

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Lemmetty, Soila; Collin, Kaija

**Title:** Johtamisen eettiset konfliktit vahingoittavat työhyvinvointia suomalaisissa kasvuyrityksissä

**Year:** 2019

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat & Jyväskylän yliopisto, 2019.

**Rights:** CC BY 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Please cite the original version:**

Lemmetty, S., & Collin, K. Johtamisen eettiset konfliktit vahingoittavat työhyvinvointia suomalaisissa kasvuyrityksissä. Ruusupuiston kärkiuutiset, (3).

<https://peda.net/jyu/ruusupuisto/uutisarkisto/3-2019/1>



# Ruusupuiston kärkiuutiset

KASVATUS- JA KOULUTUSUUTISIA JYVÄSKYLÄN YLIOPISTOSTA

## Johtamisen eettiset konfliktit vahingoittavat työhyvinvointia suomalaisissa kasvuyrityksissä



*Kiinnostus eettistä johtamista eli johdon ja organisaation hyviä ja oikeudenmukaisia käytänteitä ja niiden vaikutuksia kohtaan on lisääntynyt. Eettinen johtaminen välittyy sekä työntekijöiden että asiakkaiden hyvinvointiin, ja se selittää jopa kolmanneksen organisaation innovaatiokyvystä. Epäeettinen toiminta ja sen tuottamat konfliktit taas aiheuttavat monia yksilöille, ryhmille ja organisaatioille epäedullisia seurauksia.*

### Eettisen johtamisen merkitys suomalaisissa kasvuyrityksissä

Vaikka eettiset ongelmat, kuten lapsityövoima ja alipalkkaus, mielletään usein esimerkiksi kehitysmaissa toimivien organisaatioiden haasteiksi, eettisesti arveluttavaa toimintaa on myös Suomessa. Viime aikoina on uutisoitu muun muassa suomalaisten hoivayritysten epäeettisestä toiminnasta.

Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksella käynnissä olevassa **HeRMo-hankkeessa** tarkoituksenamme on paikantaa henkilöstöjohtamisen eettisiä käytänteitä ja rakenteita kasvavissa organisaatioissa. Hankkeen osatutkimuksessa kartoitimme henkilöstöjohtamiseen liittyviä eettisiä konflikteja, jotka kumpuavat organisaation epäeettisestä toiminnasta. Organisaation epäeettisyydellä tarkoitetaan kulttuuria tai toimintaa, joka ei ole yhdenmukainen työntekijän odotusten ja arvojen kanssa. Epäeettisyys voidaan nähdä myös laittomina, moraalisesti kyseenalaisina tai haitallisia seurauksia tuottavina käytänteinä.

Henkilöstöjohtamisessa eettinen konflikti pohjautuu tilanteeseen, jossa johdon toiminta rikkoo työntekijän henkilökohtaista käsitystä oikeasta ja väärästä.

### Eettiset konfliktit suomalaisissa kasvuyrityksissä

Tutkimusaineistossamme henkilöstöjohtamisen käytännöt sisälsivät monia eettisiä konflikteja. Nämä saattoivat syntyä työntekijälähtöisyyden puutteesta, esimiestyön käytäntöjen epätasapuolisuudesta, johdon puheiden ja tekojen ristiriitaisuudesta tai organisaatorakenteiden ja henkilöstön roolien epäselvyydestä. Työntekijälähtöisyyden puute ilmeni kasvuyrityksissä esimerkiksi siten, että työntekijän urakehityksessä ei huomioitu hänen henkilökohtaisia tavoitteitaan tai osaamisen kehittämisen keinona olivat vain johdon ehdottamat ja tarjoamat kurssit ja koulutukset. Sen sijaan tasapuolisuuden ongelmat näkyivät silloin, kun esimiestyötä toteutettiin eri tavoin eri tiimeissä: kun toisessa tiimissä esimies on luvannut ylitöistä asianmukaisen korvauksen, toisessa tiimissä ylitöitä ei makseta rahana lainkaan.

Viestinnän konfliktitilanteet syntyivät esimerkiksi siitä, että johto "pimitti" asioita. Lisäksi viestinnän ongelmana nähtiin se, että organisaation johto puhuu paljon yrityksen eettisistä arvoista, kuten välittämisestä ja luottamuksesta, ilmentämättä niitä kuitenkaan käytännön toiminnassa. Kasvuyrityksissä jatkuva henkilöstömäärän sekä liiketoiminnan kasvu pakottaa muokkaamaan organisaation rakenteita ja henkilöstön vastuualueita. Toisinaan muutoksia tapahtuu liian nopeasti, jolloin rakenteista tulee epäselviä. Käytännön ongelmia ilmenee esimerkiksi silloin, kun työntekijä ei tiedä, kuka hänen esimiehensä on.

## Eettisillä konflikteilla useita kielteisiä seurauksia

Eettiset konfliktit tuottivat paljon kielteisiä seurauksia niin työntekijöiden arkeen kuin koko organisaation toimintaan. Irtisanoutumissuunnitelmat, työuupumus, stressi, väsymys, kateus toisia kohtaan tai yleinen tyytymättömyys ja arvottomuuden tunne olivat tyypillisiä työntekijöiden kokemia seurauksia. Konfliktien merkitys on näin ollen hälyttävän suuri sekä yksittäiselle työntekijälle että koko työyhteisölle ja lopulta myös yrityksen liiketoiminnalle.

Konfliktien välttäminen on mahdollista, jos eettinen johtaminen ulotetaan yksilötasolta ylimpiin organisaation toimintoihin ja rakenteisiin. Selkeät ja läpinäkyvät rakenteet, roolit ja vastuualueet voivat olla eräs hyvä lähtökohta eettisyyttä rakennettaessa. Esimiesten toiminnan suuntaaminen yhä enemmän työntekijöiden valmentamiseen ja ohjaamiseen käskyttämisen sijaan sekä työntekijöiden todellinen kuuleminen ovat avaintekijöitä eettisyyden ja sitä kautta hyvinvoinnin lisäämisessä.

*Soila Lemmetty ja Kaija Collin*



Kirjoittajat työskentelevät Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksella. Dosentti, yliopistotutkija **Kaija Collin** johtaa **HeRMO – Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä** -tutkimus- ja kehittämishanketta, jossa **Soila Lemmetty** toimii projektitutkijana.

Lähetä palautetta kirjoittajille: [soila.j.lemmetty@jyu.fi](mailto:soila.j.lemmetty@jyu.fi) tai [kaija.m.collin@jyu.fi](mailto:kaija.m.collin@jyu.fi)

Teemakuva: iClipart, kirjoittajakuva: Jukka Jaatinen.

[Seuraava](#) | [Palaa pääsivulle](#)

0 kommenttia