kirjoittaessa erityisesti sen, kuinka tärkeää on pitää yllä keskustelua siitä, että toimintatapamme työyhteisössä kestävät eettistä tarkastelua. Kuinka tärkeää on ylläpitää avointa vuorovaikutuskulttuuria ja kuinka tärkeää on vahvistaa luottamusta ihmisten välillä. Jatkossa olisi mielenkiintoista perehtyä vielä lisää oikeudenmukaisuuden periaatteeseen juuri esimerkiksi luottamuksen rakentamisen kautta. Sosiaalisen vaihdon ydinkäsite, luottamus, toimii välitysmekanismina päätöksenteon oikeudenmukaisuuden ja sen vaikutusten välillä. Luottamus vähentää epävarmuutta ja ylläpitää vastavuoroisuutta. (Elovainio & Virtanen 2018, 191.) Oikeudenmukaisuus työyhteisössä todellakin on monitahoista.

Maailma harvoin on kaikille yhtä aikaa oikeudenmukainen, jokainen kokee joskus epäoikeudenmukaisuutta. Myös saman tilanteen voi toinen ihminen kokea oikeudenmukaisena ja toinen taas epäoikeudenmukaisena, riippuen kokijan omasta kasvatuksesta, historiasta, kulttuurista, ajatuksista ja niin edelleen. Oikeudenmukaisuuden kokemus on siis yksilön subjektiivinen tulkinta. Silti edellä mainituista huolimatta on tärkeää, että pyrimme kaikki toimimaan aina mahdollisimman oikein toisia kohtaan moraalisesti sekä luomaan eri ryhmissä ja ryhmien välillä tasa-arvoa. Oikeudenmukaisuutta opitaan jo heti varhaislapsuudesta alkaen ja se on yksi minuuden ydintunteista, siksi myös epäoikeudenmukaisuus jättää meihin niin ison jäljen. Loppuun haluan vielä siteerata ihailemani näyttelijän Seela Sellan ajatuksia oikeudenmukaisuudesta koska siinä kiteytyy mielestäni täydellisesti oikeudenmukaisuuden käsite.

”Taiteilija murehtii sitä, että elämä ei kohtelee jokaista meistä oikeudenmukaisesti. Pieni lapsikin tietää sisimmässään, mikä on oikein ja mikä väärin. Jos lapsi kokee epäoikeudenmukaisuutta, hän ei usko enää mihinkään. Hän ei usko itseensä, ei toisiin ihmisiin, ei tulevaisuuteen. Oikeudenmukaisuus – se on kaiken kanssakäymisen lähtökohta, pohja ja perustus.”

Kirjallisuus

- Aronkytö, T. & Paloheimo, S. (2022). Eettinen johtajuus edellyttää moraalista rohkeutta. Saatavilla 28.7.2022 <https://gofore.com/eettinen-johtajuus-edellyttaa-moraalista-rohkeutta/>
- Blomgren, J. (2021). Kelan tutkimusblogi. Saatavilla 28.7.2022 <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5764>
- Elovainio, M. & Virtanen, M. (2018). Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. Teoksessa M. Häyry, T. Takala & Ahola-Launonen, J. (toim.) Oikeudenmukaisuuden ongelma. (183-196). Helsinki: Gaudeamus.
- Ganu, J. (2018). Moral courage: the essence of ethical leadership and followership. 13 p. The Journal of Applied Christian Leadership 12(2), 41-53. Kamk-Finna/ EBSCO-portaali.
- Heiskanen, E. & Salo, J. (2007). Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Huhtala, M. (2015). Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Jabe, M. & Kuusela, S. (2013). Hyvä paha valta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. (2007). Eettinen herkkyyttä ammatillisessa toiminnassa. 1-2 p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8 uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014. Saatavilla 29.7.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- Marjamäki, P-L. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2007). Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Salminen, A. (2010). Julkisen johtamisen etiikka. 3 uud. p. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Julkisjohtaminen 3. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sivonen, O. (2022). Yrityskulttuurit murroksessa: inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Helsinki: Alma Talent.
- Seppälä, T., Jasinskaja-Lahti, I., Lipponen, J. & Liebkind, K. (2014). Koettu oikeudenmukaisuus ja syrjintä. Teoksessa L. Myyry, S. Ahola, M. Ahokas & I. Sakki (toim.) Arkiajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus. (248-292). Helsinki: Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:18.
- Työterveyslaitos (N.d.). Stressi ja työuupumus. Saatavilla 28.7.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>
- Viinämäki, O-P. (2017). Johtajien kannattaa opetella kohtaamaan ja ratkomaan eettisiä ongelmia. Hallinnon tutkimuksen seura. Saatavilla 28.7.2022 <https://www.hallinnontutkimus.fi/blogi/johtajien-kannattaa-opetella-kohtaamaan-ja-ratkomaan-eettisi%C3%A4-ongelmia>

- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Ye, S., Yang, Y., Wang, W. & Zhou, X. (2022). Linking ethical leadership to employees' change-oriented organizational citizenship behavior: A multilevel moderated mediation model. 14 p. Social Behavior & Personality: an international journal 50:7, 1-14. Kamk-Finna/ EBSCO-portaali
- YLE. (2018). Näyttelijä Seela Sellan elämänohje: Näe näkymätöntä, tunne tuntematonta, koe kokematonta. Saatavilla 29.7.2022 <https://yle.fi/uutiset/3-10570519>



Kuva: Leena Kapanen

Jaana Karhunen

Avoimuus, rehellisyys ja itsensä johtaminen – johtamisen kivijalat

Asiasanat: Eettinen johtajuus, itsensä johtaminen, esihenkilötyö

Johdanto

Artikkelissa kuvaan ja pohdin eettisen johtajuuden taustalla vaikuttavia itsensä johtamisen taitoja keskittyen avoimuuden ja rehellisyyden merkitykseen johtamistyössä. Tavoitteena on esimerkin avulla kuvata, kuinka merkittävässä asemassa avoimuus ja rehellisyys ovat osana itsensä johtamisen taitoina lähiesihenkilötyössä asiantuntijatyöryhmässä ja työssä tarvittavassa eettisessä johtamisessa.

Sydänmaanlakan (2006, 5) mukaan kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja johtamisen opettelu tulisi aloittaa itsestä. Vasta, kun olemme oppineet johtamaan itseämme, voimme oppia johtamaan muita. Itsensä johtaminen tulisi nähdä johtamisen ytimenä. Itsensä johtamista voidaan kuvata hyvin henkilökohtaiseksi prosessiksi, koska kaikki, johtaja, johdettava ja johtaminen ovat kaikki samaa kokonaisuutta. Prosessissa korostuu käytännön tekojen ja tiedon välinen kuilu, joka on tyypillistä kaikille johtamistyölle. Yleensä tietoa itsensä johtamiseen liittyen on riittävästi, mutta emme vie tietoa aina käytäntöön. Haaste ilmenee tahtomisessa ja itsekurissa. Itsensä johtaminen on konkreettista toimintaa, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja jämäkkyyttä. (Sydänmaanlakka 2006, 5, 17.) Åhman (2003) kuvaa väitöskirjassaan oman mielen johtamisen olevan henkilöön itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jonka avulla pyritään omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseen kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen avulla. Itsensä johtaminen, autenttinen johtaminen ja eettinen johtaminen kietoutuvat mielestäni toisiinsa hyvin syvällisellä tasolla. Ilman itsensä johtamisen taitoja, omien ajatusten, tunteiden ja tahdon tietoisuutta eettistä johtajuutta lienee mahdotonta toteuttaa.

Eettistä johtamista koskevissa tutkimuksissa käsitteistön voidaan sanoa olevan moninaista. Tutkimuksissa puhutaan oikeudenmukaisuudesta johtamistyössä, luottamuksen kasvattamisesta, puolueettomuudesta sekä lahjomattomuudesta. Toisaalta eettisen johtamisen alle kuuluvat myös suoraselkäisyys ja vastuun kantaminen. Kaiken kaikkiaan eettisen johtamisen voidaan todeta olevan hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. (Heiskanen & Salo 2007, 15–

16.) Eettisen johtajuuden historia kantaa filosofiseen ajatteluun ja keskusteluihin. Filosofian piirissä eettistä johtajuutta sivuavat teemat palautuvat laajasti aina Platoniin ja kreikkalaiseen filosofiaan sekä valistuksen ajan filosofisiin näkemyksiin saakka. Eettisen johtajuuden tutkimus organisaatioiden ja johtamisen parissa alkoi laajeta vasta 1990-luvulla. (Viinamäki 2017, 14.)

Johtajat ja lähiesihenkilöt tarvitsevat eettistä ajattelukykyä. Etiikan teorioiden tunteminen auttaa ihmistä tunnistamaan omien mielipiteidensä, asenteidensa ja näkökulmiensa taustalla vaikuttavat erilaiset ajatusmaailmat. Näiden tunnistaminen taas helpottaa muiden ihmisten näkemysten, perusteluiden ja mielipiteiden ymmärtämistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 29.)

Eettinen johtajuus

Etiikan avulla pohdimme yleisesti hyvää ja pahaa, oikeaa ja väärää ihmiselämässä. Etiikan ja moraalien käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina, ja jos käsitteet halutaan erottaa toisistaan, voidaan moraalilla määritellä ihmisen kyvyksi ymmärtää, mikä on oikein tai väärin. Moraalilla viitataan siis käytännön elämässä havaittavissa olevaan ilmiöön, esimerkiksi moraaliseen päätöksentekoon. Etiikalla puolestaan tarkoitetaan yleensä moraalien tutkimusta, tieteenalaa, joka pohtii moraalien olemusta eli moraalifilosofiaa. Eettinen viittaa etiikkaan, kun puhutaan esimerkiksi eettisistä teorioista. Voidaankin todeta, että etiikka sisältää hyvän elämän ohjeita, vastauksia siihen, miten ja millaista elämää hyvä ihminen elää. Vastaavasti moraalilla tarkoitetaan ihmisen kykyä noudattaa näitä ohjeita ja toimia inhimillisesti parhaalla mahdollisella tavalla. (Kujala & Kuvaja 2002, 27–28.)

Brown, Treviño & Harrison (2005, 120) ovat määritelleet eettisen johtamisen olevan normatiivisesti sopivaa käytöstä niin henkilökohtaisissa teoissa kuin ihmisten välisissä suhteissa ja seuraajien kannustamista tällaiseen käytökseen kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla. Viinamäen (2017) mukaan määritelmä tuo eettisen johtajuuden selvästi organisaatiokontekstiin ja työyhteisöihin. Se myös liittyy eettiseen johtajuuteen perinteisiä johtajuuteen ja johtamiseen liittyviä teemoja, kuten viestinnän, kommunikaation ja päätöksenteon. (Viinamäki 2017, 16.)

Eettisen johtajuuden mallintaminen lineaarisen jatkumon kautta saadaan esiin ainakin seuraavat vaiheet: 1) eettisen ratkaisun tarpeen tiedostaminen, 2) eettinen herkkyyden, 3) ratkaisuvaihtoehtojen punninta ja 4) valinta vaihtoehtojen välillä. Vaiheet eivät juurikaan eroa päätöksentekoteorioiden – tai johtamismallinnuksista. Eettisessä johtajuudessa korostetaan moraalista tiedostamista sekä tehtyjen ratkaisujen eettisiä ulottuvuuksia. Lisäksi tulee huomioida, että eettinen johtajuus on usean tekijän tuote, jossa yhdistyy tekijöitä etiikan teorioista, päätöksenteko- ja käyttäytymisteorioista sekä organisaatiokulttuuritutkimuksesta. (Viinamäki 2009, 165–167.)

Viinamäki (2009) on myös pyrkinyt yksinkertaistamaan eettistä johtajuutta erottelemalla siitä kolme vaihetta. Vaiheistus tarjoaa apua erityisesti eettisten haasteiden pohtimisessa. Ensimmäinen vaihe eettisessä johtajuudessa on eettinen herkkyys. Jos herkkyys puuttuu, ei asioille kyetä antamaan eettistä merkitystä, eikä johtajuudessa tiedosteta eettisen harkinnan ja valinnan tarvetta. Toinen vaihe, arvotietoisuus, edellyttää valintaa ja priorisointeja kilpailevien arvojen välillä. Arvotietoinen johtajuus on jatkuvaa arvojen ylläpitoa ja niiden johdonmukaista noudattamista. (Viinamäki 2009, 172–173.) Johtajuuden tulisi aina perustua arvoihin ja kunnioituksen, palvelun, oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja yhteisöllisyyden periaatteisiin (Sydänmaanlakka 2022, 84). Eettisen johtajuuden kolmannessa vaiheessa, eettisessä kompetenssissa testataan, miten eettisiä periaatteita tai arvoja kyetään käyttämään käytännön johtamistyössä. Ongelmaksi muodostuu usein se, että arvot ovat tiedossa, mutta niiden läsnäolo puuttuu, kun ongelmatilanteita ratkotaan tai asioita priorisoidaan. Kun arvoja taas käytetään, johtajuudessa on herkistytävä eri signaaleille, omattava kykyä reflektoida valintoja aikaisempiin päätöksiin ja kyettävä ratkaisukeskeisyyteen. (Viinamäki 2009, 172–173.) Reflektointi on oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointia ja pohtimista, omien kokemusten systemaattista analysointia, käsitteellistämistä ja uudenlaisten toimintamallien hahmottelua. Reflektoinnin ytimeen nousee ihmettely ja kyseenalaistaminen, emme saa hyväksyä mitään itsestänselvyytenä. (Sydänmaanlakka 2022, 127.) Johtajuudessa tulisi kyetä abstraktien arvojen operationalisointiin ja arvotyön koordinointiin organisaatiotasolla. Kompetenssi yhdistyy myös arvotyön fasilitointiin, mentorointiin ja avoimen vuorovaikutuksen ylläpitoon. (Viinamäki 2009, 172–173.)

Eettisiä ristiriitoja tarkastellessa näkökulma autenttisesta johtajuudesta, itsensä tuntemiseen pohjautuvasta positiivisesta johtajuuden muodosta, nousee keskeiseen ilmiöön. Siinä moraalisuus yhdistyy esihenkilön muihin positiivisiin ominaisuuksiin: vahvaan itsetuntemukseen, läpinäkyvyyteen ja tasapuolisuuteen. (Niemi, Vänskä & Huhtala 2020.) Eettinen herkkyys sisältää myös pohdintaa siitä, miten oma toiminta vaikuttaa toisten ihmisten hyvinvointiin, erilaisten mahdollisten toimintalinjojen ja niiden seurauksien kuvittelua ja ennakkointia kullekin osapuolelle. Siihen kuuluu myös tilanteessa heräävien omien tunteiden, asenteiden ja ennakkoluulojen tunnistaminen ja reflektointi. (Juujaervi, Myyry & Pesso 2007, 22.)

Hyvästä asiantuntijasta huonoksi esihenkilöksi

Eräässä palveluorganisaatiossa toiminnan laajentumisen ja työryhmien lisääntymisen myötä organisaatioon haettiin uusia työryhmien lähiesihenkilöitä. Hakuprosessissa lähiesihenkilöksi yleni myös aiemmin suorittavaa työtä tehnyt henkilö, joka oli tunnettu oman sektorinsa vahvana osaajana ja tehokkaana työntekijänä. Esihenkilöksi

nimittämisen jälkeen hän osallistui uusien esihenkilöiden valmennusjaksolle, jonka tavoitteena kattava perehdytys tiimiesihenkilön työhön. Käytännössä hän ei juurikaan muuttanut toimintaansa, vaan jatkoi suorittavan työn tekemistä sivuttaen lähiesihenkilöroolinsa lähes täysin. Työssään hän ei kiinnittänyt huomiota työryhmänsä osaamisen kehittämiseen, eikä juurikaan yrittänyt motivoida työryhmää parempiin suorituksiin esimerkiksi uusien tavoitteiden tai välitavoitteiden kautta, eikä hän ollut kykenevä tekemään itsenäisesti toimintaa ohjaavia päätöksiä.

Hänen pyrkimyksensä oli olla pidetty henkilö, minkä vuoksi ratkaisujensa taustalle hän kyseli työryhmän mielipiteitä jopa hyvinkin merkityksettömissä asioissa ennen ratkaisun tekoa. Liian usein hän myös korjasi työryhmänsä toiminnan puutteita suorittamalla tehtäviä itse. Yleensä suorittaminen tapahtui varsinaisen työajan ulkopuolella, jolloin tehtävien hoitoon käytetyt tunnit eivät näkyneet työajanseurannassa. Esihenkilö teki kaikkensa, että työryhmä saavuttaisi edes osittain johdon asettamia tehokkuustavoitteita. Haastavimmat työtehtävät hän suoritti itse, koska ei luottanut muiden osaamiseen. Avoimuus ja rehellisyys niin itseään kuin työryhmää kohtaan puuttuivat kokonaan.

Valitettavasti toiminnan laajuus jäi huomaamatta lähiesihenkilön esihenkilöltä ja toiminta ehti jatkua näin jonkin aikaa. Työntekijöiden vaihtuvuutta työryhmässä oli hieman normaalia enemmän ja jälkikäteen voidaankin todeta sen johtuneen huonosta lähijohtamisesta ja vuorovaikutuksen puutteesta.

Toiminta organisaatiossa edelleen laajeni ja esihenkilön työryhmä kasvoi siten, että hänelle palkattiin kollega samaan alaorganisaatioon. Toisen esihenkilön nimityksen taustalla oli hyvä tahto: johto halusi säilyttää työryhmien koon ja esihenkilöiden alaisten määrän kohtuullisena. Esimerkin henkilö pyydettiin perehdyttämään uutta kollegaa. Perehdytyksen aikana organisaatioon uutena tulleelle henkilölle alkoi selvitä kollegan kykenemättömyys johtamistyöhön sekä suorittavan työn ja työtuntien määrää, jota hän teki työryhmänsä puolesta, jotta edes osa tavoitteista pystyttiin saavuttamaan.

Kun lähiesihenkilön sinänsä hyväntahtoisuudesta kumpuavan ja organisaation etua tavoitelleen, mutta pakkomielteisen toiminnan laajuus tuli tämän esihenkilön ja johdon tietoisuuteen, alkoi pitkä ja raskas ajanjakso esimerkin henkilölle. Organisaation toimintamallien mukaisesti asiaa käytiin perusteellisesti läpi ja työterveyshuolto oli kiinteästi mukana prosessissa. Lopputuloksena oli kuormittunut esihenkilö ja huonosti voiva työryhmä, joiden vaikutukset heijastuivat aina asiakkaisiin asti. Esihenkilö sai työuupumus- ja masennusdiagnoosin, joutui jäämään pitkälle sairauslomalle eikä kyennyt enää lopulta palamaan työhönsä.

Esihenkilötyön tarkastelua

Edellä kuvatun tapauksen syntyyn on vaikuttaneet monet eri seikat. Tilannetta voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: esimerkin henkilön, hänen esihenkilönsä sekä työryhmänsä kautta. Keskityn tässä artikkelissa tarkastelemaan asiaa esimerkin henkilön kannalta.

Lähiesihenkilön on tärkeää muodostaa käsitys siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä: paljonko hän katsoo tarpeelliseksi panostaa varsinaiseen esihenkilötyöhön ja paljonko muuhun toimintaan, esimerkiksi suorittavaan työhön tai asiantuntijatehtäviin. Monet esihenkilöt laiminlyövät pahasti johtamistehtäviään, mistä seuraa yleensä hyvin kielteisiä seurauksia työyhteisölle. Ilman johtajaa työyhteisö on pahimmillaan kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva. Esihenkilönä onnistumisen lähtökohtana voidaankin pitää sitä, että johtaja ymmärtää ja tiedostaa oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa ja auktoriteettia aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Hänellä tulee olla halu olla vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa ja hyödyntää heidän osaamistaan, ja tarvittaessa hän tekee selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2012, 8.)

Tutkittaessa esihenkilöiden jaksamista eniten vaikuttavina seikkoina on löydetty seuraavanlaisia asioita:

- kokemattomuus esihenkilönä ja hyvin voimakas sitoutuminen työhön
- ihmisten kohtaaminen monenlaisissa vuorovaikutustilanteissa, ristiriidat ja niiden selvittäminen
- sosiaalisen tuen puute omalta esihenkilöltä, vähäinen palaute tai puutteellinen perehdyttäminen esihenkilötehtävään sekä
- työn runsas määrä ja jatkuva keskeytyminen (Ahlroth & Havunen 2015, 161–162.)

Esihenkilö, jolla esihenkilötyö ei sujunut toivotulla tavalla, oli edellä lueteltujen asioiden vallassa. Hän ei kyennyt viemään toivottua lähiesihenkilötyötä käytäntöön ja toimi eettisesti väärin, kun toimintaa tarkastellaan esimerkiksi Brownin ym. (2005) määrittelemän eettisen johtajuuden kautta. Työuupumus aiheuttaa kyynistymistä ja välinpitämättömyyttä (Heiskanen & Salo 2007, 147).

Kun pohditaan, miten tilanteelta olisi voitu välttyä tai se olisi päättynyt esimerkkitapausta paremmin, mukaan keskusteluun voidaan ottaa itsensä tunteminen ja johtaminen sekä avoimuus ja rehellisyys. Autenttinen johtajuus on itsensä tuntemiseen perustuva positiivisen johtajuuden muoto, jossa yksilö pyrkii toimimaan siten, että hän on aito ja rehellinen itseään kohtaan ja hänen päätöksenteossään korostuvat eettisyys ja omien arvojen mukainen toiminta. Autenttisen johtajuuden osa-alueisiin kuuluvat itsetietoisuus, läpinäkyvyys, tasapuolinen tiedonkäsittely ja

sisäistetty moraaliksi. (Niemi & Vänskä ym. 2020.) Kuten Sydänmaanlakka (2006, 5) on todennut, kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Niemen ym. (2020) mukaan autenttisuutta johtajien eettisessä päätöksenteossa näyttää lisävään se, että esihenkilön yksilölliset ominaisuudet, esimerkiksi työkokemus ja itsereflektiokyky, sekä työpaikan sosiaaliset suhteet tukevat esihenkilön vapautta, kykenevyyttä ja rohkeutta toimia omien arvojensa mukaisesti.

Jos esimerkin lähiesihenkilönä toiminut olisi pohtinut toimintansa seurauksia tarkemmin, tilanne olisi ollut korjattavissa. Henkilö ei löytänyt johtamistyölleen suuntaa ja lopulta ajautui kierteeseen, josta ei kenties löytänyt enää lainkaan ulospääsyä. Voimme vain kuvitella, millaisessa kaaoksessa henkilö on ollut omien arvojen, organisaation odotusten ja oman jaksamisensa kanssa. Hän ei ole ollut kyvykäs toimimaan omien arvojensa mukaisesti.

Varmasti jokainen esihenkilö haluaisi olla hyvä ihmisten johtaja (Heiskanen & Salo 2007, 16). Esimerkin henkilön itsensä johtamisen ja lähiesihenkilötyön puutteet yhdistettynä vahvaan sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioon johtivat lopulta työsuhteen loppumiseen uupumisen seurauksena. Jos henkilöllä olisi ollut rohkeutta missä tahansa vaiheessa rehellisesti ja avoimesti puuttua tilanteeseen ja tuoda sekä omat esihenkilötyön haasteet että työryhmän haasteet esille organisaation ylemmälle taholle, ratkaisu tilanteeseen olisi varmasti löytynyt. Niemen ym. (2020) mukaan yksi autenttisuuteen vaikuttava ympäristötekijä on omalta esihenkilöltä saatu tuki. Kuvatun esimerkin tilanteessa vuorovaikutus henkilön omaan esihenkilöön ei ole ollut rakentava ja luottamuksellinen, koska toiminnan puutteet jäivät niin vahvasti piiloon.

Rohkeuden voidaan ajatella olevan se eettisen johtajuuden ainesosa, joka viimekädessä ratkaisee, mitä käytännössä tapahtuu. Hyvät ajatukset ja aikomukset jäävät ilmaan, mikäli emme tartu asioihin, puutu epäkohtiin ja ota puheeksi vaikeita asioita. (Heiskanen & Salo 2007, 173.) Etiikka ja arvot kertovat siitä, kuinka henkilö suhtautuu johonkin tilanteeseen ja ratkaisee sen (Heiskanen & Salo 2007, 84). Arvotietoiseen johtajuuteen kuuluu jatkuvaa arvojen ylläpitoa ja niiden johdonmukaista noudattamista (Viinamäki 2009, 172).

Esimerkin lähiesihenkilöllä ei ollut kompetenssia käyttää eettistä ajattelua hahmottaakseen vaihtoehtoisia ratkaisuja tilanteeseensa. Ensimmäinen kynnys uusien ajattelutapojen löytämisessä on omien tapojen ja rutiinien rajoittava vaikutuksen tiedostaminen (Heiskanen & Salo 2007, 66). Esihenkilön olisi pitänyt tietoisesti muuttaa työskentelyotettaan esihenkilöksi tultuaan, eikä jatkaa entistä toimintaansa. Esihenkilön yksi huonoimmista ominaisuuksista on se, että hän tekee alaisilleen kuuluvia töitä (Ahlroth & Havunen 2015, 164). Toisena haasteena uusien näkökulmien löytämisen tiellä on omat uskomuksemme. Uskomukset ovat syvimmillään asioita, joita pidämme totena. Pysyvänä haasteena ajattelumme

avartumiselle on oma arvomaailmamme, joka muodostuu historiamme, kasvatuksemme, koulutuksemme ja kokemuksemme kautta. Henkilökohtainen historiamme säätelee paljon maailman hahmotustamme ja sitä, mitä asioita pidämme merkittävinä, päätöksentekoon vaikuttavina pätevinä argumentteina. (Heiskanen & Salo 2007, 66.)

Eettinen herkkyys on myös tilannesidonnaista, eli se vaihtelee eri tilanteissa ja siihen voi vaikuttaa esimerkiksi tilanteen tuttuus. Uusissa tilanteissa huomio voi keskittyä enemmän tekniseen puoleen kuin moraaliin. Myös tilanteeseen sisältyvät voimakkaat eturistiriidat voivat ohjata huomiota pois moraalista vihjeistä tai painottamaan niitä epäsuhtaisesti. (Juujärvi ym. 2007, 22.) Esimerkin tapauksessa esihenkilö ehkä ajautui uuden tilanteen edessä toimimaan epärehellisesti eikä kyennyt avoimesti tuomaan työryhmän haasteita esille.

Esihenkilötyön monet ulottuvuudet

Laadukas eettinen ajattelu edellyttää epävarmuuden sietämistä ja voidaankin puhua epävarmuusymmärryksestä. Eettinen ajattelu on erityisen arvokasta silloin, kun tietoa ja objektiivista ymmärrystä on vain vähän tarjolla. Nykyajan työelämää leimaa epävarmuus, katkonaisuus ja ennustamattomuus, tarkastelipa asiaa työntekijän tai johtajan näkökulmasta. Eettisiä kysymyksiä ja eettisen johtajuuden kehittymistä on syytä tarkastella suhteessa sekä organisaatioon tai yhteisöön että yhteiskuntaan laajasti. (Heiskanen & Salo 2007, 84.)

Nykypäivänä johto- tai esihenkilöasemassa työskentelevät joutuvat erilaisissa työtilanteissa pohtimaan omaa toimintaansa, valintojensa ja päätöstensä oikeellisuutta – joko etu- tai jälkikäteen. Johtajan työ on luonteeltaan vaativaa ja psykologisesti kuormittavaa. On myös havaittu, että johtajat toimivat eettisen käyttäytymisen malleina työntekijöille ja ovat samaistumisen ja jäljittelyn kohteena alaisilleen. Eettinen johtajuus ennustaa työntekijöiden tyytyväisyyttä johtajaa kohtaan, työhön sitoutumista sekä alaisten valmiutta raportoida mahdollisista ongelmista johdolle. Johtajan oma toiminta vaikuttaa siis paljon alaisten käyttäytymiseen sekä yrityksessä vallitsevaan työilmapiiriin. (Huhtala ym. 2010, 14.)

Esihenkilön itsetuntemukseen kuuluu, että hän on itse vastuussa omista kokemuksistaan, sanoistaan ja teoistaan. Vastuu omista kokemuksista tarkoittaa oman osallisuuden havainnointia ja omien toimintojen näkemistä valintoina. Rehellisyys synnyttää luottamusta, joka taas lisää avoimuutta. Rehellisyys tarkoittaa työn kannalta oleellisten asioiden ääneen sanomista. Jotta rehellinen puhe on mahdollista, organisaatiossa edellytetään hyvää ja toimivaa palautekulttuuria. (Kaski & Kiander 2007, 118.)

Edellä kuvatun esimerkin tapauksessa oltiin pitkällä epäluottamuksen tiellä. Valitettavasti toimintaa ei saatu korjattua, koska esihenkilö ei kyennyt avoimesti ilmaisemaan asioiden oikeaa tilaa. Prosessi epäluottamuksen rakentamisesta luottamukseen on ei olisi vaikeaa, jos epäluottamusta aiheuttavat tekijät tunnistetaan varhaisessa vaiheessa. Jos tässä kuitenkin epäonnistutaan, muuttaa se asioiden korjaamista vaikeammaksi. Ensimmäinen vaihe epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi on avoin keskustelu, jossa ihmisten tulee kohdata toisensa. Heidän on oltava rehellisiä niin itselleen kuin toisilleen sekä suostuttava kuuntelemaan toisiaan ennakkoluulottomasti. (Harisalo & Miettinen 2010, 53–54.)

Työyhteisöjen sisällä organisaation avoimuus, eli keskustelukuluttuuri ja vuorovaikutuksen toimivuus ovat asioita, joiden toimivuuteen tulee panostaa ja kiinnittää huomiota. Ne ovat eettisen osaamisen peruspilareita ja keinoja sekä sisäisesti että asiakasrajapinnassa tapahtuvaan eettiseen toimintaan. Hyvän vuorovaikutuksen avulla saadaan myös tieto mahdollisista eettisistä ongelmista ja mahdollistetaan eri osapuolia tyydyttävät ratkaisut. Hyvin toimivan vuorovaikutuksen ansiosta eri osapuolten sitoutuminen valittuihin ratkaisuihin on yleensä huomattavasti parempaa. (Viinamäki 2017.)

Pohdinta

Eettinen johtaminen on päämäärä, jota ei saavuteta vain virheitä välttelemällä (Heiskanen & Salo 2007, 186). Eettisestä johtajuudesta puhuttaessa kerrotaan oikeudenmukaisuudesta johtamistyössä, luottamuksen kasvattamisesta, puolueettomuudesta sekä lahjomattomuudesta. Toisaalta eettisen johtamisen kenttään kuuluvat myös suoraselkäisyys ja vastuun kantaminen. Kaiken kaikkiaan eettisen johtamisen voidaan todeta olevan hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. (Heiskanen & Salo 2007, 15–16.)

Edellä kuvatun kaltaista johtamistyötä varmasti jokainen johtajan asemassa oleva haluaa toteuttaa. Johtajat kohtaavat työssään kuitenkin useita erilaisia haastavia ja eettistä pohdintaa vaativia tilanteita (Huhtala ym. 2010, 22). Keskijohdon esihenkilöiden odotetaan näyttävän esimerkkiä reiluudesta, oikeudenmukaisista ratkaisuksista ja johdonmukaisesta päätöksenteosta. Asiantuntijaorganisaatioiden keskijohto pyrkii säilyttämään hyvät suhteet työyhteisössä ja välttämään pakottavan vallan käyttöä mahdollisimman pitkään. Keskijohto kuitenkin jää usein yksin ristiriitaisten odotusten paineen alla ja eettiset ongelmat kuormittavat heitä merkittävästi. (Hiekkataipale 2018.)

Eettisiä ongelmia on mahdotonta ratkaista, ellei niitä tunnisteta. Siksi työelämässä tarvitaan oikea-aikaista ja -tasoista eettistä herkkyyttä sekä eettistä harkintaa vaativien tilanteiden ymmärrystä. Oikealaisen linjan löytäminen ei kuitenkaan ole helppo

tehtävä. Yksi toimiva kehittämistoimi on varmasti esihenkilövalmiuksien päivittäminen sekä eettisten ongelmien ratkomisen harjoittelu. Yhä enemmän tarvittaisiin konkreettisia neuvoja kokemusten jakamisen ja eettisen tietoisuuden lisäämisellä siitä, miten ongelmatilanteita kannattaa ratkoa. Toimintatapoja ja työyhteisöjä tulee kehittää siten, että eettisiin ongelmiin uskalletaan ja osataan tarttua. Tässä esihenkilöiden rooli ja merkitys korostuu. (Viinamäki 2017).

Luottamuksen voidaan sanoa merkitsevän uskoa ja varmuutta ja tämän kääntöpuolena epäluottamus merkitsee epäuskoa ja epävarmuutta. Monet erilaiset tekijät voivat muuttaa luottamuksen epäluottamukseksi haitallisina ja tuhoisina seurauksina. Mitä enemmän organisaatiossa on epäluottamusta, sitä enemmän kasvavat johtamisen kustannukset. Epäluottamuksen kasvulla on mahdollista mitätöidä kaikki johtajien ponnistelut. Epäluottamuksella on organisaatioissa luottamuksen kanssa yhtä huomattava vaikutus. (Harisalo & Miettinen 2010, 55–56.)

Eettisyys ilmiönä on mielestäni hyvin laaja ja johtamisen kontekstissa erittäin merkityksellinen asia. Sydänmaanlakan (2006, 5) mukaan kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja johtamisen opettelu tulisi aloittaa itsestä. Mielestäni jokaisen esihenkilötyötä tekevän tulisi pohtia Sydänmaanlakan ajatusta ja analysoida omaa sisäistä motivaatiota johtamistyölle. Avoimen, toimivan ja eteenpäin katsovan keskustelukulttuurin rakentaminen työyhteisöissä on jokaisen organisaation kuuluvan vastuulla. Esihenkilö ja johto esimerkilleen rakentavat kulttuuria, mutta koko organisaatio yhdessä luo voimassa olevan kulttuurin.

Kirjallisuus

- Alroth, M. & Havunen, R. (2015.) Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum Media.
- Brown, M E., Treviño, L K. & Harrison D. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010.) Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Heiskanen, E. & Salo, J. (2007.) Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Media.
- Hiekkataipale, M. (2018). Keskijohdon esimiehet ratkaisevat eettisiä ongelmia puun ja kuoren välissä. *Työelämän tutkimus* 16(2018)4, 289-292.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: Fokuserhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 8(1), 13–25.
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. (2007.) Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. (2012.) Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002.) Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum Media.
- Kaski, S. & Kiander, T. (2007.) Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus*, 18(2), 100.
- Sydänmaanlakka, P. (2006.) Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media.
- Sydänmaanlakka, P. (2022.) Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Viinamäki, O-P. (2017). Johtajien kannattaa opetella kohtaamaan ja ratkomaan eettisiä ongelmia. Rovaniemi: Hallinnon Tutkimuksen seura. Saatavilla 25.7.2022 <https://www.hallinnontutkimus.fi/blogi/johtajien-kannattaa-opetella-kohtaamaan-ja-ratkomaan-eettisi%C3%A4-ongelmia>
- Viinamäki, O-P. (2009.) Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: analyysissä eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys. Saatavilla 3.6.2022 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1501743>
- Viinamäki, O-P. (2017). Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa. Miten New Public Managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? Vaasan yliopiston raportteja 4. Vaasa. Saatavilla 4.6.2022 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-743-9>

Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen: Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.

Esihenkilön eettinen osaaminen haastavissa palautteenantotilanteissa

Asiasanat: Etiikka, henkilöstöjohtaminen, sosioemotionaaliset taidot, viestintätaidot

Johdanto

Eettisyys johtamisessa on noussut viime vuosina yhä enemmän keskusteluun organisaatioiden menestystekijänä. Laajentuneesta huomiosta huolimatta, eettisen johtamisen määritelmä on edelleen epäselvä. Kuinka johtajan tai esihenkilön tulisi käytännössä toimia ollakseen eettinen johtaja? Yksinkertaistettuna eettisyys tarkoittaa oikein toimimista. Käytännössä oikean ja väärän välinen suhde ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ja oikean ratkaisun valintaan voi vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden motiivit, kulttuuri ja yhteiskunnan normit. (Viinamäki O-P 2009.)

Eettistä osaamista vaativat tilanteet ilmenevät monella eri tavalla ja erilaisissa tilanteissa (Viinamäki 2009). Eettisen toimintakulttuurin luominen työyhteisöön on ensisijaisesti työnantajan tehtävä. Avainasemassa on avoin keskustelu, jossa sekä työntekijän että työnantajan näkökulmat tulevat esiin. (Laitinen & Korhakangas 2022.) Vuorovaikutusosaaminen on tärkeä osa johtajan roolia. Vuorovaikutukseen liittyy muun muassa esiintyminen, neuvottelutaidot, avoimuus ja empaattisuus (Lappalainen 2016.)

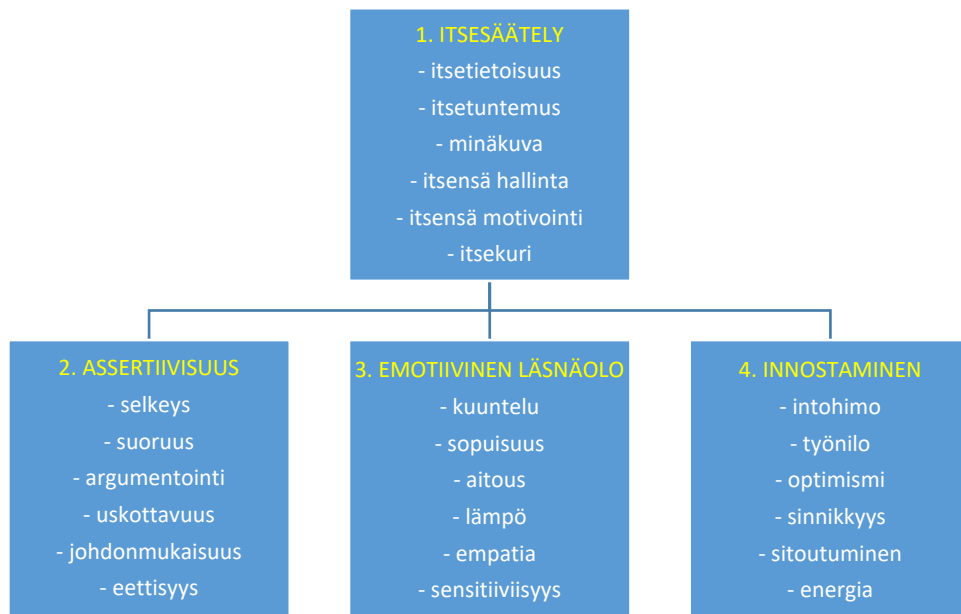
Tässä artikkelissa käytetään esimerkkinä eettistä osaamista vaativana tilanteena tapausta, jossa työntekijän heikentyneeseen työkykyyn puututaan. Työntekijän työkykyongelma voi ilmetä monin tavoin. Konkreettisesti työstä suoriutumisen lisäksi työntekijän käytös saattaa muuttua esimerkiksi ärtyneeksi ja vetäytyväksi. Ristiriitojen selvittely voi olla vaikeaa myös esihenkilölle ja esihenkilökin voi tarvita tukea tilanteeseen. (Työterveyslaitos 2022b.) Eettisten ongelmien tunnistaminen on tärkeä työelämätaito niin esihenkilölle, kuin työntekijällekkin (Laitinen & Korhakangas 2022).

Esihenkilön eettinen osaaminen palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa

Esihenkilöllä on tärkeä rooli työyhteisön eettisen toimintakulttuurin luomisessa ja edistämisessä. Sen lisäksi, että esihenkilö pyrkii itse toimimaan eettisesti, hän pystyy toiminnallaan vaikuttamaan myös muihin ihmisiin. Ihmisillä on taipumus seurata toisten käyttäytymistä ja varsinkin johtavassa asemassa olevien ihmisten toimintaa. Eettisesti toimivan johtajan alaiset toimivat myös itse suuremmalla todennäköisyydellä eettisesti. (Bazerman 2020.)

Esihenkilö voi kokea työssään erilaisia haastavia tilanteita, kuten ristiriitoja tai epäasiallista kohtelua. Tilanteisiin liittyy usein esihenkilöön kohdistuvia odotuksia. Haastavat tilanteet voivat herättää myös esihenkilössä voimakkaita tunteita. Esihenkilön tulisi kuitenkin osata toimia rauhallisesti ja olla sekoittamatta tilanteeseen liikaa omia tunteitaan. Samanaikaisesti pitäisi huolehtia myös arjen työn sujumisesta. Ristiriitatilanteisiin tulisi puuttua aina, kun se häiritsee työtä, estää tavoitteiden saavuttamista, vaikuttaa hyvinvointiin, heikentää motivaatiota tai kun riskinä on ongelmien ”henkilöityminen”. Välitöntä puuttumista tarvitaan etenkin silloin, kun joku kokee olevansa epäasiallisen kohtelun maalitauluna. (Työterveyslaitos 2022.) Erilaisissa ongelmatilanteissa on tärkeää, että esimies järjestää tilaa ja aikaa avoimelle keskustelulle aiheesta. Puhumattomuus on omiaan lisäämään riskiä eettiseen kuormituksen syntyamiseen ja epäeettiseen toimintaan. (Laitinen & Korkiakangas 2022.)

Perinteisesti johtajan viestintätaidoissa on korostettu yhdensuuntaisen tiedon välittämistä ja esiintymistä. Kuitenkin myös tunneälyn ja sosiaalisen kompetenssin on havaittu olevan yhteydessä hyväksi koettuun johtamiseen. (Lappalainen 2016.) Hyvä vuorovaikutus edellyttää luottamusta, rehellisyyttä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Olennaista on myös toisten osaamisen arvostaminen, kuulluksi tuleminen ja tiedonsaanti. (ETENE 2011.) Lappalainen on tutkimuksessaan kuvannut sosio-emosiivista osaamista muodostaen neljän osa-alueen mallin. Tämä malli selventää etiikan ja johtamisviestinnän välisiä yhteyksiä. Kaiken perustana ovat johtajan itsesäätelytaidot. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi epäitsekkyyttä sekä taitoa reflektoida omaa toimintaa ja hallita käyttäytymistään. Itsensä johtamiskyky näyttäytyy tärkeimpänä yksittäisenä hyvän esimiestyön osa-alueena. (Lappalainen 2012.)



Kuvio 1: Tunneälykkään johtamisviestinnän osa-alueet (Lappalainen 2012 mukailen)

Palaute on merkki siitä, että työntekijän työ huomataan. Mikäli työntekijä ei saa palautetta, hyvää tai huonoa, hän ei voi olla varma onnistumisestaan. Tämä voi aiheuttaa myös kokemuksen siitä, että omalla työllä ei ole merkitystä. (Sarkkinen 2017.) Palautetta esihenkilöltä tarvitaan myös niissä tilanteissa, kun työntekijöiden suorituskyky heikentyy tai työpaikalla ilmenee ongelmia. Näistä tilanteista asiallisesti annettu palaute viestittää työntekijälle, että esimies on tehtäviensä tasalla ja lisää samalla usein arvostusta esihenkilöä kohtaan. Reilu palaute lisää myös työntekijän luottamusta. Reilua palautetta tarvitaan toimivan esimies - työntekijä suhteen muodostumiseksi. (Sparr & Sonnetag 2008.) Tärkeää on myös jatkuvan keskustelun ja palautteenannon kulttuuri työn laadullisista tavoitteista sekä työntekijöiden odotuksista. Avoin ja keskusteleva vuorovaikutussuhde hyödyttää kaikkia osapuolia. (Laitinen & Korhioakangas 2022.) Riippumatta siitä, missä vaiheessa uraansa ihminen on, kaikilla on niin sanottuja sokeita pisteitä. Näiden sivuuttaminen estää kasvun ja kehityksen. Ihmiset ovat yleensä huonoja itsearviointinissa ja itsekeskeisyyden sijaan huomio kannattasi suunnata ulkopuolisen palautteen avoimeen vastaanottamiseen. (Algiraigri 2014.)

Annettava palaute voidaan kohdistaa neljään asiakokonaisuuteen eli tehtävään, prosessiin, itsesääteilyyn tai henkilöön itseensä. Tehtäviin kohdistuva palaute on yleisintä ja silloin arvioidaan työstä suoriutumisen tasoa. Tämän tyyppinen palaute on usein helpointa antaa. Prosesseihin liittyvä palaute voi olla arvokkaampaa, sillä silloin palaute auttaa ymmärtämään syvemmin toimintoja ja suhteiden ymmärtämistä. Itsesääteilyyn liittyvä palaute voi käsittää esimerkiksi tapahtumaketjuja, joissa henkilö seuraa, ohjaa ja säätelee toimintaansa suhteessa tavoitteisiin. Henkilöön itseensä kohdistuvassa palautteessa painotetaan luonnollisesti henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Norcini & Burch 2007.)

Esihenkilön antaman palautteen oikeudenmukaisuuden on havaittu liittyvän parempaan työntekijäsuhteeseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Oikeudenmukainen palaute ennustaa myös vähäisempää työperäisen masennuksen esiintyvyyttä ja halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. (Sparr & Sonnetag 2008.) Oikeudenmukainen palaute vähentää siten eettisen kuormittuneisuuden riskiä (Laitinen & Korkiakangas 2022). Esihenkilön tulisi kyetä antamaan palautetta oikeudenmukaisuuden lisäksi myös kehittävästi. Esimerkiksi pelkkä kehu, että jokin suoritus meni hyvin, tuntuu hetken hyvältä, mutta ei anna juuri työkaluja toiminnan kehittämiseen. Laadukas palaute pilkkoo osiin suorituksen tai toiminnan eri osatekijöitä, perustelee ja ottaa kantaa. (Algirairgri 2014.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen korostaa, että palautteen antamisessa tärkeintä on sen antajan vilpittömyys ja hyvä tarkoitus. Lisäksi hän muistuttaa, että palautteen tulisi aina auttaa sen saajaa eteenpäin. Selkeys ja konkreettisuus korostuvat myös korjaavaa palautetta antaessa. Kriittinen palaute tulisi antaa aina kahden kesken ja silloinkin lyttäämättä palautteen saajaa. Lisäksi tulisi muistaa, että palautteenantotilanne on kahdensuuntainen tie. Molempien täytyy olla valmiita keskustelemaan, tarkentamaan ja vastaamaan kysymyksiin. (Sarkkinen 2017.) Vaikka esihenkilö kuinka optimoisi palautteen antamisensa, onnistuneeseen palauteprosessiin vaaditaan myös vastaanottajalta itsetuntemusta ja kykyä käsitellä prosessia objektiivisesti (Algirairgri 2014).

Esihenkilötyössä vastaan voi tulla myös haastavia tilanteita, joissa palautteenantoa ja keskustelua voi olla vaikeampi käydä läpi. Esimerkki tällaisesta voi olla tilanne, jossa työntekijä ei suoriudu aiempaan tapaan työtehtävistään. (Työterveyslaitos 2022b.) Palautteen saaminen voi olla henkisesti kuormittavaa etenkin silloin, kun palaute on negatiivista tai epärakentavaa. Tällaista palautetta saadessa tulisi yrittää nähdä tilanne mahdollisuutena henkiseen kasvuun ja kehittymiseen. Palautetta ei saisi ottaa henkilökohtaisesti, vaan ymmärtää sen kohdistuminen tehtyihin toimiin ja tarpeeseen muuttaa niitä jollain tapaa. Toisaalta myös positiivisen palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa. Tällaista palautetta saadessa kannattaisi yhtä lailla keskittyä

yksityiskohtiin ja faktoihin, sillä se on kasvun ja kehittymisen lähtökohta. (Algiraigri 2014.)

Haastavat palautekeskustelut

Kollegat olivat huomanneet jo pidempään Marjatan työtahdin hidastuneen. Hän olisi voinut ikänsä puolesta jäädä jo eläkkeelle, mutta taloudellinen tilanne painosti häntä jatkamaan työelämässä. Jo pidempään kaikki työhön liittyvät toiminnan muutokset olivat olleet hänelle vaikeita ja uusien asioiden omaksuminen tuntui kestävän huomattavan pitkään. Marjatan vankkaa kokemusta kuitenkin arvostettiin ja hän oli pidetty työkaveri. Yhtenä syksynä hänestä alkoi kuitenkin tulla aiempaa vetäytyvämpi ja hiljaisempi. Marjatta ei tuntunut muistavan yhteisesti sovittuja asioita ja työnteko muuttui tehtävästä toiseen poukkoiluksi. Tilanne eskaloitui lopulta niin, että Marjatta oli antamassa potilaalle väärää lääkettä. Kollega tajusi puuttua tilanteeseen, kun kuuli käytävälle potilaan väittävän tiukasti, ettei hän ala syömään lääkkeitä sairauteen, jota hänellä ei ole.

Tilanne alkoi kuormittaa koko työyhteisöä. Omien töiden lisäksi sivusilmällä tuli seurarata Marjatan toimia. Marjatta oli tunnettu siitä, että hänen oli vaikea vastaanottaa palautetta. Omista asioistaan hän ei puhunut juuri koskaan. Mahdolliset ongelmatilanteet hän sivuutti olankohautuksella ja syyllinen löytyi ulkopuolisista tekijöistä. Nuoremmat kollegat alkoivat huolestua muuttuneesta käytöksestä ja heikentyneestä työstä suoriutumisesta. Eräänä aamuna työpaikalla alkoi kiertää huhu, että pukuhuoneessa Marjatan kaapissa oli nähty viinipullo. Huhut levisivät nopeasti ja pian keskusteluissa alettiin pohtia, oliko Marjatta vaikuttanut töissä päihtyneeltä. Uskallusta ottaa asiaa esiin suoraan Marjatan kanssa ei kuitenkaan ollut kenelläkään. Vanhempi kollega nähtiin auktoriteettina, jota ei ollut sopivaa kyseenalaistaa. Kuitenkin sen jälkeen, kun potilas oli saamassa väärää lääkettä, kollegat lopettivat Marjatan haasteiden peittelyn ja toivat tilanteen esihenkilön tietoon.

Esihenkilö otti viipymättä yhteyttä Marjattaan, jonka kanssa he kävivät kahdenkeskistä keskustelua. Keskustelu Marjatan kanssa ei kuitenkaan sujunut esihenkilön odotusten mukaisesti. Marjatta vastasi kysymyksiin kierrellen ja epäjohdonmukaisesti, eikä hän tuntunut ymmärtävän esihenkilön huolta työssä pärjäämisessä. Esihenkilö pyrki esittämään asiansa rakentavasti ja tukien Marjattaa, mutta hän kiisti kaikki vaikeudet työssä suoriutumisessa. Keskustelun heikko sujuminen herätti entistä vahvemmin esihenkilön huolen, joten hän ohjasi Marjatan työterveyshuoltoon. Selvisi, että Marjatta oli masentunut, mikä oli ajanut hänet juomaan. Alkoholinkäyttö oli jatkunut runsaana jo pitkään. Työterveyslääkäri suositteli välitöntä sairauslomaa.

Marjatta eläköityi pitkään jatkuneen sairaslomansa loputtua. Esihenkilö kävi läpi tilannetta muun työyhteisön kanssa. Esihenkilö kertoi Marjatan poissaolosta ja eläköitymisestä, mutta ei avannut yksityiskohtia tämän enempää. Muilta osin pyrittiin käymään avointa keskustelua. Työntekijät saivat läpikäydä yhdessä esihenkilön kanssa tilanteeseen liittyneitä huolia ja stressitekijöitä. Esihenkilö kiitti työntekijöitä siitä, että he olivat tuoneet tilanteen hänen tietoonsa ja toivoi, että ensi kerralla vastaavissa tilanteissa häneen oltaisiin yhteydessä jo varhaisemmassa vaiheessa. Esihenkilö oli melko tuore virassaan ja työskenteli pääsääntöisesti toisessa toimipisteessä, eikä hän näin ollen ollut kovin hyvin selvillä työntekijöidensä yksityiskohtaisesta suoriutumisesta.

Rohkeus puuttua vaikeisiin asioihin ja työkalut eettiseen keskusteluun

Esihenkilö on velvollinen puuttumaan vaikeisiin asioihin, mutta kuinka tilannetta tulisi lähestyä? Miten sanoittaa asia niin, että työntekijä tulee kuulluksi ja saa aidosti apua? Entä miten toimia, mikäli työntekijä ei kykene itse näkemään tilanteessa ongelmaa?

Työkykyongelma voi olla hyvinkin arka aihe ottaa puheeksi. Usein tilanne on haastava molemmille osapuolille ja siihen liittyy monenlaisia tunteita (Työterveyslaitos 2022b). Tilanne vaatii vahvaa eettistä osaamista. Mikäli välit eivät ole tarpeeksi luottamukselliset ja avoimet, on mahdollista, ettei työntekijä kerro esihenkilölle kaikkea. Artikkelin esimerkkitapauksessa Marjatan työkykyongelmien taustalta paljastui lopulta masennus ja alkoholiongelma. Hän ei kuitenkaan myöntänyt tilannetta esihenkilölle. Palautetta saadessaan ihminen pyrkii ensireaktionaan usein puolustautumaan ja järkeilemään toimintaansa. Tämä voi estää näkemästä todellista tilannetta ja siten heikentää kykyä löytää ratkaisuja. (Algiraigri 2014.) On mahdollista, että Marjatta ei kokenut suhdetta esihenkilöön tarpeeksi luottamuksellisenä, eikä sen vuoksi puhunut avoimesti tilanteestaan. Yleinen harhaluulo, on että luottamus syntyy itsestään esihenkilö valta-aseman vuoksi. Käytännössä luottamuksen rakentaminen vaatii kuitenkin aikaa ja vaivannäköä. Kun esihenkilö koetaan luotettavaksi, hänelle uskalletaan puhua myös vaikeammista asioista. (Reina & Reina 2005.)

Ennen keskustelutilannetta esihenkilön kannattaa ottaa huolellisesti selvää tilanteen taustoista. Esihenkilön kannattaa tarkastella myös omia ennako-oletuksiaan. Toiseen henkilön toimintaan kohdistuvaa kriittistä palautetta annettaessa kannattaa etukäteen pohtia, miksi järkevä ja eettinen ihminen toimisi, kuten kritiikkiä saava henkilö. Tämä auttaa asettumaan toisen asemaan ja näkemään vaihtoehtoisia selityksiä tapahtumien kululle. (Overton & Lowry, 2015.) Ongelmatilanteita kannattaa yleensä purkaa vaiheittain (Työterveyslaitos 2022b). Päätöksiä tehdessä myös vaihtoehtojen vertailu kannattaa, sen sijaan että niitä arvioisi yksitellen. Yksittäisiä vaihtoehtoja miettiessä

tunteet ja intuitio ovat suuressa roolissa. Eri vaihtoehtoja punnitessa ajattelu on usein pidemmälle vietyä ja päätökset ovat objektiivisempia. (Bazerman 2020.)

Avainasemassa on rakentava ja työntekijää tukeva keskustelu. Tavoitteena on löytää yhdessä ratkaisuja tilanteen viemiseksi eteenpäin. (Työterveyslaitos 2022b.) Keskustelutilanne kannattaa rakentaa ”puhuttelun” sijaan nimenomaan keskusteluksi. Esihenkilön kannattaa käyttää kysymyksenasettelua tilanteen purkamiseksi. Kysymys voi olla esimerkiksi muotoa ”oletko huomannut, miten tämä toimintamalli vaikuttaa meidän tekemiseemme” tai ”mitä siitä seuraa, jos tehdään useammin tietyllä tavalla?”. Näin keskustelu saa ihmisen oman ajatusprosessin käynnistymään ja ohjaa itsereflektioon. (Heiskanen 2020.) Sovittuja ratkaisukeinoja tulisi seurata, ja mikäli niillä ei päästä eteenpäin, voi työterveyshuollon mukaan ottaminen auttaa. (Työterveyslaitos 2022b.) Näin tilanne ratkesi myös Marjatan tapauksessa. Hän ei kyennyt keskustelemaan tilanteesta esihenkilön kanssa, vaan tilanteen ratkaisuun tarvittiin työterveyshuollon puuttuminen.

Kaikkia työpaikan ongelmatilanteita ei näe tulosraporteista eikä niitä välttämättä tuoda esiin yhteisissä palavereissa. Moni esihenkilö kokee, että etäjohtamisen lisääntyessä on yhä vaikeampi pysyä selvillä, kuinka työntekijät aidosti voivat (Mikkonen 2021). Jotta esihenkilön tietoon tulisivat myös eettisesti haastavat tilanteet, tulisi hänen olla läsnä ja saavutettavissa. Läsnäolo auttaa esihenkilöä myös näkemään moninaisemmin työyhteisön työn sujumisen ja työntekijöiden välistä dynamiikkaa. Mikäli esihenkilö tekee paljon etätyötä, korostuu työntekijöiden itseohjautuvuus päätöksenteossa ja vastuunkannossa. Tällöin myös eettisen osaamisen tulisi olla vahvaa. Artikkelin esimerkkitalanne oli kuormittanut muita työntekijöitä huomattavasti, mutta asian puheeksi ottaminen pitkittyi. Esihenkilön aktiivisempi läsnäolo olisi saattanut madaltaa kynnystä asian esiin ottamiselle ja jolloin tilannetta olisi päästy purkamaan nopeammin.

Esihenkilöltä vaaditaan rohkeutta puuttua epäkohtiin. Vaikeissa tilanteissa vetäytyminen ja keskustelematta jättäminen on epäeettistä. (Heiskanen 2020.) Esimerkkitalauksessa esihenkilö kävi jälkikäteen keskustelua tapahtuneesta myös muun työyhteisön kanssa. Tällaisissa tilanteissa tärkeää on säilyttää yksityisyydensuoja. Joitain asioita voidaan käydä läpi koko työyhteisön kanssa, mutta kenenkään yksittäisen työntekijän terveydentilaa ei tule käydä läpi julkisesti. Vaikeat keskustelutilanteet voivat herättää myös esihenkilössä vaikeita tunteita tai esihenkilö voi kaivata rohkaisua asioista puhumiseen. Tukea voi hakea tarvittaessa esimerkiksi muilta esihenkilöiltä, omalta esihenkilöltä, työterveyshuollosta, työsuojeluvaltuutetulta tai henkilöstöasiantuntijalta. (Työterveyslaitos 2022b.) Tapauksen esihenkilö on esimerkiksi voinut jäädä pohtimaan, miten tilanne ehti jatkua hänen huomaamattaan niin pitkään ja kokea syyllisyyttä siitä. Tällaisia tunteita on tärkeä päästä purkamaan, jotta ne eivät jää kuormittamaan.

Haastavat keskustelu- ja palautteenantotilanteet kehityksen kohteena

Koska vaikeilta keskusteluilta ei esihenkilöasemassa voi välttyä, on parasta valmistautua niihin jo ennakkoon. Asiantuntijat ovat yhtä mieltä siitä, että vaikeiden tilanteiden käsittely on opittavissa oleva taito. Keskeistä on kyky käyttää ja kehittää kognitiivisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä taitoja. (Overton & Lowry, 2015.) Vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa helpottaa esihenkilön ammattitaidon lisäksi olemassa oleva keskusteluyhteys ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden esillä pitämisen kulttuuri. Esihenkilö voi käyttää apunaan myös erilaisia työkaluja, kuten kehityskeskusteluiden hyvinvointikysymyksiä. Tarkoitus on selvittää tilannetta, tarvittaessa vaiheittain. Esihenkilön ei tarvitse tietää välittömästi, mitä tehdä. (Työterveyslaitos 2022b.) Useimmiten vaikeisiin tilanteisiin liittyviä taustatekijöistä ovat heikko viestintä, epäselvyydet odotusten ja ohjeiden kanssa, selkeä johtamisen puute, persoonallisuuserot ja organisaatiomuutokset (Overton & Lowry, 2015).

Olennaista on luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä. Ihmisellä on tarve tulla ymmärretyksi ja ymmärtää muita, eikä tämä ole mahdollista ilman luottamusta. Se on edellytys toimivalle kommunikaatiolle. Luottamuksellisen esihenkilö-työntekijä -suhteen rakentaminen on aikaa vievä prosessi. Luottamusta synnyttää sopimusten kunnioittaminen, johdonmukaisuus myös haastavina aikoina, työntekijöiden huomioiminen esimerkiksi antamalla palautetta ja tarjoamalla oppimismahdollisuuksia, avoimen keskusteluyhteyden ylläpitäminen sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon. (Reina & Reina 2005.)

Esimerkkitapauksen esihenkilö teki paljon etätöitä, millä on vaikutus työntekijäsuhteiden muodostumiseen. Etätöiden lisääntyessä esihenkilön olisikin tärkeä löytää uusia tapoja pysyä kärryllä työntekijöiden hyvinvoinnista. Mikäli etäjohtamista on paljon, hyvä tapa voisi esimerkiksi olla säännöllisesti yhteydessä jokaiseen työtiin jäseneseen, myös kahden kesken. Tärkeintä on olla vuorovaikutuksessa ja osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. (Mikkonen 2021.) Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kiire ja erilaiset resurssiin sekä kustannuksiin liittyvät haasteet koskettavat myös esihenkilöitä. Miten siis järjestetään esihenkilöille aikaa rakentaa suhdetta työntekijöihin ja keinoja kehittää kognitiivisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä taitoja?

Vaikeat tilanteet aiheuttavat usein merkittäviä häiriöitä ja kustannuksia yksilön lisäksi myös organisaatiolle. Useat tutkimukset osoittavat, että toisaalta, kun vaikeat tilanteet saadaan ratkaistua onnistuneesti, hyötyvät siitä jälleen molemmat osapuolet. (Overton & Lowry, 2015.)

Pohdinta

Hyvä johtaminen on oikeudenmukaista sekä avointa, ja päätösten tulisi perustua tietoon sekä eettiseen harkintaan (ETENE 2011). Työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen laatu on monella tapaa merkityksellinen. Hyvä suhde liittyy muun muassa työntekijän hyväksytyksi tuntemisen kokemukseen, työmotivaatioon ja ammatilliseen tehokkuuteen. (Sparr & Sonnetag 2008.) Olennaista on avoin ja rakentava keskustelukulttuuri työyhteisössä. Esihenkilöllä on tärkeä rooli eettisen toiminnan sekä avoimen keskustelukulttuurin luojana ja ylläpitäjänä. Toimivat välit ovat edellytys sille, palautetta kyetään antamaan ja vastaanottamaan myös vaikeista asioista. Haastavissa palautteenantotilanteissa esihenkilön tulee kyetä näkemään tilanne objektiivisesti ja huomioida tilanteen eri osapuolet. Haastavat tilanteet vaikuttavat herkästi koko työyhteisön työhyvinvointiin, vaikka taustalla olisikin vain yksittäiseen henkilöön kohdistuvat haasteet. Eettinen osaaminen auttaa tekemään oikeudenmukaisia ratkaisuja vaikeissa tilanteissa. Myös se, ettei uskalla puuttua vaikeisiin tilanteisiin, on eettinen valinta.

On selvää, että eettisen johtamisen tarve on kasvanut. Taustalla on esimerkiksi organisaatioiden henkilökunnan yhä kasvava vaatimus itseohjautuvuuteen sekä jatkuvat organisaatiomuutokset. Uusia ja muuttuneita tehtäviä ei usein voi hoitaa samoilla arvoilla ja eettisillä periaatteilla, kuin vanhoja tehtäviä. (Viinamäki 2009.) Esimerkiksi etätöiden lisääntyessä esihenkilön täytyy erikseen pohtia keinoja, joilla hän rakentaa toimivaa vuorovaikutussuhdetta ja eettistä toimintakulttuuria. Johtamisella on merkittävä vaikutus siihen, mitä työntekijöiden voimavaroilla saadaan aikaan sekä miten he viihtyvät ja jaksavat työssään (ETENE 2011). Haastavissa palautteenantotilanteissa esihenkilön eettisellä osaamisella on merkittävä rooli tilanteen käsittelyn ja lopputuloksen kannalta. Kun työntekijä saa oikeudenmukaista kohtelua myös vaikeissa tilanteissa, vahvistuu heidän välinen suhteensa ja yhdessä aikaan saatu lopputulos on usein varsinkin pitkällä tähtäimellä paras sekä työyhteisön, että työntekijän kannalta.

Vaikeista asioista palautteen antamisen lisäksi todella tärkeää olisi muistaa myös positiivinen palaute. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen näkee suomalaisissa työpaikoissa suuren arvostus- ja palautevajeen. Hänen näkemyksensä mukaan hyvää palautetta jaetaan liian usein säästellen. Tilalle tarvittaisiin anteliaa palautekulttuuria, jonka hän näkee käyttämättömänä voimavarana usealla työpaikalla. (Sarkkinen 2017.) Avoimen keskustelu- ja palautekulttuurin saavuttaminen vaatii esihenkilöltä aikaa ja järjestelmällistä toimintaa. Siihen panostaminen maksaa kuitenkin itsensä takaisin moninkertaisesti.

Kirjallisuus

- Algiragri, A. 2014. Ten tips for receiving feedback effectively in clinical practice, *Medical Education Online*. No 19, Vol 1, 25141. <https://doi.org/10.3402/meo.v19.25141>
- Bazerman, M. 2020. A new model for ethical leadership. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>. Viitattu 18.6.2022.
- Heiskanen, E. 2020. Eettinen johtaminen. *Psykopodiaa –podcast*. Jakso 49. Nina Lyytinen. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/eettinen-johtaminen>. Viitattu 1.8.2022
- Laitinen, J. & Korkiakangas, E. 2022. Eettinen kuormitus keskusteluun sote-alalla. *Työterveyslaitos*. Blogiteksti. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/eettinen-kuormitus-keskusteluun-sote-alalla>. Viitattu 17.6.2022
- Lappalainen, P. 2016. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. *Eettinen viestintä*. *ProCom Academic*. s.30 - 41. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/275003/procomma_2016_web_\(Optimized\).pdf?sequence=1#page=30](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/275003/procomma_2016_web_(Optimized).pdf?sequence=1#page=30)
- Lappalainen, P. 2012. *Socially Competent Leadership*. LUT. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/74572/isbn%209789522652089.pdf?sequence=1>
- Mikkonen, S. 2021. Etäjohtamisen haasteet pitkittyneessä koronatilanteessa. <https://blog.hamk.fi/tyosta-hyvinvointia/etajohtamisen-haasteet-pitkittyneessa-koronatilanteessa/>. Viitattu 7.7.2022
- Norcini, J. & Burch, B. 2007. Workplace-based assessment as an educational tool: AMEE Guide No 31. *Medical Teacher*. No 9 - 10, Vol 29. S. 855-71. <https://doi.org/10.1080/01421590701775453>
- Reina, D. & Reina, M. 2005. Trust and betrayal in the workplace – building effective relationships in your organisation. Ebook. https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=gAVDwya0Os4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=building+confidential+relationship+at+work&ots=75z9mkSVxR&sig=tUwOAHqJhI_xV1xvividDExnNijE&redir_esc=y#v=onepage&q=building%20confidential%20relationship%20at%20work&f=false
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. *Työpiste -verkkolehti*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. Viitattu 15.6.2022
- Sparr, J. & Sonnetag, S. 2008. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, no 17 vol 2, 198 - 225. <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Työterveyslaitos. Miten käsittelen haastavia tilanteita työpaikalla. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/4-miten-kasittelen-haastavia-tilanteita-tyopaikalla>. Viitattu 16.6.2022

Työterveyslaitos b. Miten otan työkykyongelman puheeksi.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokkyongelman-puheeksi>. Viitattu 18.6.2022.

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. 2011. ETENE-julkaisuja 32. Sosiaali- ja terveysministeriö.
<https://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8-6644-4fa5-8c5f-193cfdc9841#:~:text=Fyysistä%20terveyttä%20koskevien%20eettisten%20kysymysten,kuulemiseen%20tai%20paremminkin%20kuuntelemi-%20seen>. Viitattu 14.6.2022

Viinamäki O-P. 2009. Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissä tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Vaasan yliopiston raportteja 4.
https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2021/2021_f2_etiikkaa_arjessa_pohdintoja_sosiaali_ja_terveydenhuollon_etiikasta_id_16134.pdf. Viitattu 14.6.2022

Susanna Klemettinen

Etäesihenkilön eettinen toiminta - kuinka kohdata haasteelliset tilanteet työelämässä?

Asiasanat: Eettinen johtajuus, etäjohtajuus, sosiaali- ja terveydenhuoltoala

Johdanto

Tässä artikkelissa käsitellään esihenkilön ja työntekijöiden välisiä eettisiä haasteita työelämässä. Artikkelin näkökulma painottuu etäjohtamiseen. Halusin valita juuri tämän lähestymistavan aiheeseen, koska eettisyys työntekijän näkökulmasta etenkin sosiaali- ja terveysalalla on äärimmäisen tärkeää. Itse ehkä tulevana esihenkilönä etäältä tai lähellä toimiessa koen eettisyyden tärkeänä kokonaisuutena ja se tulee olemaan tärkeä osa johtamistyyliäni.

Ratsulan ja Rombergin (2019) tutkimuksen mukaan suomalaisista työntekijöistä yli 90 % arvostaa eettistä toimintaa työpaikoilla, mutta kuitenkin 83 % tutkimukseen osallistuneista tuntee kokeneensa nimenomaan epäeettistä toimintaa työyksiköissään viimeisen vuoden aikana. Nämä epäeettiset toimintakulttuurit liittyvät yleensä johtamiseen ja yrityskulttuuriin. (Ratsula & Romberg 2019.) Etiikka on osa meidän kaikkien arkista elämää. Se on ihmisen ajattelutapaa, jossa pohditaan suhtautumista omiin ja toisten ihmisten tekemisiin. Etiikka on myös ajattelua siitä, mitä voidaan sallia tehtävän, mitä ei sallita ja miksi. (Kuula 2006, 21.)

Eettisen johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on käyttää moraalista rohkeutta. Aristoteles on jo aikoinaan määritellyt moraalista rohkeutta kykynä kohdata eettisesti oikein uhkia, epävarmuutta sekä pelkoa. Sosiaali- ja terveysalalla moraalinen rohkeus näkyy päätöksenteossa, periaatteissa, sitoutumisessa ammatillisiin arvoihin ja toimintaan liittyvänä riskinottona. (Gofore 2022.) Järvisen mukaan (2020, 14) ihmisten johtaminen ja käsitteleminen on yksi tärkeä työpaikan menestystekijä. Esihenkilötyö on vallankäyttöä ja sitä ohjaavat erilaiset sopimukset ja lait. On tavallista, että esihenkilön täytyy siirtää omat tarpeet sivuun ja ajatella työpaikan ja organisaation etua. (Järvinen 2020,14.)

Esihenkilötyön valtaa voi käyttää monella tavalla ja omaa tyyliä voi opetella. Organisaation luomat strategiat ja tavoitteet ohjaavat johtamistyöskentelyä. Jokainen

johtaja ja esihenkilö kuitenkin tekee työtä omalla persoonalla. Ylhäältä tulevat käskyt ja määräykset voi kertoa alaisille pehmeästi ja ihmisiä kuunnellen. On jokaisesta itsestä kiinni, kuinka eettisesti ja moraalisesti oikein haluaa toimia, mikä on se oma johtamistyyli. Artikkelin työelämän esimerkkinä käytetään etäjohtajuutta, mitä haasteita siihen liittyy ja mitä tapahtuu, kun kokeneen etäesihenkilön tilalle tulee uusi esihenkilö.

Eettinen johtajuus ja osaaminen sosiaali- ja terveysalalla

Eettisen johtajuuden voidaan määritellä sisältävän sen, että työpaikoilla uskalletaan puuttua erilaisiin epäkohtiin, havaita sekä ratkaista ristiriitatilanteita sekä ajatella asioista uudella tavalla. Eettinen johtaja haluaa nähdä työntekijöidensä kanssa yhdessä hyvää. Etenkin sosiaali- ja terveysalalla työntekijän henkisestä jaksamisesta on tärkeää pitää huolta. Johtajan ja työntekijän eettinen osaaminen kasvattaa ammattilaisten veto ja pitovoimaa alalla. (Gofore 2022.) Yleensä sosiaali- ja terveysalan esihenkilötehtävissä toimivilla on pitkä kokemus ensin itsellä työntekijänä toimimisesta. Piiraisen (2013) tutkimuksessa selviää, että nykyiset esihenkilöt sosiaali- ja terveysalalla pohjaavat oman johtamisen juuri siihen kokemukseen, mikä heillä itsellään on johtamisesta. Halutaan ottaa omaan esihenkilötyöskentelyyn sitä kaikkea hyvää, mitä itsekin on saanut kokea ja välttää sitä, minkä itse on kokenut vääryudeksi. Tutkimuksessa myös mainitaan, että etenkin henkilökohtaiset arvot vaikuttavat omaan johtamiseen. (Piirainen 2013.)

Hyvään johtamiseen kuuluu työpaikan kulttuurin ja arvojen tunnistaminen sekä johtamisen laatu. Nämä asiat ovat keskeisiä toimivassa ja työhyvinvointia tukevassa organisaatiossa. (Helkkula 2020.) Brovnin, Trevinon & Harrisonin (2005) määritelmää eettisyydestä voidaan kuvata näin ”normatiivisesti hyväksytyn toiminnan osoittamista henkilökohtaisten toimien ja vuorovaikutussuhteiden kautta ja työntekijöiden vastaavaa käytöksen edistämistä käyttämällä kaksisuuntaista viestintää, vahvistamista ja päätöksentekoa”. Kun taas Viinamäen (2017) artikkelissa siteerataan Messickin ja Bazermanin (1996) lausumaa eettisestä johtajuudesta ”julkiset johtajat tänä päivänä tekevät työtään moraalilla miinakentällä. Milloin tahansa, sinänsä harmiton päätös saattaa räjähtää käsiin, ja ei vain vahingoittaa päätöksentekijää vaan kaikkia päätöksen vaikutuspiirissä olevia.” (Viinamäki 2017.)

Johtajana tai esihenkilönä työskennellessä eettisiä ongelmia tulee aina vastaan ja niihin täytyy löytyä ratkaisuja. Ratkaisua vaativat ongelmat tulee selvittää, vaikka itsellä ei olisi osaamista tai halua. Eettisten ongelmien kohtaaminen kasvattaa kuitenkin esihenkilön osaamista, yleensä juuri eettisten pulmien ratkaisuille tai selvittämättä jättämisellä on isoja seurauksia työyhteisöissä. (Viinamäki 2017.)

Ravelin, Laukan, Heponiemen, Kaihlasan & Kansteen tutkimuksessa (2021, 220) kerrotaan, että koronaviruspandemia on muokannut terveydenhuollon työtä yhä enemmän digitaalisempaan muotoon. Digitaalisesta etätyöskentelymallista ja sen johtamisesta tällä alalla on kuitenkin vielä vähän tutkittua tietoa, jota tarvitaan tulevaisuudessa lisää työn kehittämiseen ja arviointiin. Koronapandemian myötä digitaalinen työkalutuuri hoitoalalla lisääntyi muun muassa etäkokouksina, etäkoulutuksina, digitaalisten työkalujen käyttöönottamisena, uusien työtapojen opetteluna ja työn monipuolistumisena. Henkilöstö on kokenut pääsääntöisesti etätyön mieluisana. (Ravelin ym. 2021.) Humala (2018) on tehnyt tutkimuksen virtuaalityön johtamisesta, jonka tuloksia hän käsittelee kolmen eri keskeisen tekijän kannalta aiheeseen liittyen. Etäjohtajan tulee omaksua virtuaalinen ajattelutapa, arvostaa yhteisöllistä älykkyyttä sekä yhteisöllisyyttä ja kolmantena avaintekijänä hän mainitsee tilojen, taitojen ja työkalujen kehittämisen ihmisten välisten siteiden rakentamiseksi. Virtuaalisessa työskentelytavassa työntekijät kokevat tärkeäksi, että johtaja on heidän näkyvissä ja keskellä heitä. (Humala 2018.)

Etäesihenkilön vaihtuminen - uhka vai mahdollisuus?

Tässä työelämän esimerkkitapauksessa tarkastellaan etäjohtajan vaihtumista. Erään työpaikan etäjohtajana oli toiminut pitkään sama esihenkilö. Hän oli useita vuosia perehtynyt työntekijöidensä työhön ja heidän työtehtäviinsä, kunnes päätti siirtyä toisiin työtehtäviin. Tällaisessa pitkässä työntekijöiden ja esihenkilön välisessä suhteessa esihenkilöllä syntyy luottamus ”niihin omiin” ja näin johtaminen on helpompaa. Myöskin esihenkilön tietämys työntekijöiden työpäivien kulusta, työtehtävistä ja persoonista helpottaa johtamista. Vuosien aikana hän oppii alaisiltaan paljon, mutta toki myös hyvänä johtajana haluaa itse perehtyä työntekijöiden tekemään työhön ja näin kehittyä juuri tämän alan esihenkilönä. Työntekijöiden on helppo yleensä lähestyä tällaista johtajaa, jonka kanssa ovat pitkään tehneet yhdessä yhteistyötä. Tässä esimerkissä johdettavilla on pitkä kokemus tekemästä hoitotyöstä. Tämän osaltaan tulisi lisätä luottamuksen nopeaa syntymistä esihenkilön ja työntekijöiden välillä.

Uusi esihenkilö saapuu tähän työhön ja tilanteeseen miltei keskelle koronapandemiaa. Esihenkilön työajasta suuri osa menee erilaisen poikkeusajan tilanteen hoitamiseen, itse työtehtävien miettimiseen ja tiedon jakamiseen uusille alaisille. Uusi esihenkilö ei ehdi tutustua alaisiinsa henkilöihin persoonina, eikä heidän varsinaisiin työnkuviin tai työpisteisiin, jotka ovat kaukana toisistaan. Tämä kaikki muodostaa selvää luottamuspulaa omiin alaisiin ja vaikuttaa esihenkilön käyttäytymiseen alaisia kohtaan. Esihenkilöllä on paljon uutta opittavaa etäjohtamisessa, joka omalta osaltaan näyttäytyy alaisille. Alaisille tilanne on haastava, koska ovat pitkään tehneet edellisen esihenkilön kanssa hyvää yhteistyötä. Nyt täytyy opetella uudenlainen esihenkilön lähestymistapa ja uuden esihenkilön oma johtamistyyli.

Uutena esihenkilönä ja erityisesti etäesihenkilönä saattaa kohdata herkemmin eettisiä haasteita johtamisessa. Etäjohtaminen on erilaista kuin se, että esihenkilö työskentelee fyysisesti samassa paikassa omien alaisten kanssa. Uuteen tehtävään tuleminen etäesihenkilönä vaatii paljon opettelua. Jos esihenkilöllä on pitkä kokemus lähijohtamisesta, voi etäjohtajaksi siirtyminen olla alkuun haasteellista opettelua ja totuttelua. Kyse on pitkälle luottamuksesta. Omiin alaisiin luottaminen on avainasemassa tässä johtamisosaamisessa, mutta se on alkuun haastavaa, etenkin kun ei tunne vielä omia alaisiaan. Luottamus ei synny hetkessä, mutta sitä täytyy opetella ja olla kiinnostunut työntekijöiden tekemisestä ja työtehtävistä. Täytyy ensin tutustua alaisiin ja oppia tuntemaan heitä.

Etäesihenkilönä on tärkeää huomioida ja kohdata kaikkia alaisia jollakin tapaa tasapuolisesti. Puheliaimmat ovat varmasti eniten yhteydessä ja heihin tutustuu nopeammin, mutta on tärkeää kohdata myös hiljaisemmat persoonat, jotka eivät pidä niin kovaa ääntä itsestään. Koronapandemia loi alkuun haasteita myös siinä, että kasvotusten kohtaaminen ei ollut sallittua, joka omalta osaltaan vaikeuttaa etäesihenkilön tutustumista uusiin alaisiin.

Analysointia eettisesti haastavasta tilanteesta etäesihenkilön vaihtuessa

Esimerkkitapauksen tarina on hyvin tavallinen, kun esihenkilöitä ja johtajia vaihtuu. Työntekijän näkökulmasta katsottuna tutun esihenkilön vaihtuminen toiseen voi olla hieman surullinenkin, kun tuttu ja turvallinen muuttuu. Muutos voi olla uusi mahdollisuus tai uhka. Kaikkien kanssa on tärkeää tulla toimeen työyhteisöissä, mutta joidenkin kanssa on helpompaa tulla toimeen. On kuitenkin selvää, että hyvä johtaja lisää motivaatiota työskentelyyn ja yleensä työntekijät viihtyvät. Uuden esihenkilön tullessa työhön, on siinä oma riskinsä, että myös työntekijät alkavat helposti lähteä ja vaihtaa työpaikkaa. 2020- luvulla hoitoalan työtä on niin paljon tarjolla, että esihenkilö voi omalla käytöksellä saada työntekijät pysymään tai lähtemään.

Poikkeusaika toi esimerkkitapauksen uudelle esihenkilölle haasteen etäjohtamisesta ammattiryhmälle, jota ei ole aiemmin johtanut. Työntekijän näkökulmasta ei ehkä osaa ajatella kaikkea, millaiseen haasteeseen esihenkilö tulee ja helposti odotetaan, että kaikki sujuu niin kuin ennenkin. Eettiset asiat voi olla alkuun hankalaa ottaa huomioon. Entinen esihenkilö on voinut olla persoonana hyvinkin empaattinen ja uusi johtaja taas hyvin diktaattorimainen. Jokainen tekee työtä omalla persoonalla.

Köhler & Vuorinen & Rautava (2020) kertovat artikkelissaan, että johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on avainasemassa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Koronakriisi on juuri tuonut näkyväksi sen, että kehittämisen kohteita johtamisessa ja etenkin viestinnässä on. Jos halutaan johtaa muutosta, tietoa

ei voi antaa vain pelkästään, vaan siitä tulee keskustella kasvatusten alaisten kanssa. Pihlavan (2020) artikkelissa painotetaan rakentavaa vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisten välillä. Rakentavaan vuorovaikutukseen kuuluu tunteet, tarpeet, havainnot ja pyynnöt. Vuorovaikutustyylinä rakentava keskustelu sekä empaattinen kuuntelu, antaa alaiselle tunteen nähdyksi kokemisesta sekä esihenkilön ymmärryksestä. (Pihlava 2020.)

Etäjohtajana vuorovaikutus korostuu alaisten kanssa. Ollaan paljon yhteydessä sähköisten kanavien Teamsin, sähköpostin ja puhelinten välityksellä. On tärkeää, että joskus etäällä oleva esihenkilö haluaa tavata alaisiaan myös kasvatusten. Säännölliset tapaamiset lisäävät luottamusta alaisiin sekä tunnetta siitä, että esihenkilö on kiinnostunut heidän työskentelystänsä. Videopuheluissa puhuminen ei ole kuitenkaan täysin sama asia kuin se, että esihenkilön voi tavata myös livenä. Tehdään tapaamisesta kiiretön ja annetaan alaisille aikaa ja mahdollisuus kertoa omasta työskentelystä tai siihen liittyvistä huolista. Esihenkilön soittaminenkin puhelimitse voi ilahduttaa ja tuoda tunteen työntekijälle, että on tärkeä.

Esihenkilön on huolehdittava tiimin yhteisöllisyyden syntymisestä, kannustettava yhteydenpitoon ja luotava mahdollisuuksia yhteisten kokemusten rakentumiselle (Vilkman 2016, luku 5). Työyhteisön toimivuutta edistää työntekijöiden hyvä perehdytys, mutta myös organisaation järjestämät muodolliset ja epämuodolliset aktiviteetit tai tapahtumat (Lin 2007, 423). Kasvokkaisia tapaamisia on hyvä järjestää sopivassa syklistä ja tilan raivaaminen myös vapaamuotoiselle keskustelulle tai tekemiselle saa aikaan tutustumista ja yhteisöllisyyttä. Etäyhteydellä voi tehdä myös hauskoja asioita yhdessä, jotka lisäävät yhteenkuuluvuudentunnetta. Erilaisista virtuaalivalmennuksista voi löytyä apu ryhmähengen muodostumiseen uuden työntekijän aloittaessa tiimissä. (Vilkman 2016, luku 5.)

Vatasen (2019) tutkielmassa mainitaan, että johtajan tulee olla läsnä, näyttäytyä, kohdata työntekijöitä ja keskustella heidän kanssaan. Läpinäkyvyys omaan ja muiden työnkuvaan luo ymmärrystä puolin ja toisin. Luottamus omiin alaisiin rakennetaan pikkuhiljaa, mutta sen syntymistä edesauttaa tasavertainen ja tasapuolinen kohtelu, johtajan läsnäolo, oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys. Työterveyslaitoksen Sarkkisen (2020) artikkelissa annetaan hyviä vinkkejä etäjohtajan eettiseen kohtaamiseen, ollaan läsnä etänäkin, huomataan työntekijöiden onnistumiset, kannustetaan irrottautumaan työstä lounastaukojen ajaksi ja suunnitellaan mahdolliset etäkokoukset ja palaverit hyvin. (Sarkkinen 2020)

Johtaa voi siis hyvin etäältäkin. Lähijohtamisesta etäjohtamiseen siirtymisessä esihenkilön täytyy vain muuttaa omaa ajatusmallia siitä, että alaiset ovat enemmän sähköisten kanavien päässä ja työpisteet kaukana toisistaan. Alussa on tärkeää varata aikaa siihen, että pääsee käymään konkreettisesti työpisteillä katsomassa, millaista

työtä alaiset tekevät. Esihenkilön tulee tutustua, opetella ja olla kiinnostunut. Voi soittaa ja välillä sopia kokoukset myös lähiyhteytenä pidettäväksi. Luottamuksen syntyminen omiin alaisiin on tärkeää. Jääskeläinen (2022) tutkimuksen mukaan etäjohtajien tulee järjestää etäpalavereita tarpeeksi usein ja olla tekemisissä alaisten kanssa. Tämä on tärkeää, että etäjohtaja saa tarpeellisen tilannekatsauksen alaisen työskentelystä ja työntekijä kuulee häneen kohdistuvat odotukset. Tuloksissa myös kerrotaan, että ei ole väliä sillä missä fyysisesti etäjohtaja työskentelee, esihenkilön viestinnälliset kyvyt luovat onnistumisen tunteen työntekijöille. Henkinen läsnäolo on äärimmäisen tärkeää. (Jääskeläinen 2022.)

Mielestäni tärkeintä etäesihenkilön tai -johtajan tehtävää aloittaessa on opetella työntekijöiden työnkuvat ja käydä tutustumassa heihin sekä heidän työpisteisiinsä mahdollisimman pian tehtävässä aloittamisen jälkeen. Henkilökohtaisilla tapaamisilla ja keskusteluilla työpäivän arjesta voi saavuttaa keskinäisen luottamuksen.

Pohdinta

Eettisyys on aina kiinnostanut itseä ja oikeudenmukainen kohtelu tuntuu itsestä arkipäivältä. ”Kohtele minua niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan” on hyvä lause. Esihenkilötyössä eettisyyden huomioiminen on äärimmäisen tärkeä voimavara esihenkilölle itselleen ja ennen kaikkea työntekijöille. Tämän kirjoittaminen oli hyvin opettavaista. Sain selkeytettyä itselle eettistä johtamisesta ja mitä kaikkea siihen liittyy. Eettinen johtaminen on tärkeä osa työhyvinvointia sekä veto- ja pitovoimaa etenkin sosiaali- ja terveysalalla, jossa alkaa olla pulaa tulevista osaajista. Itse ehkä tulevana johtajana tai esihenkilönä haluan korostaa ja pitää tärkeänä eettistä johtamistyyliä. Vuorovaikutus ja ihmisen kohtaaminen, toisen asemaan asettuminen ja empatia kantavat pitkälle.

Esimerkkitapaukseni työelämästä voisi olla minkä vain etäesihenkilön vaihtumisen tarina. Siihen vaikuttivat niin monet asiat, miksi ehkä alaiset kokivat esihenkilötyön lähtevän heti alkumatkasta väärille urille. Poikkeusajan johtaminen ei ole helppoa ja varsinkin kun koko koronapandemia oli kaikille esihenkilöille uusi tilanne ja niin myös työntekijöille. Kellään ei ollut selviä ohjeita siitä, miten alaisia tulisi johtaa poikkeusajassa ja miten kenenkin työtehtävät tulevat muuttumaan. Koronapandemia-aika on väsyttänyt hoitotyöntekijät ja samanaikaisesti on varmasti moni esihenkilökin uupunut ja joutunut toimimaan tavalla, jolla ei haluaisi toimia tai tiedon puute on ajanut tekemään ratkaisuja omassa johtamisessa huonoon suuntaan. Varmasti jatkossa tällaisen poikkeusajan johtaminen on helpompaa, kun on kokemusta siitä, mitkä käytännöt toimivat hyvin. Eettisyys kantaa pitkälle ja aidosti alaisten kuuleminen sekä hyvä vuorovaikutus auttavat työntekijää jaksamaan.

Terveydenhuoltoalan johtaminen on erikoisala. Yksiköt, joita terveydenhuollossa johdetaan, ovat asiantuntijayksiköitä ja ne tarjoavat terveyttä ihmisille ja terveyttä ei koskaan voi tarjota liikaa. Näiden ammatillisten ihmisten johtamista tulisi ohjata eettiset näkemykset. Eettiset periaatteet terveydenhuoltoalan johtamisessa keskeisesti ovat: lainsäädäntö, hallinnon periaatteet ja arvot, profession asettamat vaatimukset ja yleiset hyvät johtamisperiaatteet. (Ikola-Norrbacka 2010.) On tärkeää, että sosiaali- ja terveysala jatkossakin pysyy miellyttävänä ammattina ja me tulevina johtamisen osaajina voidaan siihen omalta osaltamme vaikuttaa.

Kirjallisuus

- Brown, M., Trevino, L. K. & Harrison, D. 2005. Ethical Leadership: A Social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 97(2), 117-134
- Gofore 2022. Eettinen johtajuus edellyttää moraalista rohkeutta blogikirjoitus. Viitattu 5.8.2022 <https://gofore.com/eettinen-johtajuus-edellyttaa-moraalista-rohkeutta/>
- Helkkula, V. 2020. Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin ja asiakastytyväisyyden perusta. Finnanest. Viitattu 29.7.2022 http://www.finnanest.fi/files/helkkula_hyva_johtaminen.pdf
- Humala, I. 2018. Key Elements that Enable Leaders to Foster Creativity in Virtual Work. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.8.2022 978-952-03-0833-9.pdf (tuni.fi)
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtaminen terveydenhuollon eettisenä kysymyksenä. *Duodecim-lehti*. Viitattu 2.8.2022 <https://www.duodecimlehti.fi/duo98948>
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä- 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, Helsinki
- Jääskeläinen, A. 2022. Etäjohtamiseen siirtymisen kokemukset ja haasteet asiantuntijatyön kontekstissa. Pro gradututkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 2.8.2022 https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/27206/urn_nbn_fi_uef-20220248.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy
- Köhler, H. & Vuorinen, V. & Rautava, P. 2020. Viestiikö johto vaikuttavasti? *Lääkärilehti*. <https://www-laakarilehti-fi.ez.lapinamk.fi/tyossa/viestiiko-johto-vaikuttavasti>
- Lin, C.-P. 2007. To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70 (4), 411–428. Viitattu 25.7.2022. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0>
- Pihlava, M. 2020. Rakentava vuorovaikutus auttaa vastaanotolla ja esimiestyössä. Viitattu 5.8.2022 *Lääkärilehti*. *Lääkärilehti - Rakentava vuorovaikutus auttaa vastaanotolla ja esimiestyössä* (lapinamk.fi)
- Piirainen, M. 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta. Pro gradututkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 29.7.2022 https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12169/urn_nbn_fi_uef-20130423.pdf
- Ratsula, N. & Romberg, A. 2019. Nordic Business Ethics- tutkimus. Viitattu 29.7.2022. <https://www.mynewsdesk.com/fi/presser-oy/pressreleases/tuore-tutkimus-tyoeelaemaen-eettisydestae-suomalaiset-eivaet-herkaesti-puutu-epaekohtiin-ja-vaeerinkaeytoeksiin-2860713>
- Ravelin, A. & Laukka, E. & Heponiemi, T. & Kaihlanen, A. & Kanste, O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista

- digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Viitattu 3.8.2022. 103248-Kirjoitus (sisältäen ydinasiat, tiivistelmät & asiasanat)-208120-1-10-20210923 (1).pdf
- Sarkkinen, M. 2020. Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan. Työterveyslaitos. Viitattu 26.7.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/empatia-ja-digitaidot-auttavat-etajohtajaa-onnistumaan>
- Tuominen, C. 2018. Johda menesty tunteita työelämässä. Tammi, Helsinki
- Työturvallisuuskeskus. 2018. Digijulkaisut: Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 27.7.2022 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Lin, C.-P. 2007. To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. Journal of Business Ethics, 70 (4), 411–428. Viitattu 25.7.2022. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0>
- Vatanen, S. 2019. Minä–Sinä vai Minä–Se? Johtajan ja työntekijän kohtaamisia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Progradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Viitattu 30.7.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21661/urn_nbn_fi_uef_20190745.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Viinamäki, O-P. 2017. Johtajien kannattaa opetella kohtaamaan ja ratkomaan eettisiä ongelmia. Hallinnon tutkimuksen seura. Viitattu 27.7.2022 <https://www.hallinnontutkimus.fi/blogi/johtajien-kannattaa-opetella-kohtaamaan-ja-ratkomaan-eettisi%C3%A4-ongelmia>
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 27.07.2022 Saatavilla https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994518873806246

Lopuksi

Eettinen johtaminen on aina ajankohtaista. Sen osoittaa osaltaan tämän julkaisun artikkelikokoelma, johon erilaisten YAMK -koulutusten monialaiset opiskelijat ovat kirjoittaneet yhdistävällä teemalla eettisyys johtamisen suuntana työelämän kehittämisessä. Artikkeleissa eettistä johtamista on sovellettu esimerkiksi arvojen mukaisen toiminnan tarkasteluun, eettisesti haasteellisiin tilanteisiin työyhteisöissä ja esihenkilön eettiseen toimintaan. Näkökulmana artikkeleissa on vahvasti työyhteisötaso ja työelämän kehittäminen. Artikkeleiden työelämän caset konkretisoivat toisinaan vaikeastikin määriteltävää eettistä johtamista arjen johtamis- ja esihenkilötyössä.

Palaute opintojaksolle osallistuneilta opiskelijoilta vahvistaa käsitystä, että eettinen johtaminen aiheena on merkityksellinen ja kiinnostava. Opintojakso oli koettu sisällöltään silmiä avaavana ja mielenkiintoisena johtamisen ydintä koskevana kokonaisuutena. Opintojakso perehdytti palautteen mukaan laajasti eettiseen johtamiseen. Opiskelijat pitivät erittäin tärkeänä, että eettisyydestä huolehditaan johtamistyössä ja integroidaan se kaikkeen toimintaan. Eettisyyttä ei saa unohtaa tai ajatella sitä muusta johtamistyöstä irrallisena asiana. Esihenkilön eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta pitää puhua aina vain enemmän ja enemmän työyhteisöissä, kuten yksi opiskelijoista kertoo. Koetut arvostitiriidat ja epäoikeudenmukaisuus ovat haitallisia työyhteisöissä erityisesti yksilötason työhyvinvoinnille.

Opintojakson pedagogiset ratkaisut ovat soveltuneet eettisen johtamisen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tämä julkaisu tuo esille vain osan kesäopintoina 2022 toteutuneesta kokonaisuudesta, mutta on näyte YAMK-opiskelijoiden kyvystä kriittisesti tarkastella ja arvioida eettisiä ulottuvuuksia johtamisessa ja esihenkilötyössä. Parhaimmillaan opintojaksolla toteutunut yhteisöllinen oppiminen ja verkostoituminen voivat mahdollistaa myös uusien työelämäinnovaatioiden syntymisen. YAMK-opiskelijoiden eettisen osaaminen vahvistuminen on merkityksellistä osaamisen lisäämistä työelämään.

Outi Mattila
TtT, Yliopettaja

Kirjoittajat

Tiina Ajalin

Tradenomi (ylempi AMK) -opiskelija, Sote- palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen -koulutus, Turun ammattikorkeakoulu

Minna Flygare

Terveydenhoitaja (ylempi AMK) -opiskelija, Digitaaliset terveyspalvelut ja terveydenedistäminen -koulutus, Lapin ammattikorkeakoulu

Leena Kapanen

Tradenomi (ylempi AMK) -opiskelija, Tiedolla johtaminen ja kehittäminen -koulutus, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Jaana Karhunen

Tradenomi (ylempi AMK) -opiskelija, Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen -koulutus, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Katri Karvonen

Fysioterapeutti (AMK), Tradenomi (ylempi AMK) -opiskelija, Liiketoiminnan digitaaliset ratkaisut, LAB-ammattikorkeakoulu

Susanna Klemettinen

Terveydenhoitaja (ylempi AMK) -opiskelija, Digitaaliset terveyspalvelut ja terveyden edistäminen, Lapin ammattikorkeakoulu

Outi Mattila

TtT, Yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu

Eettinen johtaminen työelämässä - Käytännön sovelluksia työelämän kehittämiseen on artikkelikokoelma, joka perustuu ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden Eettinen johtaminen -opintojakson oppimistehtäviin. Julkaisu on esimerkki siitä, miten YAMK-opiskelijoiden työelämäkokemukset ja koulutuksen tuottama asiantuntemus yhdistyvät uudeksi osaamiseksi. YAMK-opiskelijat tuottavat monin tavoin työelämää uudistavaa osaamista, tietoa työelämän tarpeisiin ja kehittämiseen.

Erilaisten räätälöityjen oppimiskokemusten kautta voidaan saavuttaa merkityksellisiä oppimiskokemuksia. Opiskelijat kokivat artikkelin kirjoittamisen oppimistehtävänä erilaisena ja haastavana, mutta antoisana. Eettisyyden silmälasit johtamiseen eivät jätä ketään kylmäksi. Eettisyyden kompetenssille on tarvetta nyt ja tulevaisuudessa. Toivon mukaan julkaisu innostaa kaikkia lukijoita pohdintaan ja keskusteluun eettisyyden ulottuvuuksista johtamisessa.



Kuva: Leena Kapanen