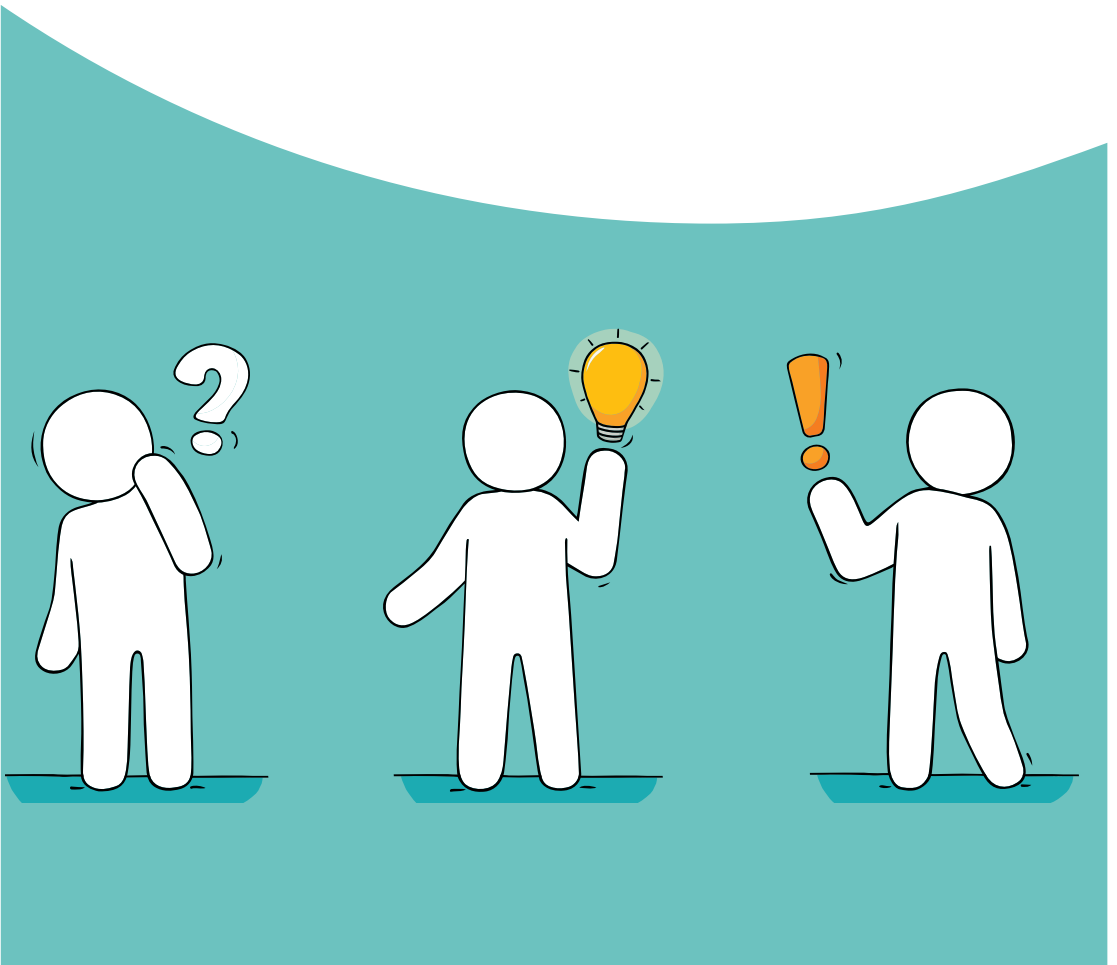




# EETTINEN KUORMITUS TYÖSSÄ





# EETTINEN KUORMITUS TYÖSSÄ

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä ja palveluryhmä

Teksti: Mari Huhtala, yliopistonlehtori, dosentti (PsT), Jyväskylän yliopisto

Toimittaja: Seija Moilanen, Työturvallisuuskeskus

Työryhmä:

Jukka-Pekka Tyni, Hyvinvointiala HALI

Anne Ranta ja Merja Hyvärinen, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL

Taina Tuomi, Keva

Oili Marttila ja Heta Laurell, Kirkon työmarkkinalaitos

Riikka Kolkkala ja Minna Salli, Kunta- ja hyvinvointialuetyöntajat KT

Mervi Kattelus, Lääkäriliitto

Janne Kiiskinen, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa

Merja Vihersalo, Palvelualojen ammattiliitto PAM

Tanja Lehtoranta ja Sanna Nurminen, Ammattiliitto Pro

Sari Ilonummi, Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer

Kaija Ojanperä ja Heli Kannisto, Tehy ry

Seija Moilanen, Sara Simberg ja Tuuli Vattulainen, Työturvallisuuskeskus

Piirroksiset ja taitto: Milla Toro, Innocorp Oy

Paino: Markprint Oy

1. painos 2021

ISBN 978-951-810-769-2 (nid.)

ISBN 978-951-810-770-8 (pdf)

Tuotenumero 202118

**ttk.fi**

# Sisältö

<b>Johdanto</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Mitä on eettinen kuormitus?</b> . . . . .	<b>6</b>
<b>Eettisen kuormituksen näkyväksi tekeminen työpaikalla</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>Ennaltaehkäisy ja keinot haitallisen kuormituksen vähentämiseksi ja poistamiseksi</b> . . . . .	<b>9</b>
Ota selvää . . . . .	9
Keskustele . . . . .	10
Toimi . . . . .	11
<b>Kuormituksen haitallisuus ja terveydellinen merkitys</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>Eettisen kuormituksen käsittely työsuojelun yhteistoiminnassa</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>Eettisyyden huomiointi rekrytoinnissa ja perehdytyksessä sekä osana ammattitaitoa</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Resurssien merkitys eettiselle kuormitukselle</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>Työhön vaikuttamisen merkitys eettisessä kuormituksessa</b> . . . . .	<b>17</b>
<b>Loppusanat</b> . . . . .	<b>18</b>
<b>Lähteet ja lisätietoa</b> . . . . .	<b>19</b>

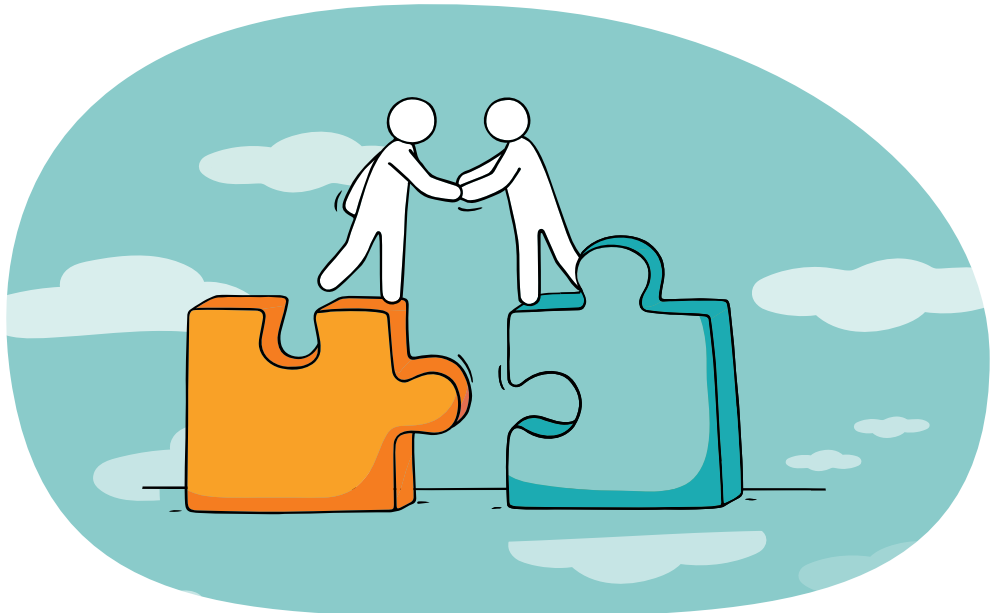
# Johdanto

Alasta ja ammatista riippumatta voimme kohdata työssä tilanteita, joissa emme tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia. Lisäksi voimme joutua tilanteisiin, joissa tiedämme, mikä olisi oikea ja paras ratkaisu, mutta emme jostain syystä pysty toimimaan tämän mukaisesti. Molemmat kuvaavat eettisiä haasteita, jotka voivat aiheuttaa stressiä ja kuormittuneisuutta. Eettisen kuormituksen ennalta ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi on keskeistä, että työpaikoilla tiedostetaan työhön liittyvät eettiset ulottuvuudet ja ongelmille altistavat rakenteet. Tärkeää on myös tukea eettisemmän työyhteisön syntymistä.

Keinoja eettisen kuormituksen vähentämiseksi ovat nykytilan selvittäminen, avoin

ja luottamuksellinen keskustelu työyhteisössä sekä käytännön toimet eettisyyden tukemiseksi. Kuten muussakin työhön liittyvässä kuormituksessa, eettisessä kuormituksessa työsuojelun kaikilla osapuolilla on omat roolinsa ja velvollisuutensa, joiden kautta kuormitukseen voidaan puuttua. On myös tärkeää tiedostaa, että eettisyys, eli oikean ja väärän pohtiminen, on keskeinen osa ammatillisuutta.

Eettinen kuormitus työssä -julkaisun tarkoituksena on tukea työpaikkoja eettisen työkuormituksen tunnistamisessa ja käsittelemisessä. Julkaisu on suunnattu työpaikkojen johdolle, esihenkilöille, työsuojelun yhteistoimintahenkilöille ja työntekijöille sekä oppilaitosten käyttöön.



# Mitä on eettinen kuormitus?

Voimme kohdata missä tahansa työssä tilanteita, joissa joudumme arvioimaan, mikä olisi paras tai oikea tapa toimia. Kun oikean ja väärän arviointiin yhdistyy aikomus ja motivaatio toimia parhaaksi havaitsemamme vaihtoehdon mukaisesti, se johtaa usein käytännön eettiseen toimintaan. Haluamme usein toimia arvojemme mukaisesti eli tavoitella asioita ja päämääriä, jotka ovat meille tärkeitä ja merkityksellisiä. Esimerkiksi rehellisyyttä arvostava henkilö pyrkii myös työssään toimimaan ja viestimään avoimesti – välttämällä tiedon väärin väristelyä tai sen pimittämistä muilta.

Eettisiä ongelmia syntyy silloin, kun monta hyvää asiaa pitäisi toteuttaa yhtä aikaa eikä tämä ole mahdollista jostain syystä. Tällöin joudutaan vertailemaan tavoiteltujen asioiden tärkeyttä suhteessa toisiinsa. Voi olla,

että jostakin hyvästä on luovuttava, jotta saavutettaisiin jotain muuta hyvää. Toinen yleinen tilanne on se, että valittavana on vain kielteisiä seurauksia sisältäviä vaihtoehtoja – esimerkiksi työntekijöistä on valittava joku, joka irtisanotaan. Tällöin pohdinta voi kohdistua siihen, mikä päätös tai valinta saisi aikaan mahdollisimman vähän haittaa. Tällaiset tilanteet voivat kuormittaa meitä.

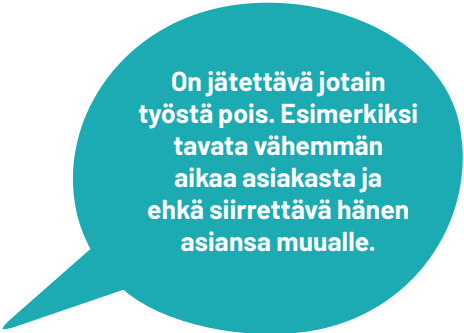
Eettinen kuormitus tarkoittaa stressin ja kuormittuneisuuden kokemuksia, jotka aiheutuvat eettisistä haasteista. Nämä voivat olla tilanteita, joissa emme tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia. Tällöin kuormitusta aiheuttaa epä tietoisuus, eri vaihtoehtojen ja niiden seurausten pohdinta tai useiden, ehkä ristiriitaistenkin, vaatimusten välillä päättäminen. Lisähaastetta tuo, jos kyseessä on esimerkiksi henkilöstön välillä synty-



neiden ristiriitojen ratkaiseminen: miten löytää oikeudenmukainen tapa toimia, joka tyydyttäisi mahdollisimman monta osapuolta ja kohtelisi kaikkia tasapuolisesti?

Eettisiä haasteita aiheuttavat myös tilanteet, joissa työntekijä tietää, mikä olisi oikea ja paras ratkaisu, mutta ei jostain syystä pysty toimimaan sen mukaisesti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että erityisesti "en pysty"-tilanteet aiheuttavat eettistä kuormittuneisuutta verrattuna "en tiedä"-tilanteisiin. Se, että joudumme työssämme sivuuttamaan omat arvomme ja valitsemaan toimintatavan, joka on mielestämme väärin, voi aiheuttaa voimakastakin stressiä. Tällainen tilanne voi syntyä, jos työn reunaehdot tai rakenteet eivät mahdollista eettisten toimintatapojen noudattamista. Näin voi käydä, jos esimerkiksi resurssit eivät mahdollista oman työn toteuttamista riittävän laadukkaasti.

Se, miten usein työ altistaa eettisille haasteille, on osittain riippuvainen toimialasta. Esimerkiksi terveydenhoitoalalla tai sosiaalityössä potilaiden ja asiakkaiden kohtaaminen sekä auttaminen ja siihen liittyvien vaikeidenkin päätösten tekeminen ovat työn ydinolottuvuuksia, joihin eettinen vastuu on ikään kuin sisäänrakennettuna. Kun ollaan tekemisissä ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen kanssa, työ on jo itsessään eettistä toimintaa, sillä on oikein auttaa sairaita ja huolehtia toisista. Toisaalta työssä kohdataan usein keskenään ristiriitaisiakin odotuksia eri tahoilta: potilas tai asiakas voi odottaa saavansa välitöntä apua ongelmiinsa, työorganisaatio asettaa aika- ja tehokkuuspaineita ja yleinen mielikuva työntekijöistä pitää yllä yli-inhimillistä uhrautumisen- ja auttamishannetta. Kaikki tämä voi altistaa eettiselle kuormitukselle.



**On jätettävä jotain työstä pois. Esimerkiksi tavata vähemmän aikaa asiakasta ja ehkä siirrettävä hänen asiansa muualle.**

Monenlaisissa muissakin töissä kohdataan eettisiä haasteita ja voidaan kokea eettistä kuormitusta. Lastentarhanopettaja voi kokea riittämättömyyttä, jos lapsen yksilöllinen kohtaaminen ei ole mahdollista esimerkiksi suuren ryhmäkoon tai henkilöstöpulan vuoksi. Rakennustyömaalla voidaan kokea ristiriitaa laadukkaan ja terveellisen rakentamisen periaatteiden ja tiukkojen urakka-aikataulujen välillä. Opettaja voi pohtia, miten ratkaista oppilaan koulunkäyntiä koskeva näkemusero tämän vanhempien kanssa. Millä tahansa alalla voidaan pohtia oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa esimerkiksi palkkauksen, palkankorotusten tai ylennysten myöntämisen suhteen. On tärkeää huomata, että kokemus eettisestä kuormituksesta ei riipu henkilön asemasta organisaatiossa.

Työssä voi siis kohdata sekä alakohtaisia eettisiä haasteita että yleisiä, alasta riippumattomia, oikean ja väärän valintatilanteita. Se, että henkilöstön tietoisuutta lisätään näistä, on tärkeä askel eettisemmän toiminnan tukemiseksi ja eettisen kuormituksen vähentämiseksi.

# Eettisen kuormituksen näkyväksi tekeminen työpaikalla

Eettisistä haasteista avoimesti puhuminen on erittäin tärkeä tavoite työyhteisöissä. Sillä voidaan lisätä läpinäkyvyyttä, hiljaisen tiedon välittämistä ja yhdessä oppimista. Nämä vähentävät kuormittavuuden kokemuksia.

Eettisen päätöksenteon ensimmäinen vaihe on tilanteen tiedostaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työssä kyetään tunnistamaan erilaisia oikeaan ja väärään liittyviä näkökulmia sekä oman toiminnan seurauksia. Tutkimusten mukaan ihmiset eroavat sen suhteen, kuinka herkästi he havaitsevat työnsä eettisiä ulottuvuuksia. Erilaisia tilanteita onkin hyvä tehdä näkyväksi keskustelun, ennakoinnin, yhteisen käsittelyn ja arvioinnin avulla. Näin voidaan lisätä työntekijöiden valmiuksia tunnistaa työn eettisiä näkökohtia.

Kun tilanteita käsitellään – huomioiden vaihtolovelvollisuuden ja yksityisyyden suojaan liittyvät seikat – tiimeissä tai koko

**Kärsin itse, kun näen epäeettistä toimintaa. Se voi johtua ihan osaamattomuudesta, kun asiaa ei ole käsitelty työpaikalla.**

työyhteisössä, useammat työntekijät saavat mahdollisuuden jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään sekä oppia yhdessä. Tämä voi lievittää jo tapahtuneeseen tilanteeseen liittynyttä stressiä. Samalla ennaltaehkäistään kuormitusta lisäämällä tietoisuutta ja läpikäymällä erilaisia toimintamalleja tilanteiden ratkaisemiseksi.

Työpaikoilla olisi hyvä olla myös jonkinlainen kanava, jossa havaitusta epäeettisestä toiminnasta voi ilmoittaa anonyymisti ja tietoturvallisesti.





# Ennaltaehkäisy ja keinot haitallisen kuormituksen vähentämiseksi ja poistamiseksi

Läpinäkyvyys ja keskustelu työyhteisössä ovat keskeisiä keinoja eettisen kuormituksen ennaltaehkäisemiseksi, vähentämiseksi ja poistamiseksi. Tätä voidaan kuvata kolmen osa-alueen avulla, jotka on tiivistetty sivun alaosassa olevaan prosessikaavioon.

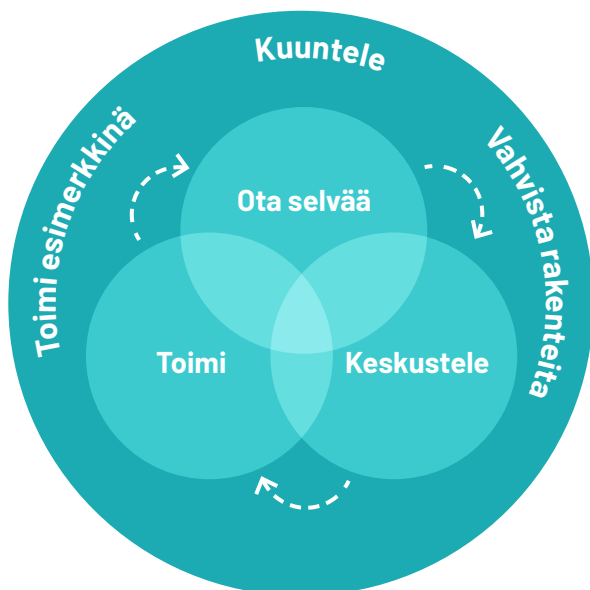
## Ota selvää

Eryteisesti johdon ja lähiesihenkilöiden on tärkeää olla tietoisia siitä, millaisia eettisiä haasteita eri työtehtävissä kohdataan. Myös työntekijöiden kesken erilaisten eettisten haasteiden jakaminen voi auttaa näkemään, miten monenlaisiin työroolei-

hin ja tilanteisiin voi sisältyä eettisiä ulottuvuuksia.

Apuna voi käyttää kyselyitä ja keskusteluita. Yksinkertaisimmillaan kysely voi sisältää seuraavat kysymykset, jotka kysytään luottamuksellisesti koko henkilöstöltä:

- Kuinka usein kohtaat työssäsi tilanteita, joissa et tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia? Millaisia nämä tilanteet ovat?
- Kuinka usein kohtaat työssäsi tilanteita, joissa tiedät, mikä olisi oikea ja paras ratkaisu, mutta et jostain syystä pysty toimimaan sen mukaisesti? Millaisia nämä tilanteet ovat?
- Koetko näiden tilanteiden aiheuttavan sinulle stressiä (koet itsesi esimerkiksi jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai sinun on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä)?



## Keskustele

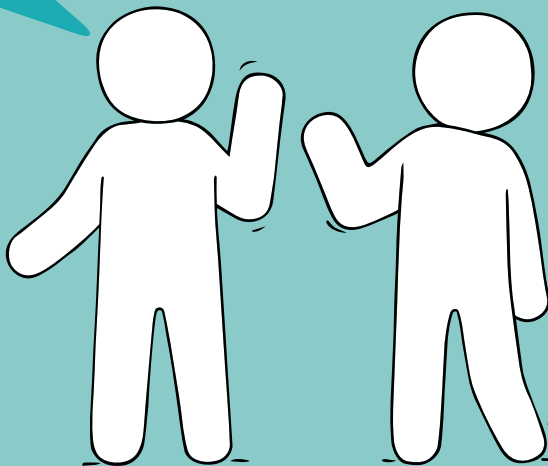
Kun henkilöstön kanssa lähdetään selvittämään työhön liittyvää eettistä kuormitusta, on tärkeää luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja varata riittävästi aikaa tilanteiden käsittelyyn. Erityisen tärkeää on kuunnella avoimesti sekä kohdata työntekijät aidosti ja kunnioittavasti, sillä arvoihin sekä oikean ja väärän kysymyksiin liittyvät haasteet voivat olla arkaluontoisia ja henkilökohtaisia. Seuraavia kysymyksiä voi hyödyntää keskusteluiden aloittamisessa:

- Mikä on sinulle työssäsi tärkeä päämäärä? Toteutuuko se tällä hetkellä?
- Millaiset arvot ovat sinulle tärkeitä työssäsi?
- Mikä tekee työstä sinulle merkityksellistä?
- Millaisia eettisiä haasteita kohtaat työssäsi?

- Millaista tukea tarvitsisit eettisesti haastavien tilanteiden käsittelyyn?
- Onko työssäsi riittävästi resursseja, jotka mahdollistavat sinulle tehtäväsi hoitamisen vastuullisella ja arvojesi mukaisella tavalla?
- Jos et voi nyt toimia työssäsi riittävän vastuullisella ja arvojesi mukaisella tavalla, millaiset muutokset mahdollistaisivat tämän?

Eettisesti latautuneisiin tilanteisiin voi liittyä voimakkaita tunteita. Arvoihin liittyviä ristiriitatilanteita ei kuitenkaan tulisi pelätä tai vältellä. Sen sijaan niihin voi suhtautua kuten muihinkin haastaviin tilanteisiin: arvioida niiden taustalla olevia syitä sekä pohtia eri ratkaisuihin liittyviä etuja, haittoja, mahdollisuuksia ja uhkia.

**Mikä on tärkeää työssäsi?**



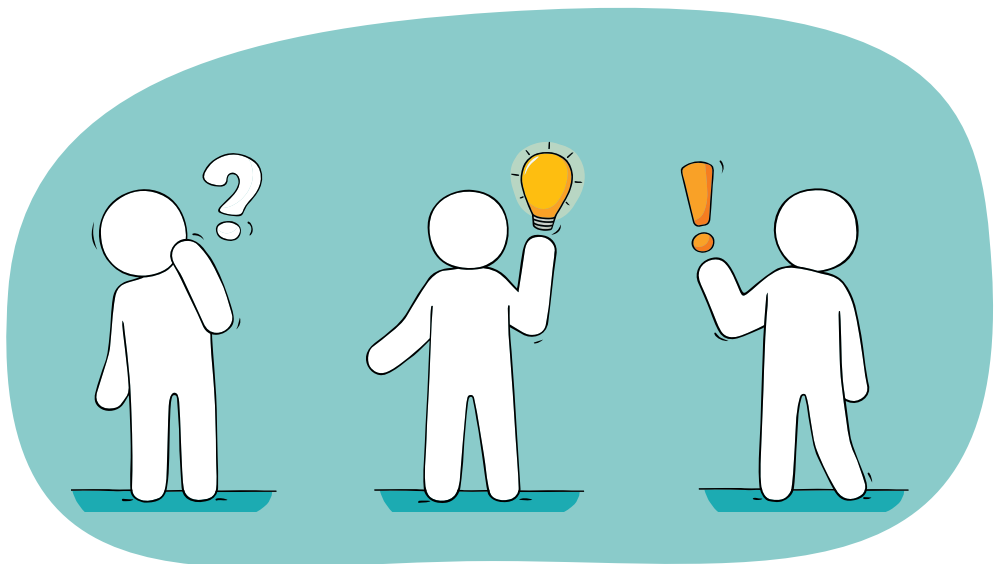
## Toimi

Eettinen kuormitus on osa psykososiaalista työkuormitusta. Siihen liittyvien vaarojen selvittäminen ja arviointi on työnantajan vastuulla. Jos esille nousee selviä epäkohtia esimerkiksi työpaikan rakenteisiin tai resursseihin liittyen, työnantajalla on velvollisuus selvittää niiden taustalla olevat syyt ja puuttua niihin.

Erityisesti johtotehtävissä toimivien on tärkeää puuttua epäkohtiin ja varmistaa eettistä toimintaa tukevien rakenteiden olemassaolo. Toisaalta on tärkeää huomioida, että monissa esihenkilötehtävissä eettistä kuormitusta voi syntyä siitä, että käytännön työssä joudutaan huomioimaan useita, ristiriitaisiakin, näkökulmia. Esihenkilöt joutuvat usein tasapainottelemaan ja löytämään kompromisseja esimerkiksi organisaation ylemmästä johdosta tulevien linjausten ja määräysten, asiakkaiden odotusten ja omien alaisten huomioimisen välillä. Esihenkilöillä ei myöskään aina ole laajoja vaikutusmahdollisuuksia. Tämä voi entisestään haastaa tilanteiden ratkaisemista ja olla riski esihenkilön omalle haitalliselle kuormittumiselle.

**Esihenkilönä joutuu sanomaan tai määräämään: Teet vain sen ja sen ja sen.**

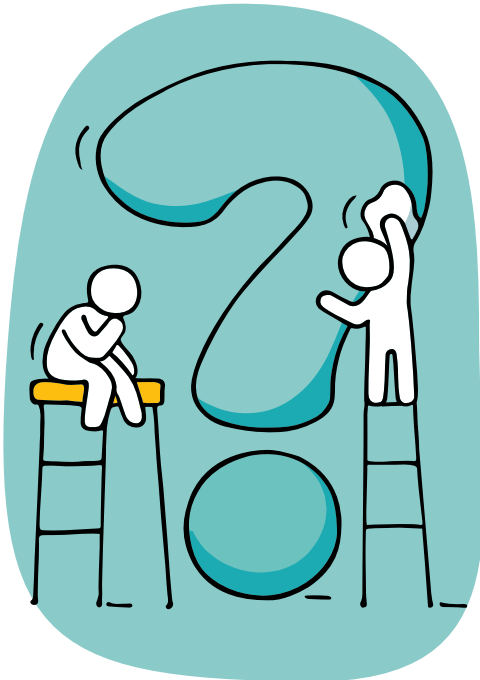
Työyhteisön kannalta on tärkeää, että käytännön toiminnalla osoitetaan eettisten arvojen merkitys. Jos eettiset arvot, ohjeet ja suositukset näkyvät vain organisaation verkkosivuilla, virallisissa asiakirjoissa tai juhlapuheissa, niiden ohjaava tai tukeva vaikutus jää kauaksi työn arjesta. Työyhteisössä tulisi tietoisesti organisoida eettisyyttä tukevia toimintamuotoja, kuten huomioida eettiset näkökulmat osana työhön perehdyttämistä. Myös työnohjaus on esimerkki käytännön toiminnasta, joka voi auttaa eettisen kuormituksen hallitsemista. Se edistää omaan työhön liittyvää oppimista, arviointia ja kehittämistä, joka voi mahdollistaa myös eettisten näkemysten laajentumisen ja omien arvojen kehittymisen.



# Kuormituksen haitallisuus ja terveydellinen merkitys

Kuten muutkin työssä stressiä aiheuttavat ristiriidat, myös epätietoisuus oikeasta toimintatavasta tai kykenemättömyys toimia oikeaksi näkemällään tavalla ovat työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Jos työntekijä kokee pitkään epätasapainoa käytettävissä olevien voimavarojen ja työn vaatimusten välillä, tämä altistaa monille haitallisille seurauksille, jotka heikentävät työhyvinvointia ja terveyttä.

Se, miten kuormittaviksi eettiset haasteet koetaan, voi vaihdella yksilöllisesti. Ihmiset käyttävät erilaisia keinoja käsitelläkseen näistä tilanteista syntyviä epämiellyttäviä tunteita. Toiset saattavat vältellä päätöksentekoa ja siirtää vastuuta muille. Toiset voivat pyrkiä häivyttämään tilanteen eeti-



**Työpaikan arvot ovat hyvät, mutta ne eivät toteudu. Tämä kuormittaa.**

tisen ulottuvuuden ja yrittävät löytää ratkaisun asiapohjaisesti. Eettisiin ongelmiin ei kuitenkaan yleensä voi löytää ratkaisuja pelkästään tosiseikkoihin perustuen, koska ongelmien taustalla on aina jokin arvoihin liittyvä ristiriita. Tästä syystä eettiset pohdinnat voidaan joskus kokea jopa henkilökohtaisiksi mielipidekysymyksiksi, joista voi olla mitä mieltä haluaa. Valinnoissa ja päätöksissä tulisi kuitenkin olla johdonmukaisuutta, joka pohjautuu mietittyihin perusarvoihin, joihin on henkilökohtaisesti sitouduttu. Päätösten tulisi myös olla yhdenmukaisia oman työpaikan eettisten sääntöjen ja ammatillisten eettisten ohjeiden kanssa.

Tunnolliset ja arvojaan paljon miettineet työntekijät voivat kokea ristiriitatilanteet erityisen kuormittaviksi varsinkin silloin, jos he joutuvat toimimaan arvojensa vastaisesti ulkoisten tekijöiden vuoksi. Voimakas kuormitus voi aiheuttaa väkijäntymisen - vaikeutta irrottautua asian pohtimisesta työn ulkopuolella. Eettinen kuormitus on riski työhyvinvoinnille, sillä sen on havaittu olevan yhteydessä voimakkaampaan työuupumukseen. Lisäksi puutteellinen irrottautuminen on yhteydessä heikkoon hyvinvointiin.

# Eettisen kuormituksen käsittely työsuojelun yhteistoiminnassa

Eettinen kuormitus on osa psykososiaalista työkuormitusta, joten työsuojelutoimintaan kuuluu arvioida siihen vaikuttavia seikkoja sekä seurata toimenpiteiden suunnittelua, toteutumista ja vaikutuksia. Eettisesti haastavien tilanteiden käsittely työsuojelun yhteistoiminnassa vaatii erityistä herkkyyttä, sillä henkilökohtaisiin arvoihin sekä oikeaan ja väärään liittyvät kysymykset voivat olla monella tavalla arkaluontoisia.

Työnantajan vastuulla on huolehtia, että työsuojeluhenkilöillä on riittävät edellytykset (kuten koulutus ja aikaa) tehtäviensä hoitamiseen. Heille on hyvä tarvittaessa järjestää lisäkoulutusta eettisten tilanteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn työyhteisössä.

Työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävän ajoissa tiedot työolosuhteisiin vaikuttavista asioista, jotka liittyvät työn eettisiin ulottuvuuksiin. Työnantaja huolehtii myös siitä, että työn eettisyyttä koskevista arvioinneista, selvityksistä ja suunnitelmista on tiedotettu riittävän ajoissa ja että näitä käsitellään asianmukaisesti työntekijöiden tai heidän edustajansa kanssa.

Työyhteisön eettistä kulttuuria ja ilmapiiriä tulee arvioida ja seurata. Tavoitteena on kehittää toimintaa ja ylläpitää eettistä ohjeistusta. On tärkeää huomioida, että työyhteisön eettiset käytänteet ovat osa organisaation kokonaiskulttuuria ja siellä omaksuttuja toimintatapoja. Eettisyys on siis osa työyhteisön rakenteita, joten



sen vahvistaminen ei voi olla vain yksilön vastuulla. Muutoksia ja toimenpiteitä tulee kohdistaa myös rakenteisiin. Tällöin on tärkeää huomioida työn tekemisen riittävät resurssit, joka mahdollistavat eettisesti kestävästä työskentelystä.

Työntekijän vastuulla on ilmoittaa havaitusta epäkohdasta (esimerkiksi epäeettinen toiminta tai epäselvät taikka ristiriitaiset eettiset ohjeet) työnantajalle ja osallistua itseä koskevan tilanteen selvittämiseen työpaikalla. Lisäksi jokainen on osaltaan vastuussa eettisten ohjeiden noudattamisesta ja eettisesti vastuullisesta toiminnasta omassa työssään, kuten toisten asiallisesta kohtelusta.

Työsuojeluhenkilöt, kuten työsuojelupäällikkö ja -valtuutettu, edistävät työoloja ja osallistuvat työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämiseen. He voivat esimerkiksi kertoa eettisiä haasteita ja niihin johtavia

**Periaatteita pitäisi käsitellä säännöllisemmin ja avoimemmin – siten, että näkyvät työn arjessa.**

syitä sekä puuttua havaittuihin epäkohtiin. Tällaisia ovat esimerkiksi puutteelliset eettiset ohjeet tai puutteellinen tietämys työn sisältämisestä eettisistä näkökulmista. He voivat myös järjestää henkilöstölle koulutusta. Vaikka työhön liittyvien vaarojen selvittäminen ja arviointi ovat työnantajan vastuulla, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön tulee edesauttaa sitä, että eettisen kuormituksen näkökulma on osana työn vaarojen arviointia.



# Eettisyyden huomiointi rekrytoinnissa ja perehdytyksessä sekä osana ammattitaitoa

Rekrytointiprosessiin olisi tärkeää sisällyttää keskusteluita työpaikan arvoista ja eettisistä ohjeista. Yksi tapa tähän on keskustella hakijan odotuksista ja toiveista työtä kohtaan ja pohtia yhdessä, miten ne kohtaavat työn vaatimusten kanssa. Jos työntekijä kokee yhteensopivuutta itselle tärkeiden asioiden ja työnsä välillä, se voi lisätä paitsi henkilökohtaisesti koettua työn merkityksellisyyttä, myös hyvinvointia työssä ja sitoutumista organisaatioon. Lisäksi voidaan tarkemmin käydä läpi esimerkiksi hakijan toiveita saada vaikuttaa

oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen. Samalla tulisi kertoa, millaisia mahdollisuuksia kyseinen työtehtävä tarjoaa tähän.

Perehdytykseen on tärkeää sisällyttää eettisyyteen liittyvät odotukset ja toiveet niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmista sekä työyhteisön toimintatavat ja normit. Tällainen molemminpuolinen avoimuus voi vähentää riskiä sille, että työntekijä kohtaa myöhemmin sellaisia arvoriitioita itsensä ja työnsä välillä,

Mitä toivot  
työltäsi?




jotka voivat johtaa haitalliseen kuormituneisuuteen – jopa työuupumukseen tai työpaikan vaihtoon.

Osa eettistä työyhteisöä ovat yhdessä sovitut linjaukset siitä, millaiset työtavat ovat eettisesti hyväksyttäviä. Yhtä tärkeää on käydä yhteistä keskustelua siitä, millaisia ovat työn laadulliset tavoitteet – esimerkiksi millaisia odotuksia kohdistuu työsuoritusten laatuun, uuden oppimiseen työssä tai oman työn itsenäiseen suunnitteluun. Keskustelussa tulisi nostaa avoimesti esille, miten työyhteisön jäsenet kokevat nämä tavoitteet. Toisinaan näkemykset siitä, mikä työssä on oikein ja tavoiteltavaa, voivat olla epäselviä tai niistä ollaan eri mieltä. Työyhteisössä tulisi myös sallia erilaisia käsityksiä niistä tavoista ja keinoista, joilla tavoitteisiin pyritään. Vain avoimesti yhdessä keskustelemalla päästään jaettuun ymmärrykseen yhteisistä linjoista, jotka ohjaavat tavoitteisiin pääsemistä eettisesti kestäväällä tavalla. Puhumattomuus voi lisätä riskiä epäeettiseen toimintaan.


On tärkeää huomioida, että eettisten päätöksentekotilanteiden tiedostaminen ja niihin liittyvä vastuunotto on myös osa ammattitaitoa ja vastuullisuutta työssä. Tämä korostuu erityisesti aloilla, joissa keskeistä on ihmisarvon ja toisten oikeuksien kunnioittaminen. Toinen erityinen ryhmä ovat eri tasoilla toimivat johtajat, jotka toimivat eri sidosryhmien välillä ja kohtaavat työssään paljon ristiriitatilanteita ja erilaisten intressien välillä tehtäviä valintoja. Silti on syytä painottaa, että kun mietitään erilaisia päätöksiä ja niiden seurauksia, on oikean ja väärän pohtiminen aina osa ammatillista toimintaa alasta riippumatta.

Yhteys ammattitaidon ja eettisten pohdintojen välillä voidaan nähdä kahdensuuntaisena. Toisaalta eettinen herkkyyks omassa työssä, eli kyky huomata oikean ja väärän



**Ei voi tehdä sitä työtä, mitä on tullut tekemään.**

kysymykset, on osa ammatillisuutta. Tämä voi tukea tilanteiden perusteellista pohdintaa ja vastuullisten päätösten tekemistä. Toisaalta työssä kohdatut eettiset haasteet voivat kehittää ammattitaitoa. Esimerkiksi työuran alussa kyky kohdata ja selvittää erilaisia omaan työnkuvaan liittyviä eettisiä haasteita voi olla vasta kehittymässä. Jos työssä voi turvallisessa ilmapiirissä oppia jaetun keskustelun, palautteen, muiden antaman esimerkin ja omien kokemusten pohtimisen ja tarkastelun avulla, ovat eettiset päätöksentekotilanteet oivia oppimisen paikkoja.



**Jokaisessa tiimissä pitäisi käydä eettistä keskustelua tiimipalavereissa.**

Ammatillisen osaamisen pohjana tulisi olla koetellut, hyväksi havaitut eettiset periaatteet, jotka antavat suunnan käytännön toiminnalle. Samalla näiden vakaiden peruseriaatteiden tulisi pystyä reagoimaan muutoksiin riittävän herkästi. Jokaisen tulisikin löytää keskeiset arvonsa, joihin pyrkii työssään sitoutumaan. Samanaikaisesti tulisi pysyä joustavana ja avoimena uusille näkökulmille sekä tilannekohtaiselle



tiedolle, joka on tärkeää ottaa huomioon eri päätöksentekotilanteissa.

Monilla aloilla on olemassa eettisiä ohjeita, joissa korostuu ammattilaisten eettinen vastuu. Ohjeistukset kykenevät parhaimmassakin tapauksessa tarjoamaan vain suuntaviivoja toiminnalle. Niiden soveltamisessa tarvitaan aina yksilöllistä

ja tilannekohtaista harkintaa. Näin tulee ollakin, sillä ei ole mielekäästä, tai edes mahdollista, laatia sellaista ammattieettistä ohjeistusta, joka antaisi yksiselitteisen ja tiukan menettelytapaohjeen kaikkiin eri tilanteisiin. Tästä syystä eettisen ajattelun tulee olla jatkuvan kehittämisen kohde niin henkilökohtaisella tasolla kuin koko työyhteisössäkin.

## Resurssien merkitys eettiselle kuormitukselle

Yksi merkittävä eettisen kuormituksen lähde voi olla resurssipula, joka ei mahdollista oman työn tekemistä eettisesti kestäväällä tavalla tai omien arvojen mukaisesti. Työpaikoilla onkin erityisen tärkeää pohtia voimavarojen tehokasta käyttämistä sellaisella tavalla, joka mahdollistaa eettisesti kestäväen toiminnan. Henkilöstölle ei saa

syntyä terveydelle haitallista kuormitusta puutteellisten resurssien takia. Taloudelliset arvot eivät voi olla yksipuolisesti korostettuina, vaan on tärkeää keskittyä myös toiminnan laatuun. Keskeistä on, että niukkojenkin voimavarojen jakamisesta päättävät tahot toimivat oikeudenmukaisesti ja mahdollisimman avoimesti.

## Työhön vaikuttamisen merkitys eettisessä kuormituksessa

Nykypäivän työelämässä korostuvat itsensä johtaminen ja omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien tärkeys. Nämä näkökulmat ovat keskeisiä myös eettisen kuormituksen ennaltaehkäisemisessä ja vähentämisessä. Kun työntekijöillä on mahdollisuuksia ja valtaa vaikuttaa siihen, miten he suunnittelevat ja toteuttavat omaa työtään, se antaa tilaa myös jous-tavuudelle ja siten mahdollistaa eettisen ja omien arvojen mukaisen toiminnan eri tilanteissa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa

esimerkiksi mahdollisuuksia vaikuttaa oman työpäivän rakenteeseen ja työtehtävien suoritusjärjestykseen. Nämä mahdollisuudet voivat auttaa siinä, että työssä koetaan henkilökohtaista toimijuutta. Toimijuus tarkoittaa sitä, että henkilöllä on kyky ja mahdollisuus tehdä omaa toimintaansa koskevia valintoja sen sijaan, että toimintaa ohjaisivat ulkoiset rakenteet. Tämä voi tukea omien arvojen mukaista työtapaa ja osaltaan auttaa ennaltaehkäisemään ainakin sellaista eettistä kuor-

mitusta, jonka lähteenä ovat ylhäältäpäin tulevat ohjeet ja määräykset. Joskus nämä vaatimukset voivat ohjata tekemään työtä tavalla, joka ei vastaa omaa näkemystä eettisesti vastuullisesta toiminnasta.

Toisaalta on tärkeää tiedostaa, että monissa työtehtävissä on sellaisia rakenteita sekä rajoituksia, jotka rajaavat sitä, kuinka paljon työntekijä voi itse vaikuttaa

omaan työhönsä. Voi esimerkiksi olla, että työntekijä itse haluaisi hallita asiakasmääräänsä, jotta hän voisi kohdata jokaisen asiakkaan kiireettömästi ja yksittäiseen asiaan paneutuen. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Mikäli tilanteeseen liittyy haitallista eettistä kuormitusta, työnantajan tulee selvittää taustalla olevat syyt ja pohtia ratkaisuja kuormituksen vähentämiseksi.

## Loppusanat

Eettisesti haasteellisia tilanteita on useammalla toimialalla kuin ensi pohtimalla voisi ajatella. Työyhteisöissä on siis tarpeen käynnistää yhteinen keskustelu aiheesta.

Kuormitustilanteiden, toimintavaihtoehtojen ja niiden seurausten yhteinen pohtiminen voi sekä keventää eettistä kuormitusta että lisätä osaamisen jakamista työyhteisössä. Julkaisun kirjoittamisen aikana olemme koonneet käytännön esimerkkejä ja kuvauksia siitä, miten eettinen kuormitus voi näyttäytyä eri toimintaympäristöissä. Olemme sisällyttäneet niitä tekstiin puhekuplina. Toivomme, että esimerkit auttavat työyhteisöjä eettisen kuormituksen tunnistamisessa.

Toivomme myös, että julkaisu auttaa työyhteisöjä luomaan yhteisiä toimintamalleja eettisesti haasteellisten tilanteiden käsittelyyn. Omat kokemuksemme ja verkostoissamme käydyt keskustelut ovat osoittaneet, ettei kenenkään pidä jäädä yksin pohtimaan vaikeita tilanteita, hankalia päätöksiä tai arvostiriitoja työpaikalla. Yhteisöllinen käsittely ja luottamuksen vahvistaminen kannattelevat sekä työyhteisöä että työntekijöitä ja esihenkilöitä yksilöinä. Näin koko organisaatio vahvistuu. Eettisen kuormituksen käsittely yhdessä on myös yrityskuva- ja rekrytointivaltti.

Työryhmän puolesta  
*Seija Moilanen*

# Lähteet ja lisätietoa

DeTienne, K. B., Agle, B. R., Phillips, J. C. & Ingerson, M. (2012). The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics* 110.

Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. (2012) (toim.). Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmausten sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisu 354. Jyväskylän yliopisto.

Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus* 8(1).

Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics* 101.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus* 9(2).

Huhtala, M. & Feldt, T. (2016). The path from ethical organisational culture to employee commitment: Mediating roles of value congruence and work engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology* 1(1).

Huhtala, M., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2017). School psychologists' ethical strain and rumination: Individual profiles and their associations with weekly well-being. *Psychology in the Schools* 54(2).

Huhtala, M. & Fadjukoff, P. (2020). Johtajien moraalinen identiteetti: Miten henkilökohtaiset moraaliset arvot ilmenevät ja kehittyvät organisaatioissa? *Psykologia* 55(4).

Huhtala, M. & Kunnen, E. S. (2019). Moral conflicts as a motor of moral identity development at work: Self-awareness and micro processes in weekly experiences. *Identity* 19(4).

Nash, L. L. (1993). *Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.

Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus* 18(2).

Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A. & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology* 65.

## **Eettinen kuormitus työssä**

Eettinen kuormitus työssä -julkaisun tavoitteena on tukea työpaikkoja eettisen työkuormituksen tunnistamisessa ja käsittelyssä. Julkaisu on suunnattu työpaikkojen johdolle, esihenkilöille, työsuojeluhenkilöille ja työntekijöille sekä oppilaitoksille.

