

ARVOJEN MERKITYS HYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

Henrika Franck

Dr. (Econ.), Dosentti (Åbo Akademi)

Vararehtori, Arcada

VAROKAA SEINÄÄ

VINTAGE CLASSICS

José Saramago
Blindness



VAROKAA SEINÄÄ

MIKÄ ON ONGELMA JA MIKSI SIITÄ TÄYTYY PUHUA? 1/2

- Pula sairaanhoitajista ja sosiaalityöntekijöistä
- Burnout (myötätuntouupumus) ja työkyvyttömyyden väheneminen suhteessa emotionaalisesti vaativaan työhön.
- Työpaikan ammattitaitovaatimukset muuttuvat, eikä henkilöstölle tarjota mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja urakehitykseen.
- Sukupuolten yksipuolinen edustus ammatissa
- Sairaanhoitajat vaihtavat ammattia

MIKÄ ON ONGELMA JA MIKSI SIITÄ TÄYTYY PUHUA? 2/2

- Hoitajien ääni puuttuu tärkeistä yhteiskunnallisista kysymyksistä käytävästä keskustelusta kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.
- Terveystieteiden opiskelijat keskeyttävät opintonsa tai eivät suorita niitä loppuun
- Terveystieteiden digitaalinen kehitys ei ole käyttäjälähtöistä tai käyttäjäystävällistä, ja täytäntöönpano on epätasaista ja hyvin hidasta.
- **Hoitajapulalla on vakavia sosiaalisia seurauksia**

ARVOT HYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

- Kaksi arvomaailmaa törmäävät: ”managerialistinen” ja ”ammattillinen”
- Arvomaailmat voidaan yhdistää työskentelemällä arvojen kanssa

Tutkimus: Yksilölliset arvot eivät eronneet kovinkaan paljon eri ammattiryhmien välillä. Monet toimivat sen mukaan, mitä he luulivat toisten arvostavan tai ajattelevan, tai mitä he ajattelivat että tietyssä asemassa olevan henkilön pitäisi heijastaa.

Wright, A. L., Irving, G., & Selvan Thevatas, K. (2021). Professional values and managerialist practices: Values work by nurses in the emergency department. *Organization Studies*, 42(9), 1435-1456.

ARVOKYSEKSET HYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

- Mistä terveydenhuolto-organisaatioiden tulisi olla vastuussa?
- Mikä on laadukasta hoitoa ja kuka saa päättää siitä?
- Miten terveydenhuollon ammattilaisille pitäisi maksaa palkkaa tai muuten kannustaa heitä vastaamaan uusiin vaatimuksiin?

ARVOKYSYMYKSET HYVINVOINNIN JOHTAMISESSA 1/2


- Ainoastaan ennakoiva, arvoihin perustuva johtaja voi lieventää ristiriitaisiin arvoihin liittyviä jännitteitä, joita terveydenhuollon mullistavat muutokset aiheuttavat.
- Tällaisen johtajan on ymmärrettävä sairaalansa, organisaationsa tai terveydenhuoltojärjestelmänsä kulttuuria sekä laajempaa sosiaalista ja taloudellista ympäristöä.

ARVOKYSYMYKSET HYVINVOINNIN JOHTAMISESSA 2/2

Johtajalla on oltava tarvittavat tiedot ja taidot, jotta hän voi tunnistaa näiden haasteiden eettiset osatekijät, tunnistaa arvoihin perustuvia vastauksia ja sitten panna ne täytäntöön tehokkaan kulttuurimuutoksen ja ammatillisen kehityksen avulla niin, että toimintalinjojen tavoitteet ja arvot tulevat kiinteäksi osaksi tiimin jokaista jäsentä.



**HELPOMMIN SANOTTU KUIN
TEHTY!**

A close-up photograph of a person's hand in a white shirt moving a white chess piece on a chessboard. The background is blurred, showing other chess pieces and the board's squares. A white text box with a thin blue border is centered over the image, containing Finnish text.

**Etiikka koskee ensisijaisesti organisaation
moraalisia periaatteita, kun taas arvot
lähtevät aina yksilöstä.**

ARVOT TOIMINNASSA

Perustuu käytänteoriaan

Keskittyy rutiineihin ja näennäisesti arkipäiväisiin asioihin.

Sijoittaa toimet laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin



MEIDÄN ON MURRETTAVA TYÖELÄMÄN
ARVOJA KOSKEVAT MYYTIT.

VIISI MYYTTIÄ TYÖPAIKAN ARVOISTA I / 2

Myytti 1: Organisaation julkilausutut arvot ohjaavat käyttäytymistä.

Myytti 2: Arvoista ei tarvitse puhua.

Myytti 3: Arvojen mukaan eläminen on vaikeaa kriisin tai ristiriidan aikana.

Myytti 4: Omien arvojen tunteminen on vaikeaa.

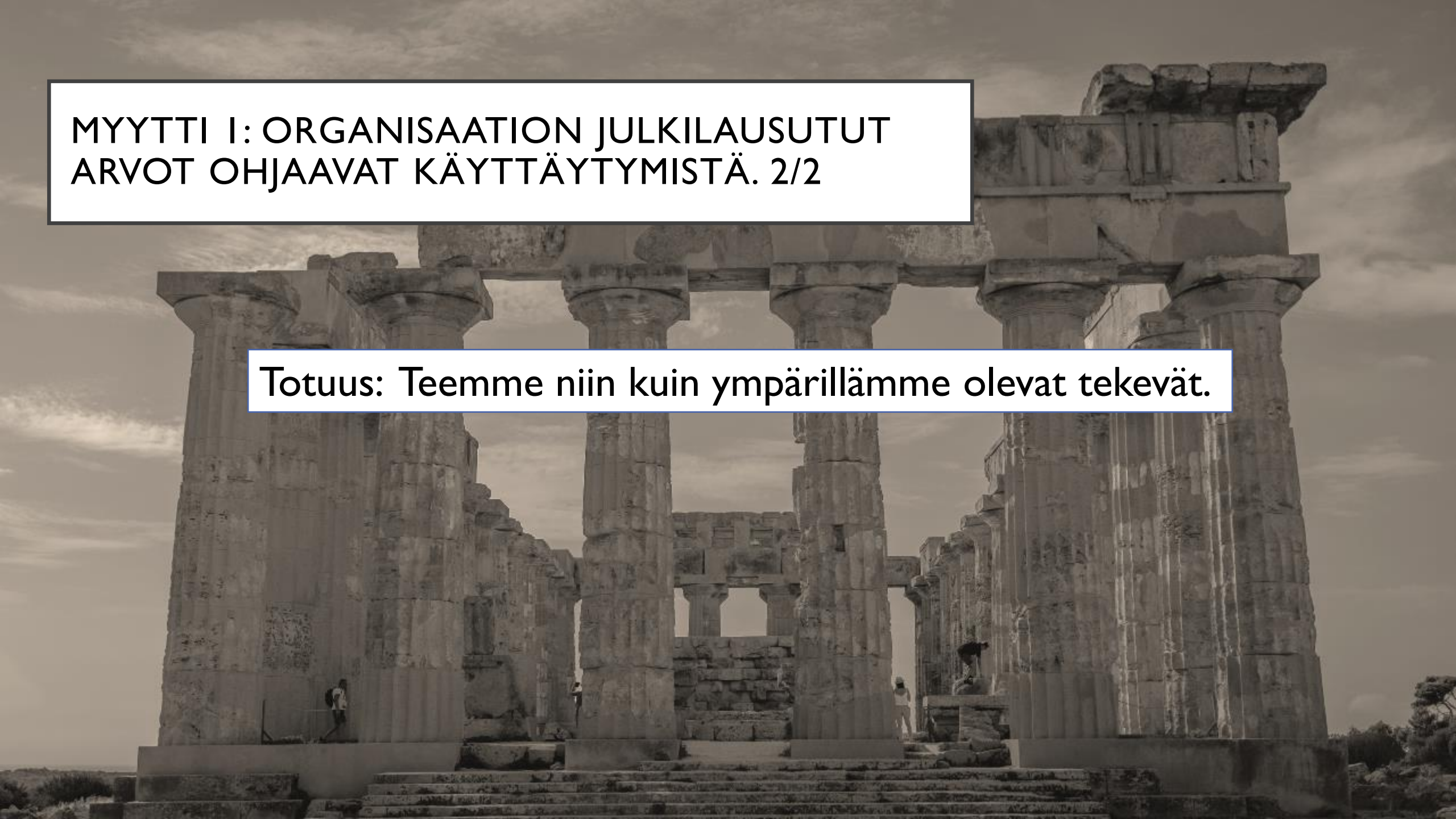
Myytti 5: Arvosi eivät muutu tai niitä on hyvin vaikea muuttaa.

MYTTI I: ORGANISAATION JULKILAUSUTUT
ARVOT OHJAAVAT KÄYTTÄYTYMISTÄ. 1/2



**MYTTI I: ORGANISAATION JULKILAUSUTUT
ARVOT OHJAAVAT KÄYTTÄYTYMISTÄ. 2/2**

Totuus: Teemme niin kuin ympärillämme olevat tekevät.

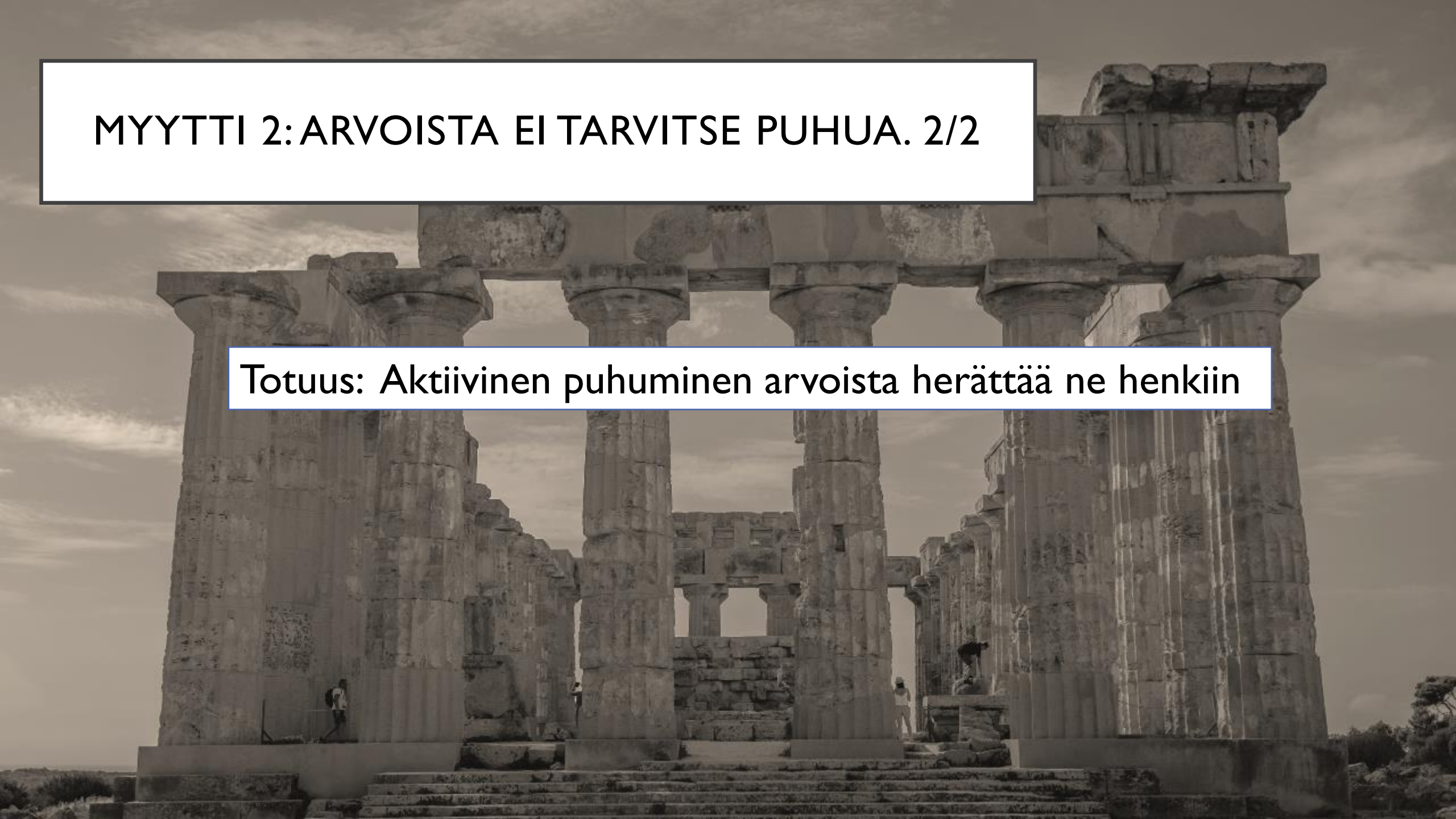


MYTTI 2: ARVOISTA EI TARVITSE PUHUA. 1/2



MYYYTTI 2: ARVOISTA EI TARVITSE PUHUA. 2/2

Totuus: Aktiivinen puhuminen arvoista herättää ne henkiin



MYTTI 3: ARVOJEN MUKAAN ELÄMINEN ON
VAIKEAA KRIISIN TAI RISTIRIIDAN AIKANA. 1/2



**MYYYTTI 3: ARVOJEN MUKAAN ELÄMINEN ON
VAIKEAA KRIISIN TAI RISTIRIIDAN AIKANA. 2/2**

Totuus: Kriisit ja ristiriidat paljastavat arvot



MYYTTI 4: OMIEN ARVOJEN TUNTEMINEN ON VAIKEAA. 1/2





**MYYYTTI 4: OMIEN ARVOJEN TUNTEMINEN ON
VAIKEAA. 2/2**

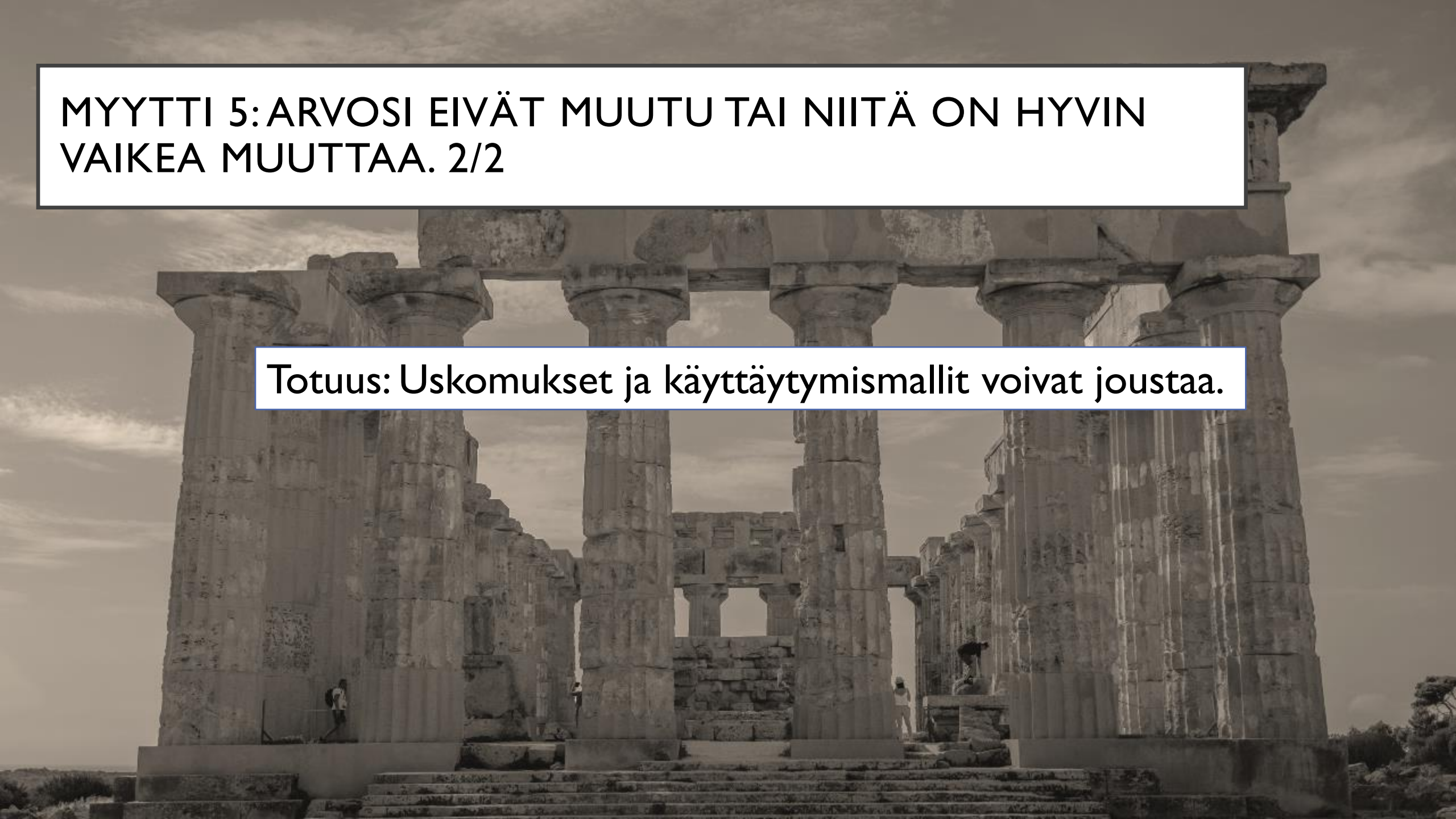
Totuus: Voimme helposti selvittää omat arvomme.

**MYYTTI 5: ARVOSI EIVÄT MUUTU TAI NIITÄ ON HYVIN
VAIKEA MUUTTAA. 1/2**



MYTTI 5: ARVOSI EIVÄT MUUTU TAI NIITÄ ON HYVIN
VAIKEA MUUTTAA. 2/2

Totuus: Uskomukset ja käyttäytymismallit voivat joustaa.



VIISI MYYTTIÄ TYÖPAIKAN ARVOISTA 2/2

Myytti 1: Organisaation julkilausutut arvot ohjaavat käyttäytymistä.

Myytti 2: Arvoista ei tarvitse puhua.

Myytti 3: Arvojen mukaan eläminen on vaikeaa kriisin tai ristiriidan aikana.

Myytti 4: Omien arvojen tunteminen on vaikeaa.

Myytti 5: Arvosi eivät muutu tai niitä on hyvin vaikea muuttaa.

VIISI TOTUUTTA TYÖPAIKAN ARVOISTA

Teemme niin kuin ympärillämme olevat tekevät.

Aktiivinen puhuminen arvoista herättää ne henkiin.

Kriisit ja ristiriidat paljastavat arvot.

Voimme helposti selvittää omat arvomme.

Uskomukset ja käyttäytymismallit voivat joustaa.

ANNA ARVOILLE ÄÄNI

Tietoisuus

Tunnista
arvoristiriidat

Analyysi

Tutki arvoristiriitaa,
jotta voit tehdä
päätöksen oikeasta
toiminnasta.

Toiminta

Kehitä ja
harjoittele
suunnitelmasi
toteuttamista siitä,
miten toimit
oikein.

ANNA ARVOILLE ÄÄNI:TIETOISUUS

Tunnista arvoristiriidat

Arvot: miksi tämä on eettinen kysymys eikä pelkästään tekninen ongelma? Luettele keskeiset tai jaetut/yhteiset arvot, jotka ovat ristiriidassa.

Sisäinen reaktio: Miltä sinusta tuntui, kun kuulit tästä asiasta? Reagoitko asiaan vaistomaisesti? Tee selväksi, millaisia lausuttuja ja ei-lausuttuja ennakkoluuloja sinä ja muut saatatte tuoda tulevaan keskusteluun ja päätöksentekoon.

ANNA ARVOILLE ÄÄNI:ANALYYSI

Tutki arvoristiriitaa, jotta voit tehdä päätöksen oikeasta toiminnasta.

Miksi tämä asia/päätös on tärkeä organisaatiolle? Ole mahdollisimman tarkka ja konkreettinen, kun luetellaan organisaation edut, jotka ovat vaakalaudalla. Millaisilla muilla yksilöillä ja ryhmillä on tärkeä intressi päätöksenteossa, joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella? Mitkä arvot ovat vaakalaudalla kunkin kohdalla? Kerro selkeästi, mitä riskejä on kunkin sidosryhmän kannalta.

Faktat: Mitä klinisiä, oikeudellisia, taloudellisia tai muita tosiasioita päätöksenteossa pitäisi ottaa huomioon? Mitä lisätietoja tarvitaan hyvän päätöksen tekemiseksi?

Vaihtoehdot: Nimeä käytettävissä olevat vaihtoehdot ja päätä, mikä edustaa arvoihin perustuvaa kantaa. Mikä vastaa parhaiten sitä johtajatyyppeä, joka haluat olla, ja sitä organisaatiotyyppeä, jota haluat johtaa? Mieti sekä sisällöllisiä (lopullinen päätös) että menettelyllisiä (seuraava vaihe) vaihtoehtoja.

ANNA ARVOILLE ÄÄNI: TOIMINTA

Kehitä ja harjoittele suunnitelmasi toteuttamista siitä, miten toimit oikein.

Perustelut ja järkeistyksset: rakenna toimintasuunnitelmasi käyttämällä edellä esitettyjä tietoja ja pohdintoja siitä, mistä kukin sidosryhmä, johon asia vaikuttaa (myös sinä itse), on huolissaan, mikä motivoi häntä ja mitä kukin vaarantaa.

Käsikirjoita ja harjoittele: Laadi toimintasuunnitelma ja testaa sitä. Vastaa olennaisiin logistisiin kysymyksiin, kuten Keneen minun on vaikutettava? Mihin henkilökohtaisiin vahvuuksiin voin luottaa? Teenkö tämän yksin vai pitäisikö minun rakentaa joukko liittolaisia? Mikä on kohtuullinen aikataulu? Pitäisikö minun pyrkiä kahdenkeskiseen keskusteluun vai ryhmäkeskusteluun?

Ennaltaehkäisy: Johtajat eivät vain ratkaise ongelmia, vaan auttavat organisaatioita välttämään niitä. Mitä olisit voinut tehdä (jos mitään) estääkseen alkuperäisen ongelman syntymisen? Mitä sinun pitäisi tehdä nyt auttaaksesi välttämään vastaavien ongelmien syntymisen tulevaisuudessa?

YHTEISET ARVOT TOIMINNASSA 1/2

Jokainen organisaatio toimii jo nyt tiettyjen arvojen mukaisesti.

Arvojen tulisi olla linjassa organisaation yksilöiden kanssa.

Määrittele jo olemassa olevat arvot toimivaksi kokonaisuudeksi.

Etsi ja vahvista piilotettuja arvoja.

YHTEISET ARVOT TOIMINNASSA 2/2

Toiminta antaa pätevyyttä.

Organisaation arvoista voi tulla yksilöiden arvoja ja päinvastoin.

Organisaatioilla ei ole luonnetta, ihmisillä on.

YHTEENVETO

Jokainen organisaatio toimii jo nyt arvojen mukaisesti, ja jos niitä ei ole nimetty, on vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia ja resursseja.



LÄHTEITÄ 1/2

- Arce, D. G., & Gentile, M. C. (2015). Giving voice to values as a leverage point in business ethics education. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 535-542.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management*, 18(2), 107-122.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2007). Organizational ethics, decision making, undecidability. *The Sociological Review*, 55(2), 393-409.
- De Certau, M., (1984). *The Practice of Everyday Life*, Volume 1. Berkley.
- Edwards, M. G., & Kirkham, N. (2014). Situating 'giving voice to values': A metatheoretical evaluation of a new approach to business ethics. *Journal of business ethics*, 121(3), 477-495.
- Eubanks, D. L., Brown, A. D., & Ybema, S. (2012). Leadership, identity, and ethics. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 1-3.
- Fairclough, N., 2003. *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Psychology Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Making organization research matter: Power, values and phronesis. *The Sage handbook of organization studies*, 370.
- Franck, H. (2012). *Ethics in Strategic Management: An Inquiry into Otherness of a Strategy Process*. Ekonomi och Samhälle, 242. Svenska handelshögskolan.
- Gentile, M. C. (2010). *Giving voice to values*. Yale University Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36(4), 663-685.

LÄHTEITÄ 2/2

- Iedema, R., & Rhodes, C. (2010). The undecided space of ethics in organizational surveillance. *Organization Studies*, 31(2), 199-217.
- Kornberger, M., & Brown, A. D. (2007). Ethics' as a discursive resource for identity work. *Human Relations*, 60(3), 497-518.
- Kylliäinen, A (2021). *Paksunahkaisuudesta Suurisieluisuuteen*. Otava
- McMurray, R., Pullen, A., & Rhodes, C. (2011). Ethical subjectivity and politics in organizations: A case of health care tendering. *Organization*, 18(4), 541-561.
- Painter-Morland, M. (2008). *Business ethics as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schatzki, T. (2001). Introduction: practice theory. *The practice turn in contemporary theory*
- Soares, C. (2003). Corporate versus individual moral responsibility. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 143-150.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022-1040.
- Velthouse, B., & Kandogan, Y. (2007). Ethics in practice: What are managers really doing?. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 151-163.
- Watson, T. J. (2003). Ethical choice in managerial work: The scope for moral choices in an ethically irrational world. *Human Relations*, 56(2), 167-185.
- Weiskopf, R., & Tobias-Miersch, Y. (2016). Whistleblowing, parrhesia and the contestation of truth in the workplace. *Organization Studies*, 37(11), 1621-1640.
- World Health Organization, 2020. [State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership](#).
- Wright, A. L., Irving, G., & Selvan Thevatas, K. (2021). Professional values and managerialist practices: Values work by nurses in the emergency department. *Organization Studies*, 42(9), 1435-1456.
- Wynia, M., & Bedzow, I. (2019). Values-based leadership during the transformation of health care. *People & Strategy*, 42(3), 28-33.

A close-up photograph of a branch with several small, round, red berries covered in a light layer of white frost. The background is a soft, out-of-focus blue and white, suggesting a winter or snowy environment. The berries are the central focus, with some in sharp focus and others blurred.

KIITOS!