



JO 150VUOTTA  
TULEVAISUUDESSA

# Eettinen organisaatiokulttuuri – mitä väliä?

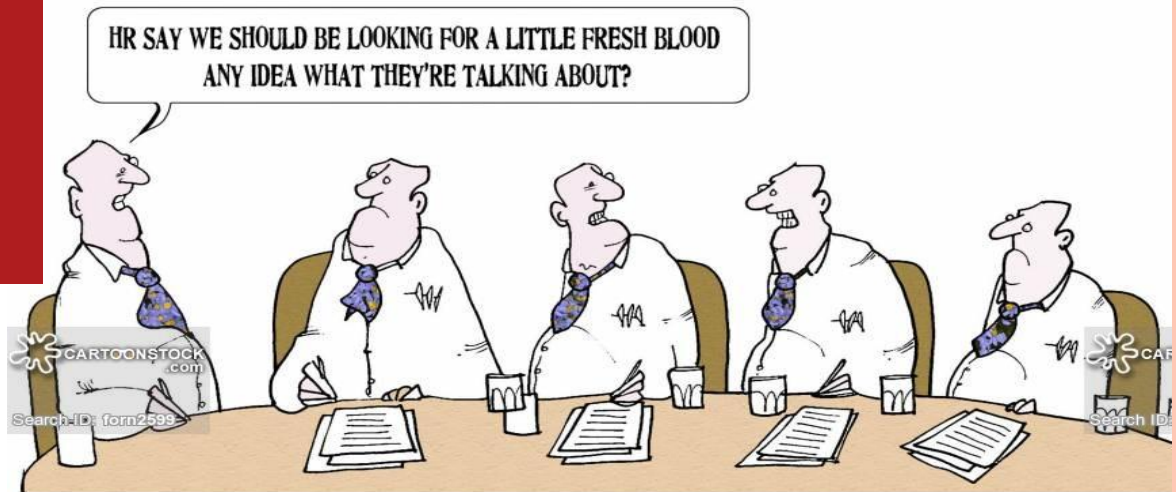
Maiju Kangas  
PsT, KTM  
[maiju.kangas@hrsadvisors.fi](mailto:maiju.kangas@hrsadvisors.fi)

# ALUSTUKSEN TEEMAT

- Organisaatiokulttuurin käsite
- Eettinen organisaatiokulttuuri ja hyveet
- Eettisen organisaatiokulttuurin vaikutus ja yhteydet yksilön ja organisaation kannalta suotuisiin seurauksiin



# MITÄ ON ORGANISAATIOKULTTUURI JA MITEN SE YHTEISÖSSÄMME NÄKYYPÄ?



# ORGANISAATIOKULTTUURIN MÄÄRITELMÄ

- Organisaatiossa tai sen tietyssä yksikössä yhteisesti jaetut ja suhteellisen pysyvät ajattelu- ja toimintamallit (Schein, 1990)
- Ilmenevät eri tavoin organisaatiossa:
  - Arvoina, symboleina, rituaaleina, pukeutumis- ja vuorovaikutustyyleinä ja fyysisenä olemuksena
  - Ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteiden asettamista sekä jäsenten käyttäytymistä
  - Opitaan organisaation (tai sen tietyn ryhmän) jäsenyyden kautta = sosialisatio



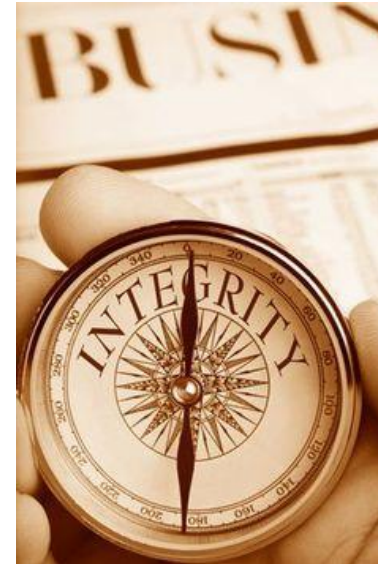
# MIKSI ORGANISAATIOKULTTUURIA ON TÄRKEÄ YMMÄRTÄÄ?

- Kriittinen tekijä organisaation menestymiselle
  - Etenkin organisaatiomuutoksissa
- Kriittinen tekijä työhyvinvoinnin ja stressin näkökulmista
  - Jos stressin aiheuttajat organisaatiossa eivät ole näkyviä/tunnistettavia, käännetään katseet monesti organisaatiokulttuuriin
  - Organisaatiokulttuuri voi synnyttää ja ylläpitää stressiä ja henkilöstön pahoinvointia
- Kulttuurissa sisällä olevat eivät useinkaan tiedosta kulttuurinsa (syvä)olemusta
  - Tarvitaan ulkopuolinen silmä (konsultti, uusi työntekijä, muu vierailija) valottamaan kulttuuria



# MITÄ ON EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI?

- Eettinen organisaatiokulttuuri
  - Arvot, normit ja odotukset siitä, millainen toiminta organisaatiossa on oikein tai väärin
  - Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet yhteyksiä mm.
    - eettisiin asenteisiin ja toimintaan
    - eettiseen johtajuuteen
    - organisaatioon sitoutumiseen
    - organisaation innovatiivisuuteen
    - lisääntyneeseen työn imuun ja vähentyneeseen työuupumukseen
    - tuloksellisuuteen ja vaikeista tilanteista selviämiseen



# EETTISYYS TYÖELÄMÄSSÄ JA ORGANISAATIOISSA

- Organisaatiossa vallitsevat käsitykset siitä, mikä on oikeaa ja väärää
- Miksi organisaatioissa tapahtuu eettisiä rikkomuksia, jopa laajoja skandaaleja?
  - Bad apples or bad barrels?

→ Eettinen organisaatiokulttuuri auttaa selittämään ja ennustamaan (epä)eettistä toimintaa



# TYÖYHTEISÖN EETTISET HYVEET

- Corporate Ethical Virtues –malli (CEV Model; Kaptein, 1998, 1999)
  - Hyveet ovat sekä yksilön että organisaation ominaisuuksia, jotka mahdollistavat moraalisesti oikean toiminnan
  - Perustuu Aristoteleen hyve-etiikkaan:  
[https://www.youtube.com/watch?v=-Fyub\\_UTHWk&t=209s](https://www.youtube.com/watch?v=-Fyub_UTHWk&t=209s)
  - Kaptein (2008) kehitti 58-osioisen itsearviointimenetelmän, jonka avulla voidaan kartoittaa organisaation eettistä kulttuuria
    - Lyhennetty, 32-osioinen versio: DeBode et al. (2013)

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.  
DeBode et al. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.



1

2

3

4

5

6

- Työyhteisössäni on selvitetty riittävän hyvin, miten meidän odotetaan toimivan vastuullisesti.
- Esimieheni toimii sanojensa mukaisesti.
- Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja.
- Minulla on riittävästi resursseja, jotta voin hoitaa tehtäväni vastuullisesti.
- En koe painetta sääntöjen rikkomiseen työssäni.
- Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri.
- Työyhteisössäni pystytään ottamaan esille epäeettinen toiminta.
- Työyhteisössäni arvostetaan eettistä toimintaa.



**Millaisia eettisiä ulottuvuuksia väitteistä on löydettävissä?**



## Organisaation eettiset hyveet

Sääntöjen selkeys

Sääntöjen ja odotusten selkeys työntekijälle.

Johdon esimerkillinen toiminta

Lähiesimiehen, johdon ja hallituksen toiminta suhteessa sääntöihin ja odotuksiin.

Toteutettavuus

Onko eettinen toiminta mahdollista organisaation olosuhteiden puitteissa?

Organisaation tuki

Organisaation työntekijöilleen tarjoama tuki.

Läpinäkyvyys

Toiminnan seurausten tiedostaminen; oman ja toisten toiminnan korjaaminen eettisemmäksi.

Keskusteltavuus


Mahdollisuus tuoda esille eettisyyteen liittyviä aihepiirejä ja keskustella niistä.

Toiminnan seuraukset

Palkitseminen ja rankaiseminen sääntöjen korostamiseksi ja epäeettisen toiminnan ennaltaehkäisemiseksi.



# EETTISEN KULTTUURIN KESKEINEN HYVE: JOHTAJIEN EETTINEN ESIMERKKI

- Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä erityisesti *johdon, sekä esimiehen eettisesti esimerkillinen toiminta* ovat yhteydessä
    - Työhyvinvointiin ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin
    - Organisaation innovatiivisuuteen
    - Eettiseen toimintaan organisaatiossa
  - Sosiaali- ja terveyspalveluissa *toteutettavuus* (käytännön mahdollisuudet toimia työssä oikein) sekä *ylimmän johdon esimerkillisyys* arvioitiin heikoksi
    - > heijasteleeko tulos sosiaali- ja terveysalan työn vaativuuden ja säästöpainneiden välistä ristiriitaa?
    - > onko yleinen näkemys sote-palvelujen saatavuudesta ja tyytymättömyys ylimpiä päättäjiä kohtaan näkyvillä vastauksissa?
- 

# EETTINEN KUORMITTAVUUS JA EETTISET DILEMMAT



# EETTISET DILEMMAT

- Jako kahteen luokkaan:
  - 1) Epävarmuus oikeasta toimintatavasta
  - 2) Tilanteessa ei (syystä tai toisesta) ole mahdollista toimia sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein.
- **Konflikti** ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja omien henkilökohtaisten arvojen välillä, mikä voi aiheuttaa stressiä.
- Voivat myös innostaa pohtimaan ja oppimaan
  - Organisaation ja oman toiminnan arvoperustan miettiminen, myös seurausten tiedostaminen



# EETTISET DILEMMAT

- Pihlajasaaren ym. (2013) tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioissa koettiin useammin tilanteita, joihin liittyi epätietoisuutta vs. tilanteita, joissa jouduttiin toimimaan vastoin omia arvoja / tietoa
- Sosiaali- ja terveystalveluissa koettiin
  - epätietoisuutta eettisesti oikeista toimintatavoista lähes viikottain
  - Painetta toimia sääntöjen, odotusten tai omien arvojen vastaisesti useita kertoja vuodessa
- Eettisen kulttuurin osa-alueista erityisesti vähäinen *toteutettavuus* yhteydessä kuormittuneisuuteen (= eettisten dilemmojen useus + niiden aiheuttama stressi)



# EETTISET DILEMMAT

- Ylipääntään kasvatus- ja auttamisaloilla toimivat työntekijät kohtaavat useammin työssään eettisesti kuormittavia tilanteita suhteessa muihin aloihin
  - > Pääosin suora asiakas- tai potilaskontakti sekä vastuulliset päätöksentekotilanteet aiheuttavat moraalisesti intensiivisiä päätöksentekotilanteita
- Näillä aloilla ollaan herkempiä tunnistamaan tilanteiden eettisiä ulottuvuuksia / ongelmia mm. yhtenäisten ammattieettisten periaatteiden kautta?



# KOULUPSYKOLOGIEN DILEMMAT

- Henkilö ei tiedä, mikä on oikea tapa toimia

---

yleisyys	<i>n</i>	%	% ( <i>vastanneista</i> )
muutaman kerran vuodessa	36	13,3	13,8
kerran kuussa	41	15,2	15,8
muutaman kerran kuussa	83	30,7	31,9
kerran viikossa	37	13,7	14,2
muutaman kerran viikossa	48	17,8	18,5
päivittäin	15	5,6	5,8
yhteensä	260	96,3	100,0
puuttuva tieto	10	3,7	
yhteensä kaikki	270	100	

---



# KOULUPSYKOLOGIEN EETTISTEN DILEMMOJEN SISÄLTÖLUOKAT JA NIIDEN KUVAUKSET

Henkilö ei tiedä, mikä on oikea tapa toimia

Sisältöluokka	Kuvaus	n	%
Vuorovaikutus ja kommunikaatio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eriävät näkemykset avuntarpeesta ja/tai sen syistä sekä jatkotoimenpiteistä</li><li>• Opetuksen kannalta ”välttämättömän tiedon” välittämisen rajaaminen</li><li>• Diplomaattinen tasapainoilu perheen ja koulun/viranomaistahon välissä</li></ul>	92	52,6
Laki ja ammatilliset käytännöt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lausuntojen, toimenpidesuosittelujen, lastensuojeluilmoitusten ym. merkityksellisyys ja seuraukset</li></ul>	45	25,7
Resurssit ja priorisointi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tärkeysjärjestysten muodostaminen puutteellisten ajallisten ja taloudellisten resurssien puitteissa</li></ul>	14	8,0
Ammattieettinen pohdinta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lapsen etu</li><li>• Oikeanlainen, riittävä ja oikea-aikainen toimintatapa</li><li>• Riittävä ammattitaito ja kokemus</li></ul>	24	13,7

# Henkilö joutuu toimimaan sääntöjen vastaisesti

Sisältöluokka	Kuvaus	n	%
Vuorovaikutus ja kommunikaatio	<ul style="list-style-type: none"><li>Eriävät näkemykset lapsen edusta/avuntarpeesta perheen, koulun tai viranomaistahojen kanssa</li><li>Vanhemmat vastustavat tutkimuksia/tarjottuja tukitoimia/ kieltäytyvät yhteistyöstä</li></ul>	8	6,8
Laki ja ammatilliset käytännöt	<ul style="list-style-type: none"><li>Sovittujen käytäntöjen / hoidon porrastuksen / koulujen ”omien sääntöjen” tms. ohittaminen lapsen edun nimissä</li></ul>	19	16,1
Riittämätön aikaresurssi	<ul style="list-style-type: none"><li>Aikapulasta johtuva kirjaamisen viivästyminen vaaditusta ajasta</li><li>Liiallinen työmäärä → ei-suotavat ylityöt</li></ul>	17	14,4
Salassapito, vaitiolovelvollisuus ja tietosuojat	<ul style="list-style-type: none"><li>Lastensuojeluilmoituksen tekeminen vs. tekemättä jättäminen</li><li>Lapsen asioista puhuminen julkisesti tai luvatta</li><li>Nuoren itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen rajapinnat</li><li>Puutteet fyysisessä työympäristössä</li></ul>	74	62,7

# Henkilö joutuu toimimaan omien arvojensa vastaisesti

Sisältöluokka	Kuvaus	n	%
Vuorovaikutus ja kommunikaatio	<ul style="list-style-type: none"><li>Näkemyserot lapsesta itsestään / lapsen tilanteesta / tuen tarpeesta / tukimuodoista</li></ul>	31	27,0
Laki ja ammatilliset käytännöt	<ul style="list-style-type: none"><li>'Diagnosointipakko' avun saamiseksi</li><li>Lasu-ilmoituksen tekeminen vs. tekemättä jättäminen</li><li>Organisaatioon ja byrokratiaan liittyvät asiat</li><li>Koulumaailman akateeminen suorituskeskeisyys vs. lapsen oma persoona ja vahvuudet</li></ul>	20	17,4
Taloudelliset ja ajalliset resurssit	<ul style="list-style-type: none"><li>Puutteelliset taloudelliset resurssit: kuntien erilaiset taloustilanteet → eriarvoinen asema</li><li>Puutteelliset aikaresurssit: liiallinen asiakasmäärä → työn laatu kärsii, kokonaisvaltaisen ja ennaltaehkäisevän työn haasteellisuus kiireessä</li></ul>	33	28,7
Salassapito ja vaitiolovelvollisuus	<ul style="list-style-type: none"><li>Keskustelut julkisissa tiloissa</li><li>Opetuksen järjestämisen kannalta ei-välttämättömän tiedon jakaminen</li><li>Oppilaiden toisistaan kertominen asioiden käsitteleminen</li><li>Nuoren luottamuksellisesti kertomat asiat</li></ul>	9	7,8
Henkilökohtaiset resurssit ja arvot	<ul style="list-style-type: none"><li>Oma terveys (fyysiset ja psyykkiset oireet)</li><li>Rajallinen ammatillinen kokemus / ammattitaito</li><li>Maahanmuuttajien kohtaamisen haasteellisuus</li><li>Uskonnollisten / kulttuuristen vakaumusten ja arvomaailmojen ristiriidat</li></ul>	22	19,1

# EETTISTEN DILEMMOJEN LÄHESTYMINEN

- 1) Minkälaisesta eettisestä haasteesta on kysymys?
  - Miten näet sen itse, miten toinen/asiakkaasi näkee sen/ millaisena se näyttäytyisi ulkopuolelta katselevalle?
- 2) Millaiset arvot, normit, (ammatti)eettiset periaatteet vaikuttavat eettiseen haasteeseen asennoitumiseen?
  - Omat henkilökohtaiset arvot, ammattialan arvot ja eettiset ohjeet, työyhteisön arvot ja normit
  - Toisen arvot ja normit
  - Miten ulkopuolinen näkee arvot ja normit. Vallitseeko arvoista ja normeista yksimielisyyttä? Kuinka henkilöiden arvot ja normit eroavat toisistaan? Vallitseeko arvoristiriitaa?



# EETTISTEN DILEMMOJEN LÄHESTYMINEN

3) Löytyykö taustalta muita vaikuttavia tekijöitä (asenteet, stereotyypiat, piiloarvot)?

- Mitä omat ja toisen spontaanit ajatukset, tunteet ja reaktiot kertovat?
- Miten ulkopuolinen näkee asenteiden, stereotyypioiden ja piiloarvojen vaikuttavan tilanteessa? Mistä on
- yksimielisyyttä, mistä erimielisyyttä?

4) Mitkä ovat tilanteeseen tarjoutuvat ratkaisuvaihtoehdot?

- oma, toisen, ulkopuolisen näkemys?

5) Mitä seurauksia em. vaihtoehtoisista toimintatavoista olisi?

- Oman arvion, toisen ja ulkopuolisen arvion mukaan?

6) Aseta vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen?

- Omien arvojen, toisen ja ulkopuolisten arvojen mukaan?

7) Toteuta valinta käytännössä ja arvioi tulosta heti toiminnan päätyttyä ja seurauksia hieman myöhemmin.

- Omalta kannaltasi ja toisen kannalta -mahdollisesti yhdessä ulkopuolisen kanssa.



# TUTKIMUSTULOKSIA - KERTAUSTA

## Eettiseen kulttuuriin panostaminen

- Tarjoaa tukea eettisissä päätöksentekotilanteissa (dilemmat)
- Luo olosuhteet paremmalle työhyvinvoinnille (vähemmän työuupumusta, enemmän työn imua) ja vähentää sairauspoissaoloja
- Lisää henkilöstön luottamusta ja sitoutumista sekä organisaation suorituskykyä
- Ehkäisee työpaikanvaihtoja ja tyytymättömyyttä
- Uupumusasteisen väsymyksen ehkäisemiseksi tärkeimmässä roolissa ovat **käytännön mahdollisuudet** (aika, raha ja muut resurssit) toimia eettisten normien mukaisesti, sairauspoissaolojen ehkäisyssä **keskustelukulttuuri ja esimiehen esimerkillinen toiminta**



# ARVOJEN JA TOIMINTATAPOJEN TIEDOSTAMINEN TYÖYHTEISÖN VOIMAVARANA?

- Eettisen kulttuurin arvioiminen ja vaikeista tilanteista keskusteleminen auttaa **tiedostamaan eettiset näkökohdat**
  - Kuinka meidän organisaatiossamme toimitaan?
- Vaikka johdon ja esimiesten eettisellä esimerkillä on merkittävä rooli, myös yhteisöissä on voimaa ja eettistä toimintakulttuuria voidaan kehittää arjessa
- Eettiset ristiriitatilanteet
  - Kohtaaminen voi synnyttää reflektiota ja oppimista
  - Lisääntynyt herkkyys huomata päätöksenteon eettinen ulottuvuus → pohdintaan panostetaan enemmän
  - Jos keskusteltavuuden hyve toteutuu, vaikeistakin tilanteista voidaan puhua työyhteisössä
    - Vähemmän stressiä, yhdessä oppimista?



# HYVINVOINTI TYÖELÄMÄSSÄ NYT?

- **Nykyisen työelämän haasteina nopeat muutokset, tehostamistavoitteet, työn pirstaloituminen ja epävarmuus...**
- **Työn voimavarat apuun:**
  - Voivat suojata työn vaatimuksilta
  - Esim. hyvät vaikutusmahdollisuudet, organisaation tuki  
→ Tavoitteita tulevaan? Työntekijöiden *oikeudenmukainen* kohtelu, työpaikan yhteisten *arvojen* noudattaminen, työpaikalla vallitseva *luottamus*, aito *yhteistoiminta*, *tasa-arvo* (STM, 2011)

→ **Eettiset arvot ja toimintatavat voimavarana?**





KIITOS!

[maiju.kangas@hrsadvisors.fi](mailto:maiju.kangas@hrsadvisors.fi)

# LISÄTIETOA – VÄITÖSKIRJAT

- Huhtala, M. (2013). Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Studies in Education, Psychology and Social Research 479. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5360-7>
- Pihlajasaari, P. (2015). Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Studies in Education, Psychology and Social Research 542.
- Kangas, M. (2016). The role of ethical organizational culture in preventing sickness absence and turnover in organizations. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Studies in Education, Psychology and Social Research 567. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6840-3>



# LISÄTIETOA – TUTKIMUSPROJEKTIT JY

- Eettinen kuormittavuus johtajien työssä
- Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi
- Koulupsykologien työhyvinvointi
- Luontoympäristö työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen voimavarana
- Moraalinen työidentiteetti: Miten eettiset dilemmat työssä ja eettinen organisaatiokulttuuri muokkaavat sen kehitystä
- Johtamisen pelko: Mitä se on, mistä se johtuu ja mihin se johtaa?
- Työn intensifikaatio ja sen hallinta itsesäätelyyn voimavarojen avulla



# TRAILERI – EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI



© Maiju Kangas (Kaksoisklikkaa yo. Kuvaa tai katso youtubessa:  
[https://www.youtube.com/watch?v=Ak\\_yhoAnn54](https://www.youtube.com/watch?v=Ak_yhoAnn54) )

