

Eettisen digitalisaation kyvykkyyksiä rakentamassa

Organisaation eettisen toimintakyvyn kehittäminen
Goforella

Loppuraportti Työsuojelurahaston tukemasta kehittämishankkeesta

Raportin kirjoittajat:

Anna Seppänen & Anni Heliste, CoHumans Oy



Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
1. Eettisen digitaalisen maailman pioneerihanke – hankkeen lähtökohdat	4
1.1. Lähtötilanne Goforella ja syyt hankkeen käynnistämiseen	4
1.2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Goforelle ja CoHumansille	5
2. Eettinen toimintakyky – tutkimukselliset juuret	6
2.1. CoHumans – asiantuntijaosaamista inhimillisesti kestävien organisaatioiden tutkimuksesta ja kehittämisestä	6
2.2. Hankkeessa sovellettu tutkimus – moraalifilosofisia ja empiirisiä näkökulmia	6
3. Yhteiskehittämistä kohti yhteisön eettistä toimintakykyä - hankkeen toteutuminen ja eteneminen	8
3.1. Ymmärryksen kerääminen	8
3.2. Toimintamallien rakentaminen	9
3.3. Toimintamallien pilotoiminen, iteroiminen ja arvioiminen	9
3.4. Monialainen yhteistyö	10
4. Eettisen toimintakyvyn kehittämismalli – hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	10
4.1. Etiikkaekspertit – eettisen toimintakyvyn kehittäjät	10
4.2. Ethics desk – tukea ja apua vaikeimpiin eettisiin kysymyksiin	12
4.3. Eettisen toimintakyvyn edistäminen skaalautuvasti	13
4.4. Arviointityökalu vaikuttavuuden seurantaan	14
4.5. Hyödyt ja vaikutukset Goforella	15
5. Onnistumisia ja kehityssuuntia - hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet	16
5.1. Sitoutumista, toimijuutta ja työvälineitä – hankkeen onnistumisia	16
5.2. Työ eettisen digitalisaation parissa jatkuu	18
6. Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	18
6.1. Eettisen toimintakyvyn paradigma – uusi väylä vastuullisuuden kehittämiseen	19
6.2. Uusia välineitä työelämän hyvinvoinnin ja inhimillisen kestävyysden tukemiseen	21
6.3. Uutta ymmärrystä eettisen digitalisaation edellytyksistä	22
6.4. Tulosten vaikuttavuus ja viestintä	23
Yhteystiedot	24
Kirjallisuus	25

Tiivistelmä

Uusi reitti eettiseen digitalisaatioon ja vastuulliseen liiketoimintaan. *Yhteisön eettinen toimintakyky* on uusi paradigma organisaatioiden vastuullisuuden sekä inhimillisen kestävyuden kehittämisessä. Digitalisaation asiantuntijayritys Gofore ja organisaatioiden etiikan asiantuntijayritys CoHumans yhdistivät voimansa kehittämishankkeessa, jossa luotiin eettisen toimintakyvyn lähestymistapa sekä menetelmiä eettisen toimintakyvyn edistämiseen. Kehitystyömme tulokset tarjoavat ideoita koko henkilöstön eettisen toimintakyvyn vahvistamiseen sekä eettistä toimintakykyä tukevien rakenteiden luomiseen. Malli soveltuu IT-alan lisäksi myös muille asiantuntija-aloille.

Teknologian ja etiikan osaaminen kohtaavat. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda ymmärrys siitä, mitä eettinen toimintakyky on erityisesti IT-alalla, ja rakentaa keinot sen edistämiseksi. Nopeassa kasvussa oleva, 20-vuotisjuhlavuottaan viettävä Gofore on sitoutunut toimimaan eettisen digitalisaation edelläkävijänä, ja siksi panostaa asiantuntijoidensa eettisen osaamisen vahvistamiseen. Asiantuntijana kehitysprosessissa toimi tutkimusperustaiseen organisaatiokehittämiseen erikoistunut, etiikan ja inhimillisen kestävyuden asiantuntijayritys CoHumans. Hankkeen tutkimukselliset juuret ovat mm. soveltavassa moraalifilosofiassa, bisnesetiikan pedagogiikassa, organisaatiotutkimuksessa sekä teknologian etiikan tutkimuksessa.

Organisaation toiminnot ylittävää yhteistyötä. Eettisen toimintakyvyn edistäminen vaatii perinteiset organisaatorakenteet ja toiminnot ylittävää yhteistoimintaa. Kehittämishankkeen linjaamisessa ja toteutuksessa olivat mukana design-tiimin yhteyshenkilöt, kestävyysjohtaja sekä edustajat HR- ja viestintätiimeistä. Myös ylin johto osallistui hankkeeseen. Etiikasta kiinnostuneista goforelaisista koottiin etiikkaeksperttien joukko (20hlö), jossa oli edustettuina useita eri työrooleja.

Muotoilumenetelmiä ja tutkimusperustaista kehittämistä. Hankkeen jakautui kolmeen vaiheeseen; 1) ymmärryksen keräämiseen, 2) toimintamallien yhteiskehittämiseen ja 3) toimintamallien pilotoimiseen ja iteroimiseen. Hankkeen keskeiset menetelmät olivat muotoiluajattelusta ammentava yhteiskehittäminen, monimuotoinen oppiminen sekä tutkimustiedon ja arjen kokemusten saattaminen vuoropuheluun. IT-alan vastuullisuutta ei tietääksemme ole kehitetty aiemmin vastaavista lähtökohdista.

Tuloksena uusi paradigma ja konkreettisia kehittämisen keinoja. Hankkeessa luotiin käsitys siitä, mitä IT-alan eettinen toimintakyky on, ja mitä sen edistämisen edellyttää. Toimintamallissa on kolme näkökulmaa: 1) skaalautuva eettisen toimintakyvyn koulutus, joka lisää laajasti koko henkilöstön osaamista, 2) Ethics experts -toiminta kokoaa yhteisön, joka kehittää eettisestä osaamista lisäarvoa, ja 3) Ethics desk -ryhmä, joka tarjoaa tukea vaikeimpiin eettisiin pohdintoihin. Lisäksi kehitimme kysymystyökalun arvioimiseen ja vaikuttavuuden seurantaan.

Vaikuttavuus syntyy etiikan syväymmärryksen ja arjen työelämän silloittamisesta. Hanke luo urauurtavasti edellytyksiä eettisen digitalisaation edellyttämien kyvykkyyksien kehittämiseen Suomessa IT-alalla. Menetelmän olennaiset osat on kuvattu tässä loppuraportissa, ja tulokset leviävät myös Goforen ja CoHumansin verkostojen, liiketoiminnan ja viestinnän kautta. Eettisen toimintakyvyn lähestymistapa ja kehittämismenetelmät soveltuvat hyödynnettäviksi myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa. Vastaavaa etiikan teoriaa ja työelämän käytäntöä silloittavaa menetelmää ja lähestymistapaa ei vielä tätä ennen ole ollut.

1. Eettisen digitaalisen maailman pioneerihanke – hankkeen lähtökohdat

Vastuullisuuden toteutuminen yrityksessä edellyttää, että *koko työyhteisöllä* on osaamista, tukea ja arjen mahdollisuuksia toimia eettisesti kestäväällä tavalla. Tästä ajatuksesta lähti liikkeelle digitalisaation asiantuntijayritys Goforen ja inhimillisyyttä kestävyyttä edistävän etiikan asiantuntijayritys CoHumansin urauurtava kehittämishanke. Kehittämishankkeessa syvennettiin käsitystä yhteisön eettisestä toimintakyvystä teknologia-alalla sekä luotiin toimintamalli eettisen toimintakyvyn edistämiseen.

1.1. Lähtötilanne Goforella ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Hankkeen taustalla oli Goforella laajasti jaettu käsitys siitä, että IT-alan organisaatioilla ja digitaalisen muutoksen asiantuntijoilla on merkittävä eettinen vastuu. Tämä eettinen vastuu ei kuitenkaan tarkoita pelkästään digitalisaatioon usein julkisessa keskustelussa liitettyjen eettisten uhkien torjumista. Eettinen digitaalinen muutos on olennaisesti myös sitä, että digitalisaatiosta etsitään mahdollisuuksia sosiaalisten ja ekologisten kestävyysasteiden ratkomiseen.

IT-alan yrityksissä erityisesti tekoälyn ja datan etiikasta keskustellaan jo paljon. Vielä liian harvoin on kuitenkin päästy julistuksista ja ohjeistoista siihen, mitä arjen eettinen toiminta IT-alalla on. Gofore oli ennen hankkeen käynnistämistä linjannut, että sille tärkeää on olla eettisen digitalisaation pioneeri. Kehittämishanke toimi väylänä tuoda tämä tavoite osaksi arkea ja samalla rakentaa toimintamalleja myös koko IT-alan ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden hyödynnettäväksi.

Goforen toimintakulttuuriin kuuluu, että asiantuntijoille annetaan paljon vapautta, ja samalla vastuuta toteuttaa asiantuntijatyötä itsenäisesti, parhaat ratkaisut itse löytäen. Samalla asiantuntijoille muodostuu velvollisuus ottaa myös oman työn kannalta relevantit eettiset kysymykset huomioon, tehdä niihin liittyviä päätöksiä, ja toimia päätösten mukaisesti. Eettiseen päätöksentekoon ei vielä ennen kehittämishanketta ollut tarjolla juurikaan apuvälineitä, tukea tai mahdollisuuksia kehittää osaamista. Tämä haaste koskee laajemmin koko IT-alaa.

Eettisen toimintakyvyn kehittämishanke toimi luontevana jatkumona Goforen ja CoHumansin aiemmalle yhteistyölle teknologia-alan etiikan kehittämisessä. Yhteistyön tuloksena oli jo ennen kehittämishanketta syntynyt Goforen eettinen ohjeisto, uusia sisältöjä tekoälyn etiikan valmennuksiin, analyysityökalu asiakasprojektien eettiseen arviointiin sekä työväline etiikan systemaattiseen huomioimiseen edistynyttä data-analytiikkaa hyödyntävissä prosesseissa. Erityiseksi arvoksi jo aiemmassa yhteistyössä oli noussut Goforen ja CoHumansin yhteistyön monialaisuus ja eri alojen syvällisen asiantuntemuksen dialogi. IT-alan yrityksille on ominaista se, että ne toimivat hyvin kompleksisissa toimintaympäristöissä. Samalla niiden toimintaan liittyvät eettiset kysymykset ovat monitahoisia. Tällaisten kysymysten ratkomiseen tarvitaan osaamista sekä monipuolisesti teknologia-alalta että etiikan ja muiden ihmistieteiden piiristä.

1.2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Goforelle ja CoHumansille

Hankkeella oli kaksi keskeistä tavoitetta. Ensiksi, halusimme luoda uuden eettisen toimintakyvyn paradigman IT-alan vastuullisuuden edistämiseen. Toiseksi, tavoitteemme oli luoda, kevyesti testata ja iteroida malli, jonka avulla kehitetään eettistä toimintakykyä teknologiayritys Goforella, ja jonka opit olisivat hyödynnettävissä myös laajemmin suomalaisessa työelämässä.

Hanke nivoutui Goforen laajempaan strategiseen tavoitteeseen olla edelläkävijä eettisen digitaalisen maailman rakentajana. Hanke vastasi myös Goforen ja CoHumansin yhdessä tunnistamaan akuuttiin yhteiskunnalliseen tarpeeseen lisätä IT-alan asiantuntijoiden eettistä tietoisuutta ja osaamista, ja siten tukea yhteiskunnallista kestävyttä digitalisoituvassa maailmassa.

Eettisen toimintakyvyn käsite on työelämässä vielä tuore, ja juuri siksi pidimme konkreettisen toimintamallin lisäksi tärkeänä luoda ymmärrystä eettisestä toimintakyvystä ilmiönä, ja samalla rakentaa eettisestä toimintakyvystä sellaista käsitteellistä kokonaisuutta, joka tuo aidosti uuden näkökulman keskusteluun organisaatioiden kestävydestä. Näkökulmia kehitystyöhön olivat eettisen toimintakyvyn vaatimat 1) tiedot, 2) taidot ja kyvykkyydet sekä 3) rakenteet, jotka tukevat eettisesti kestävää toimintaa. Hankkeen keskeisiä menetelmiä ovat yhteiskehittäminen, monimuotoinen oppiminen sekä tutkimustiedon ja arjen kokemusten dialogi.

Hankkeen keskeisenä tuotoksena on malli, jonka avulla Gofore voi kehittää ja pitää yllä eettistä toimintakykyä. Mallia voidaan soveltaa laajasti myös muissa suomalaisissa työyhteisöissä. Hanke tuottaa työelämän kehittämistä koskevaan keskusteluun ymmärrystä eettisen toimintakyvyn sisällöstä ja menetelmistä. Yhteiskunnalliseen keskusteluun tuomme täysin uuden näkökulman organisaatioiden vastuullisuuden edistämiseen.

CoHumans on tutkimusperustaisesti luonut organisaatioiden kehittämiseen inhimillisen kestävyden käsitteen ja lähestymistavan. Kehittämistyötä on aiemmin tehty asiakasprojektien lisäksi Työsuojelurahaston tuella myötätunnon yhteisöllisiä edellytyksiä rakentamalla sekä tutkimalla myötätuntoisen johtajuuden roolia psykologisen turvan rakentumisessa. CoHumansille kehittämishanke Goforen kanssa tarjosi hedelmällisen mahdollisuuden kehittää eettisen toimintakyvyn käsitettä ja toimintatapoja yhtenä uutena väylänä organisaatioiden inhimillisen kestävyden edistämiseen.

2. Eettinen toimintakyky – tutkimukselliset juuret

Vaikka hankkeessa luotiin täysin uutta ymmärrystä eettisen toimintakyvyn käsitteen kuvaamasta ilmiöstä, hankkeen toimenpiteet rakentuivat vahvasti tutkimusperustaisten näkökulmien varaan. Hankkeen tutkimuksellinen tausta ammentaa organisaatiotutkimuksen, yritysvastuututkimuksen, bisnesetiikan, moraalifilosofian sekä teknologian etiikan tutkimuksen keskusteluista.

2.1. CoHumans – asiantuntijaosaamista inhimillisesti kestävien organisaatioiden tutkimuksesta ja kehittämisestä

Asiantuntijatahona hankkeessa toimi CoHumans Oy. Vuonna 2019 perustettu asiantuntijayritys on erikoistunut organisaatioiden inhimillisen kestävyuden tutkimusperustaiseen kehittämiseen. Kaikki CoHumansin asiantuntijat ovat sekä tutkijoita että organisaatioiden kehittäjiä, ja yritys yhdistää toiminnassaan akateemisen tutkimuksen näkökulmia ja organisaatiokehittämisen parhaita käytäntöjä. Kaikki CoHumansin asiantuntijat tekevät jatkuvasti myös itse akateemista tutkimusta.

Hanketta CoHumansilla johti toimitusjohtaja, eetikko Anna Seppänen, joka on sekä tutkijana että kehittäjänä erikoistunut liiketoiminnan etiikkaan ja kestäväen työelämän ilmiöihin. Hän on yksi harvoista suomalaisista asiantuntijoista, joka soveltaa moraalifilosofista teoreettista taustaa organisaatioiden kehittämisessä. Hankkeessa sovellettiin Seppäsen (Seppänen, käsikirjoitus) väitöstutkimuksen tuloksia, erityisesti koskien liiketoiminnan etiikan normatiivista perustaa ja yksilöiden toimijuuden merkitystä eettiselle liiketoiminnalle.

2.2. Hankkeessa sovellettu tutkimus – moraalifilosofia ja empiirisiä näkökulmia

Kehittämishankkeessa tutkimustietoa sovellettiin erityisesti kahden näkökulman kautta. Ensiksikin arvioimme hankkeen potentiaalisia hyötyjä tukeutuen tutkimuskirjallisuuteen etiikan ja sen lähiteemojen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työelämän laatuun. Toiseksi, rakensimme hankkeen normatiivista perustaa, käytännön toimenpiteitä ja pilottivalmennusten sisältöjä moraalifilosofisen kirjallisuuden perusteella, ja ammensimme menetelmällistä ymmärrystä liike-elämän etiikan pedagogiikkaa koskevasta tutkimuskirjallisuudesta.

Aiemman tutkimuksen varassa arvioimme, että kehityshankkeessa luotu eettisen toimintakyvyn malli vaikuttaa työhyvinvointiin suotuisasti vähentämällä eettistä stressiä (esim. Raines 2000). Eettisellä stressillä viitataan siihen, että työntekijä ei koe voivansa toimia työssään omia arvojaan vastaavalla tavalla organisaatiosta johtuvien rajoitteiden vuoksi, ja siksi kuormittuu. Hiljattain tutkimuksessa on tosin – aiheesta! – problematisoitu eettisen stressin rajaamista koskemaan vain yksilön ammatillisten arvojen ja institutionaalisten rajoitteiden ristiriitaa. Eettistä stressiä voi aiheuttaa erityisesti asiantuntijatyössä se, että eettiset kysymykset ovat luonteeltaan hyvin vaikeasti ratkaistavia dilemmoja (Kvalnes 2019). Hankkeemme on puheenvuoro myös sen puolesta, että jotta työelämä olisi inhimillisesti kestävä, on organisaatioiden edistettävä työntekijöiden eettisen toimijuuden edellytyksiä (Islam 2012). Jos työelämän rakenteet ohjaavat ikään kuin kytkemään moraalin pois päältä työtehtävissä, mitä ihmisyydestä ja hyvän elämän edellytyksistä silloin jää jäljelle?

Eettisen stressin (myös moraalinen stressi, eettinen kuormitus) työhyvinvointia heikentävistä vaikutuksista on verrattain paljon tutkimusnäyttöä. Tutkimusta on tehty korostuneesti hoiva-alalla, ja lisää tutkimusta juuri asiantuntija-aloilta tarvittaisiin. Eettinen stressi on yhteydessä esimerkiksi psyykkiseen kuormittuneisuuteen, heikentyneeseen työn imuun ja korkeampaan emotionaaliseen uupumukseen (Huhtala ym. 2011; Raines 2000). Kunta-alalla työstressiä koki yli 40 prosenttia niistä, jotka joutuivat viikoittain toimimaan vastoin omia arvojaan ja 45 prosenttia niistä, jotka joutuivat toimimaan sääntöjen ja normien vastaisesti. Muista työntekijöistä vastaavia oireita esiintyi vain 21–23 prosentilla (Työterveyslaitos 2019). Eettinen stressi on yhteydessä myös sitoutuneisuuteen; eettisesti kuormittuneet ihmiset harkitsevat muita useammin työpaikan ja jopa ammatin vaihtamista (Burston & Tuckett 2012; Työterveyslaitos 2019). Eettisten arvojen esillä pitäminen työssä sen sijaan lisää hyvinvointia kestäväällä tavalla (Huhtala 2013).

Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan myös olettaa, että eettisen toimintakyvyn edistäminen lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. Organisaation sosiaalis-moraalinen ilmapiiri (socio-moral climate) ja itsen ylittävyyden orientaatio (self-transcendent orientation) työssä ennustavat työn merkityksellisyyden kokemusta (Schnell ym. 2013). Kehityshankkeen perusteella hahmotimme, että keskeisiä edellytyksiä yhteisön eettiselle toimintakyvylle ovat kunnioittava vuorovaikutus (Carmeli ym. 2015) ja myötätunto (Lilius ym. 2011), jotka mahdollistavat mielekästä keskustelua eettisistä kysymyksistä. Juuri nämä ovat keskeisiä sosiaalis-moraalisen ilmapiirin elementtejä. Eettinen toimintakyky auttaa myös hahmottamaan työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja luomaan oman työn puitteissa mahdollisuuksia paremman maailman rakentamiseen. Tällainen utopioita kohti kurottautuminen on itsen ylittävyyden keskeinen sisältö. Merkityksellisyyden kokemukset työssä on tutkimuksessa yhdistetty mm. korkeampaan työmotivaatioon, emotionaaliseen hyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, työstä suoriutumiseen sekä harvempiin poissaoloihin (ks. kootusti vaikutuksia Martela & Pessi 2018).

Eettinen toimintakyky ei ole vain tiedollisten sisältöjen omaksumista, vaan siihen kuuluu taito keskustella eettisistä kysymyksistä rakentavasti ja saavuttaa yhdessä käsitys siitä, miten haastavissa tilanteissa toimitaan. Tällainen kyvykkyyks sekä eettistä toimintaa edistävät rakenteet tukevat psykologisen turvallisuuden toteutumista. Psykologinen turvallisuus taas edistää organisaatioissa etenkin resilienssiä, organisaation oppimista ja tiedonvaihtoa, luovuutta ja innovatiivisuutta, sitoutuneisuutta ja tehokkuutta sekä puheeksi ottamista ja avointa keskustelukuluttuuria (Frazier ym. 2017; Newman ym. 2017)

Nämä näkökulmat – eettinen stressi, merkityksellisyyden kokemus, psykologinen turva – olivat keskeisiä, kun loimme hankkeessa välinettä eettiseen toimintakykyyn kohdistuvien toimien vaikuttavuuden arviointiin.

Empiirisen tutkimustiedon ohella kehittämishankkeemme perustuu moraalifilosofiseen teoreettiseen kirjallisuuteen. Sille, mikä on eettisesti kestävää toimintaa, ei ole universaalia, objektiivista mittaria. Eettisyyden edistäminen organisaatioissa pohjautuu aina johonkin *normatiiviseen perustaan* eli perustavanlaatuisen käsitykseen siitä, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa, ja mikä on paha ja torjuttavaa. Näin on siitäkkin huolimatta, että bisnesetiikan tutkimuksessa tai käytännön kehittämisessä normatiivista perustaa ei aina eksplikoida.

Kehittämishankkeemme normatiivinen tausta on moraalifilosofisissa teorioissa, jotka korostavat sosiaalisen todellisuuden tulkinnallista luonnetta, hyve-eettisten ja velvollisuuseettisten näkökulmien yhdistämistä, sekä yksilöiden eettisen toimijuuden keskeisyyttä ei ainoastaan eettisen toiminnan vaan myös laajemmin hyvän elämän kannalta. Tässä kehittämishankkeemme eroaa muista aiemmista suomalaisista pyrkimyksistä edistää liike-elämän eettisyyttä, joissa hyve-eettinen orientaatio on korostunut (Huhtala ym. 2018). Kehittämishankkeellemme keskeisiä normatiivisia taustoja olivat Paul Ricoeurin moraalifilosofia (Ricoeur 1990, 2004), filosofinen tunnustusteoria (Honneth 1995, organisaatiokontekstissa ks. Islam 2012) sekä toimintavalmiuksen teoria sovellettuna liiketoiminnan etiikan kontekstiin (González-Cantón, César ym. 2019).

Näissä näkökulmissa keskeistä on mm. eettisen toiminnan hahmottaminen keskeisenä tekijänä ihmisen minäkuvan rakentumisessa, etiikan luonne käytännöllisenä pyrkimyksenä kohti hyvää elämää, etiikan intersubjektiivisten ja relationaalisten ulottuvuuksien korostuminen sekä hyve-eettisten ja deontologisten näkökulmien yhdistäminen. Ricoeurin moraalifilosofia soveltuu myös teknologian etiikan analyysivälineeksi, avaamaan keskustelua digitaalisten teknologioiden roolista hyvän yhteiskunnan rakentajina (Nascimento 2019). Nämä teoreettiset lähtökohdat näkyivät kehittämishankkeen perusratkaisuissa ja sisällöllisissä painotuksissa, vaikka pilottikoulutusten sisällöt rakennettiin yleistajuisiksi, ilman moraalifilosofista osaamista ymmärrettävissä.

Kehityshankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnämme myös bisnesetiikan pedagogiikan tutkimusta. Hyödynnämme esimerkiksi Kvalnesin (2019) tutkimustyötä koskien menetelmiä, mm. analyysityökaluja, joilla eettistä päätöksentekoa voidaan tukea dilemmatilanteissa.

3. Yhteiskehittämistä kohti yhteisön eettistä toimintakykyä - hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke jakautui kolmeen vaiheeseen, joskin vaiheet osittain limittyivät. Läpi hankkeen menetelminä hyödynnettiin muotoiluajattelusta kumpuavia yhteiskehittämismenetelmiä ja saatettiin tutkimustieto ja arjen kokemukset vuoropuheluun (empiiristen ja normatiivisten näkökulmien suhteesta ks. mm. Robin 2009, Schleidgen ym. 2010). Koko hankkeen ajan onnistumisen kivijalka oli tiivis yhteistyö Goforen eri toimintojen välillä.

3.1. Ymmärryksen kerääminen

Hankkeen alussa keskityttiin keräämään kehittämistyön taustaksi tietoa siitä, miten digitaalisia teknologioita kehittävä ammattilaiset kokevat eettiset kysymykset osana omaa työtään. Halusimme tietää esimerkiksi, millaisiin arjen tilanteisiin eettiset kysymykset yhdistyvät, millaisena asiantuntijat kokevat oman osaamisensa digitalisaation etiikassa, ja mitkä ovat yhteisöllisen ja rakenteellisen tason esteitä ja tai edistäjiä eettiselle toimintakyvylle. Ymmärryksen keräämistä varten loimme analyysityökalun (ks. tarkemmin 4.4.), jonka yhteyteen liitimme avoimia kysymyksiä. Työkalun avulla kerättiin tietoa joulukuussa 2021 (n=82).

Kokosimme kolme suunnitteluryhmää (yht. n. 20hlö), ja tammi-helmikuussa 2022 järjestettiin kullekin ryhmälle kaksi kahden tunnin suunnittelutyöpajaa. Ensimmäisissä työpajoissa tarkennettiin käsitystä eettisen toimintakyvyn ulottuvuuksista, ja ideoitiin eettisen toimintakyvyn

kehittämistoimenpiteitä. Tämän jälkeen, ensimmäisten työpajojen sekä kyselyn kautta muodostuneeseen ymmärrykseen tukeutuen, rakensimme ensimmäisen ehdotuksen siitä, millä keinoilla eettistä toimintakykyä voitaisiin Goforella edistää. Toisissa työpajoissa CoHumans esitteli suunnitteluryhmille prototyypin eettisen toimintakyvyn edistämisen mallista. Sitä kehitettiin ja tarkennettiin osallistujien kanssa. Prototyypin perusratkaisut validoituivat työpajoissa. Suunnitteluryhmien työpajat sekä johtoryhmän oma työpaja (02/22) tarjosivat oivaltavia tarkennuksia muun muassa siihen, miten kehitettävät toimintamallit muokataan Goforen organisaatiokulttuuriin sopiviksi. Johtoryhmälle suunnatulla työpajalla varmistettiin, että eettisen toimintakyvyn rakenteellisten edellytysten kannalta keskeinen johtamisen näkökulma tulee huomioiduksi.

3.2. Toimintamallien rakentaminen

Syventyneen ymmärryksen pohjalta toimintamallien varsinainen rakentaminen käynnistyi maaliskuussa 2022. Kehittämistyössä oli kolme fokusta.

- **Fokus 1: Etiikan syväosaajien joukko ja vertaistuellisen yhteisön rakentaminen.** Kokosimme joukon etiikan ja yritysvastuun teemoista kiinnostuneita goforelaisia (20hlö), tavoitteena luoda heidän kanssaan eettisen toimintakyvyn osaamiskeskittymä, eettistä toimintakykyä tukeva yhteisö Goforen sisälle. Tavoitteena oli testata menetelmiä, joiden avulla eettisen toimintakyvyn äärellä syntyy syvällistä osaamista sekä omistajuutta.
- **Fokus 2: Laajan joukon kyvykkyyden lisääminen.** Ensimmäisen kehittämiskokouksen kautta kertyneitä menetelmiä ja sisältöjä hyödyntäen rakensimme pilottiversion skaalautuvasta verkkokoulutuksesta. Verkkokoulutuksen tavoitteena on toimia matalan kynnyksen välineenä lisätä tietoisuutta etiikasta ja ymmärrystä omasta eettisestä toimijuudesta.
- **Fokus 3: Eettistä toimintakykyä tukevan pysyvän rakenteen kehittäminen.** Kolmas fokus liittyi ensimmäisessä vaiheessa syntyneeseen ymmärrykseen, että goforelaiset kaipaavat tukea haastavimmissa eettisissä pohdintoissa. Lisäksi tärkeää oli kehittää pysyvämpää rakennetta, joka luo myös organisaatiotason pysyviä edellytyksiä eettiselle toimintakyvylle. Loimme suunnitelman eettistä päätöksentekoa tukevan ”komitean” rakentamiseksi.

3.3. Toimintamallien pilotoiminen, iteroiminen ja arvioiminen

Pilotointi, iterointi ja arviointi toteutuivat eri kehittämissivaiheissa osin toisiinsa lomittuen.

- **Fokus 1:** Pilottoimme etiikkaan syvällisemmin perehtyvien goforelaisten kanssa touko-kesäkuussa valmennuskokonaisuutta, jonka tavoitteena oli vahvistaa osallistujien etiikan osaamista, sekä antaa valmiuksia edistää eettisyyttä omassa lähityöyhteisössä. Pilottoimisen lomassa käydyt ryhmäkeskustelut palvelivat samalla myös hankkeen yhteiskehittämistä. Pilotissa ryhmän nimeksi vakiintui *Ethics Experts*. Koulutuksen lisäksi etiikkaeksperttien kanssa järjestettiin kaksi työpajaa (06/22, 08/22), joissa arvioitiin pilottia ja yhteiskehitettiin etiikkaeksperttien toimintamallia, joka jää käyttöön kehittämishankkeen jälkeen.
- **Fokus 2:** Rakensimme laajan joukon koulutuksen pilottiversion Howspace-oppimisalustalle. Pilottoimiskoulutuksessa hyödynnettiin etiikkaeksperttien kanssa testattuja sisältöjä. Pilottoimiskoulutus toteutettiin niin, että se on mahdollista suorittaa kokonaan itsenäisesti opiskellen. Kokonaisuuden nimeksi muotoutui *Pathways to Ethical Capability*.

Pilottikoulutuksen testikäyttö ja kokemusten keruu aloitettiin kesäkuussa 2022, ja sitä jatkettiin syyskuulle 2022.

- **Fokus 3.** Kehitystyössä eettisen komitean nimeksi vakiintui Ethics desk, joka – viitaten tuttuun help desk -käsitteeseen – kuvaa ryhmän roolia avun tarjoajana eettisissä kysymyksissä. Kokosimme johtoryhmän ja henkilöstön edustajista 11hlö ryhmän ensimmäiseksi Ethics desk -kokoonpanoksi kehittämään toimintamallia yhdessä. Ethics deskin työpajassa (09/22) simuloitiin case-esimerkin avulla Ethics deskin työskentelyä, ja kehitettiin yhdessä Ethics desk -toimintamallia.

3.4. Monialainen yhteistyö

Koko hankkeen ajan onnistumisen edellytyksiä on luonut hyvä yhteistyö Goforen eri toimintojen kanssa. Eettinen toimintakyky sijoittuu perinteisten organisaatiofunktioiden nivelkohtaan, kytkeytyen sekä yritysvastuun että henkilöstöjohtamisen alueisiin. Myös viestinnällä, sekä sisäisellä että ulkoisella, on tärkeä rooli eettisen toimintakyvyn edellyttämän tietoisuuden synnyttämisessä. Siksi hankkeen tukena oli neuvonantajaryhmä, jossa oli edustus näistä kaikista toiminnoista. CoHumansin asiantuntijoiden kanssa tiiviin projektitiimin muodostivat Goforen kestävyysjohtaja Kristiina Härkönen sekä digitaalisen designin asiantuntijat Suvi Leander ja Sami Vihavainen. Hankkeen aikana eettisen toimintakyvyn käsitettä ja menetelmiä reflektotiin myös mm. strategian, myynnin, teknisen toteutuksen, projektinjohtamisen ja palveluarkkitehtuurin asiantuntijoiden kanssa.

4. Eettisen toimintakyvyn kehittämismalli – hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Kehittämishankkeen keskeisenä tuloksena rakennettiin, pilotoitiin ja validoitiin toimintamalli yhteisön eettisen toimintakyvyn kehittämiseen erityisesti teknologia-alan asiantuntijayritysten hyödynnettäväksi. Tämän lisäksi hanke tarjoaa erinomaisen lähtökohdan lanseerata eettisen toimintakyvyn käsite ja kehittämismalli laajemminkin suomalaiseen työelämään, ja siten tuoda organisaatioiden vastuullisuuteen uusi, inhimillistä toimijuutta korostava näkökulma. Kuvaamme tässä toimintamallin keskeiset osat, ja luvussa 6 käsittelemme eettisen toimintakyvyn paradigmaa ja sen yhteiskunnallista arvoa.

4.1. Etiikkaekspertit – eettisen toimintakyvyn kehittäjät

Etiikkaekspertit ovat ryhmä asiantuntijoita, jotka ovat erityisen motivoituneita IT-alan eettisyyden edistämiseen osana omaa työnkuvaansa. Ryhmään kootaan mahdollisimman moninainen joukko asiantuntijoita, jotka toimivat mahdollisimman moninaisissa rooleissa organisaatiossa. Kehittämishankkeessa ryhmässä oli 20 henkilöä, ja eksperttien määrää pyritään Goforella kasvattamaan tulevaisuudessa.

Tavoite. Etiikkaekspertti-toiminnan tavoite on muodostaa yhteisö, joka ylläpitää, kehittää ja levittää eettistä osaamista sekä omassa organisaatiossa että sidosryhmissä, esimerkiksi asiakasprojekteissa. Toiminnassa on vahva kehittämiskeskittymä: tavoitteena on kehittää keinoja kääntää eettinen osaaminen lisäarvoksi yrityksen olemassa oleviin toimintoihin. Etiikkaekspertit

eivät siis esimerkiksi kehittä uutta liiketoimintaa tai uusia erillisiä etiikan projekteja, vaan kutovat etiikan näkökulmia mukaan organisaation arkeen. Käytännössä se tarkoittaa, että eettisen osaamisen lisääntymisen myötä työtä tehdään jatkossa laadukkaammin ja kestävämmiin.

Suhde eettisen toimintakyvyn kokonaisuuteen. Etiikkaeksperttien yhteisö toimii joustavana rakenteena. Se tuo pitkäjänteisyyttä ja pysyvyyttä eettistä toimintakykyä tukevien taitojen kehittämiseen ja levittämiseen. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole muodostaa uutta eettisen toimintakyvyn siiloa tai funktiota, vaan levittää dynaamisesti ymmärrystä etiikasta ja eettisestä toimijuudesta kunkin etiikkaekspertin oman työroolin sisällä. Esimerkiksi teknisen kehittämisen projektipäällikkö voi etiikkaekspertin ominaisuudessa sisällyttää johtamansa projektin käynnistyspalaveriin osion, jossa arvioidaan projektin eettisiä riskejä ja mahdollisuuksia.

Kyvykkyyden kehittäminen. Kehittämishankkeessa pilotoitiin valmennuskokonaisuutta, jonka tarkoitus oli vahvistaa osallistujien etiikan osaamista, ja antaa valmiuksia edistää eettisyyttä oman työroolin kautta. Kolmiosaisen valmennuksen sisällöt valikoituivat yhteiskehittämisen perusteella:

- Johdatus etiikan peruskäsitteisiin ja näkökulmiin
- Kunnioittava vuorovaikutus etiikkaa koskevissa keskusteluissa
- Digitalisaation eettiset haasteet ja mahdollisuudet
- Eettisen arvioinnin ja päätöksenteon työvälineet

Pilotin perusteella keskeistä etiikkaeksperttien osaamisen kehittymisessä on, että tapaamiset mahdollistavat rauhallisen pohdiskelevan keskustelun. Sen kautta rakentuu jaettu ymmärrys digitalisaation eettisistä kysymyksistä.

Peruseriaatteet. Etiikkaeksperttien toiminta on yhteisöohjautuvaa ja joustavaa, mutta toimintaa jäsentävät seuraavat perusratkaisut:

- **Teematertiäärit.** Etiikkaeksperttien toiminta rytmittyy tertiääreihin, eli vuosi on jaettu kolmeen osaan. Tertiääreillä on aina jokin eettiseen toimintakykyyn liittyvä kehittämisteema. Hankkeen pilottiryhmän kanssa kehitysteemoiksi ideoituin esimerkiksi eettisen toimintakyvyn huomioiminen osana perehdytystä sekä etiikan aputyökalujen kehittäminen asiakasprojekteihin.
- **Kokoontumiset.** Tertiäärin aikana etiikkaekspertit kokoontuvat kuukausittain noin tunnin etä/hybriditapaamiseen. Tapaamisissa viedään kehittämisteemaa eteenpäin ja jaetaan etiikkaan liittyviä havaintoja. Tertiääri loppuu pidempään kehittämistapaamiseen (2–3 h), jossa kehittämisteema vedetään yhteen ja dokumentoidaan.
- **Jaettu vetovastuu.** Etiikkaeksperttiryhmälle muodostetaan kolmen henkilön vastuutiimi. Kukin vastuutiimin jäsen saa vedettäväkseen yhden teematertiäärin. Samalla, kun tertiäärille valitaan kehittämisteema ja -tavoite, valitaan, kuka vastuutiimistä on johdossa.
- **Täydentyvä kokoonpano.** Ensimmäinen etiikkaeksperttien kokoonpano saa perusteellisen valmennuksen etiikassa. Etiikkaeksperttien yhteisöön pääsee kuitenkin myöhemmin mukaan kuka tahansa. Silloin edellytyksenä on, että suorittaa eettisen toimintakyvyn verkkokoulutuksen ja ilmaisee etiikkaeksperttien vastuuhenkilöille halukkuuden osallistua yhteisön toimintaan.

4.2. Ethics desk – tukea ja apua vaikeimpiin eettisiin kysymyksiin

Ethics desk on tiivis joukko (n. 10 hlö) eri rooleissa toimivia organisaation jäseniä. Ryhmä tukee eettistä harkintaa ja päätöksentekoa. Ryhmässä on hyvä olla mukana sekä johdon sekä työntekijöiden edustus. Esimerkiksi kehityshankkeessa muodostetussa Ethics desk -pilottikokoonpanossa on edustus HR-, myynti-, yhteiskuntavastuu- ja strategiajohdosta. Muiden jäsenten kautta edustettuina ovat tekninen osaaminen, kansainvälinen liiketoiminta, juridiikka, palveluarkkitehtuuri, projektinjohto sekä digitaalinen muotoilu.

Tavoite. Ethics desk auttaa ja tukee ketä tahansa työyhteisön jäsentä silloin, kun he kohtaavat sellaisia eettisiä kysymyksiä, joiden ratkaiseminen on hyvin vaikeaa. Ethics deskiltä saa kysyä matalalla kynnyksellä apua eettisiin kysymyksiin. Ethics desk toimii antamalla neuvoja ja toimintasuosituksia, ei sitovia päätöksiä.

Suhde eettiseen toimintakykyyn. Ethics desk on rakenne, joka tukee yhteisötasolla eettistä toimijuutta. Johdon edustus ilmentää, että etiikka on myös johdon agendalla ja samalla vahvistaa jaettua näkemystä siitä, että etiikka on tärkeä näkökulma organisaation toiminnassa, ja eettisiä kysymyksiä saa ja tulee huomioida. Ethics deskin toiminnassa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, ettei Ethics desk korvaa jokaisen omaa eettistä toimijuutta vaan tukee sitä. Ryhmä on avun ja tuen tarjoaja, ei eettisten ongelmien vastausautomaatti, jolle kukin voisi ulkoistaa oman eettisen harkinnan.

Kyvykkyyden kehittäminen. Ethics deskin jäsenten on hyvä olla tietoisia eettisen puntaroinnin peruskäsitteistä ja -näkökulmista. Kehityshankkeessa Ethics deskin pilottikokoonpanon toimintaa tukemaan kehitettiin vakioitu formaatti, jonka mukaisina suositukset kysymyksiin annetaan. Lisäksi Goforella on käytössä yhteistyössä CoHumansin kanssa kehitetty arviointityökalu, jonka avulla voidaan käsitellä strukturoidusti erilaisiin projekteihin liittyviä eettisiä riskejä ja mahdollisuuksia. Ethics desk voi hyödyntää tämääntyypisiä arviointityökaluja.

Peruseriaatteet. Ethics desk toimii eettisten kysymysten Help deskinä silloin, kun asiantuntijat eivät löydä ratkaisuja muiden keinojen avulla.

- **Kaikille avoin avun väylä.** Viestinnässä kannustetaan yhteydenottoihin matalalla kynnyksellä. Kuka tahansa saa ottaa yhteyttä Ethics deskiin esimerkiksi sähköpostitse omalla nimellä. Whistleblowing -kanavien kautta tulevat anonyymit yhteydenotot voivat kuitenkin myös ohjautua Ethics deskille, jos kysymyksiin liittyy eettistä jännitteisyyttä.
- **Kokoontuminen tarpeen mukaan.** Ethics desk kokoontuu tarpeen mukaan silloin, kun henkilöstö ottaa yhteyttä ethics deskiin kysymyksen kanssa. Luultavasti tyypillistä on, että Ethics deskille ohjautuvat kysymykset edellyttävät nopeaa reagointia.
- **Puheenjohtaja.** Ethics deskille valitaan puheenjohtaja, jolle Ethics deskille tulevat kysymykset ohjataan. Puheenjohtaja toimii koollekutsujana.
- **Suosituksia, ei päätöksiä.** Ethics deskin vastaukset ovat muodoltaan suosituksia ja ideoita siitä, miten kysyjä itse voisi lähteä etsimään ratkaisua esitettyyn haasteeseen. Ethics desk voi esimerkiksi suositella kysyjää perehtymään kysymyksen kannalta keskeisiin dokumentteihin (esim. erilaiset vastuullisuuslistaukset tai kansalaisjärjestöjen ihmisoikeusraportit), ja pyytää palaamaan tarkentuneen tiedon ja tarkentuneen kysymyksen kanssa.

- **Kysymysten ohjaaminen.** Ethics desk voi kieltäytyä ottamasta kysymystä käsiteltäväksi, jolloin päätös on toki perusteltava. Näin voidaan tehdä esimerkiksi silloin, jos kysymys on esitetty hyvin epärakentavasti tai selkeässä tarkoituksessa aiheuttaa kollegalle harmia. Tällaisia tapauksia ei pilotissa tullut ilmi. Jos kysymys liittyy esimerkiksi työsuhteisiin tai juridiikkaan, Ethics desk voi ohjata kysymyksen eteenpäin.
- **Läpinäkyvyys.** Suosituksissa pyritään täyteen läpinäkyvyyteen. Ne on hyvä dokumentoida kysyjän lisäksi esimerkiksi intranettiin lukuun ottamatta kysymyksiä, joihin liittyy jotakin arkaluontoista tai yksityisyydensuojan vaarantavaa tietoa.
- **Vapaus olla eri mieltä.** Etiikassa absoluuttisia totuuksia ei ole. Siksi Ethics deskin jäsenellä on mahdollisuus kirjata suositukseen huomiona eriävä mielipide. Samoin kysymyksen esittäjälle jää vapaus joko toimia tai olla toimimatta suosituksen mukaisesti.

4.3. Eettisen toimintakyvyn edistäminen skaalautuvasti

Eettisen toimintakyvyn verkkokoulutus on yksi mahdollinen väline, jolla eettistä toimintakykyä voidaan lisätä organisaatiossa laajasti ja skaalautuen. Kehittämishankkeessa pilotoitu malli perustuu itseopiskeluun.

Tavoite. Eettisen toimintakyvyn skaalautuva koulutusmalli tähtää siihen, että kaikille organisaation jäsenille olisi tarjolla helposti arkeen sovitettava matalan kynnyksen tapa nostaa omaa eettistä osaamistaan. Tätä tavoitetta varten pilotoimme kehittämishankkeessa verkkokoulutusta, jonka työnimi oli *Pathways to Ethical Capability*.

Suhde eettiseen toimintakykyyn. Tiedetyt työroolit ovat eettisyyden kannalta erityisen olennaisia. Kehittämishankkeessa on tunnistettu, että digitaalisten palveluiden muotoilijoilla on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa kehitettävien digitaalisten teknologioiden eettiseen kestävyys. Yhteisön eettinen toimintakyky ei kuitenkaan rakennu, jos ei organisaatiossa ole laajasti eettistä osaamista. Eettisen digitaalisten palveluiden kehittämisessä on tärkeää, että esimerkiksi palvelumuotoilijoilla ja teknisillä kehittäjillä on yhteisiä käsitteitä ja jaettua ymmärrystä, jonka pohjalta vaikkapa anonymiteettiin, läpinäkyvyyteen ja saavutettavuuteen liittyviä eettisiä kysymyksiä voidaan eksplikoida ja ratkaista.

Tarvittavan osaamisen kehittäminen. Tämä osio toimintamallista vastaa tarpeeseen tarjota perustietoja eettisestä digitalisaatiosta ilman taustaosaamista.

Peruseriaatteet. Pilotoimamme eettisen toimintakyvyn verkkokoulutus jakautui neljään moduuliin, jotka voi käydä läpi omaan tahtiin pienissä palasissa.

- **Neljä teemaa.** Kunkin moduulin läpikäyminen kestää noin tunnin. Moduulien teemat olivat 1) Johdatus yritysten eettiseen toimintakykyyn, 2) Eettinen perusta Goforella, 3) Digitalisaation etiikka, 4) Kasvaminen eettisessä kyvykkyydessä, yksilöinä ja yhteisönä
- **Monimuotoiset sisällöt.** Moduulit koostuivat lyhyistä luentovideoista sekä kolmenlaisista tehtävätyypeistä:
 1. Lämmittelytehtävät, jotka herättelevät omia aiempia aiheeseen liittyviä skeemoja
 2. Reflektiotehtävät, jotka ohjaavat pohtimaan etiikan sisältöjen relevanssia oman työn arjessa

3. Toimintatehtävät, jotka kannustavat soveltamaan opittua vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa
- **Sitouttavaa oppimista.** Etiikan teema on osalle teknologia-alan ammattilaisista vieras. Koulutuspiloteissa havaittiin, että on hyvä hyödyntää erilaisten digitaalisten oppimisympäristöjen mahdollisuuksia synnyttää ja pitää yllä motivaatiota oppimiseen. Teknologia-alalla on totuttu siihen, että esimerkiksi erilaisiin koodikieliin tai teknologisiin taitoihin liittyvistä täydennyskoulutuksista saa sertifiointin. Myös eettisen toimintakyvyn verkkokoulutuksen suorittaneille tarjotaan sertifiointi. Kun sertifiointeja liitetään ammatillisiin sosiaalisen median profiileihin, ne luovat samalla tietoisuutta siitä, että digitalisaation eettisten kysymysten huomioimiseen on välineitä, ja niihin tulisi panostaa.

KUVIO 1: Eettisen toimintakyvyn kehittämismalli

Eettisen toimintakyvyn edistämisen toimintamalli kehittämishankkeessa



4.4. Arviointityökalu vaikuttavuuden seurantaan

Toimintamallin kolmen osion tueksi kehitimme arviointityökalun, jonka avulla voi kartoittaa eettisen toimintakyvyn tilannetta organisaatiossa, ja seurata eettiseen toimintakykyyn kohdennettavien toimien vaikuttavuutta.

Arviointityökalumme koostuu määrällisistä mittareista sekä avoimista kysymyksistä. Kokemusta omasta eettisestä toimintakyvystä kartoitimme jakamalla ilmiön seuraaviin osa-alueisiin, joihin kuhunkin liitimme yhden väitteen:

- Eettisesti relevanttien kysymysten huomaaminen
- Kokemus omasta yksilöllisestä vastuusta
- Kokemus kyvykkyydestä ratkaista eettisiä ongelmia
- Kokemus kyvykkyydestä kommunikoida työyhteisössä eettisistä kysymyksistä
- Mahdollisuus ja kyvykkyys toimia tekemiensä eettisten päätösten mukaisesti

Näiden määrällisten kysymysten jälkeen eettistä stressiä kartoittaa kysymys "Yllä olevat väitteet kuvaavat eettisen toiminnan eri ulottuvuuksia työelämässä. Miten usein koet huolta kuvattujen asioiden johdosta?".

Avoimena kysymyksenä pyydetään vastaajia kertomaan työssä kohtaamistaan eettisistä kysymyksistä. Tämä auttaa kontekstualisoimaan eettisen toimintakyvyn kehittämisen kulloiseenkin organisaatioon. Lisäksi pyydetään vastaajaa arvioimaan, kuinka luottavainen hän on, että hän tunnistaa työnsä eettisesti relevantit kysymykset.

Arviointityökalun toinen määrällinen osio kartoittaa eettisen toimintakyvyn kehittämisen vaikutuksia, joiden tutkimuksellista taustaa kuvasimme luvussa 2.2. Vaikutuksia tarkastelimme neljän ulottuvuuden kautta, ja kuhunkin ulottuvuuteen liitettiin yksi väite. Hyödynsimme tieteellisesti validoitujen mittarien väitteitä seuraavista teemoista:

- Myötätunto
- Psykologinen turvallisuus
- Työn merkityksellisyys
- Kunnioittava vuorovaikutus

Lisäksi arviointityökaluun voidaan sisällyttää organisaatiokohtaisia mittareita. Esimerkiksi Goforen brändilupauksen on lupaus "toimia eettisen digitaalisen maailman pioneerina", joten kysyimme goforelaisilta vastaajilta, luottavatko he lupauksen toteutumiseen.

Mikäli olet kiinnostunut arviointityökalun käytöstä, ota yhteys CoHumansin Anna Seppäseen (anna@cohumans.fi).

4.5. Hyödyt ja vaikutukset Goforella

Kehityshankkeen toimenpiteet ovat jo konkretisoituneet Goforella erilaisina hyötyinä. Etiikkaeksperttien pilottiryhmästä muotoutui erittäin sitoutunut ja yhteisen tavoitteen jakava joukko. Ekspertit ovat sitoutuneita jatkamaan ja juurruttamaan toimintamallia kehittämishankkeen päätyttyä. Myös skaalautuva koulutuskokonaisuus on hankkeen ja siinä toteutetun pilotin päätyttyä tulossa iteroituna ja muokattuna koko henkilöstölle avoimeksi mahdollisuudeksi kehittää omaa eettistä osaamista. Kehityshankkeessa muodostettu Ethics desk -pilottikokoonpano on sopinut käynnistävänsä toimintansa heti, kun ensimmäinen kysymys ohjautuu heille.

Hankkeen aikana on tehty paljon yhteistyötä eri rooleissa toimivien goforelaisten kanssa, ja tämän työn hyödyt ovat ilmeiset: etiikan integroimista omaan työhön jäsennetään hyvin konkreettisesti ja tavoitteellisesti mm. asiakasvastaavien, designereiden, osaamisen kehittämisen ja rekrytoinnin tiimeissä. Eettisen toimintakyvyn edistämiseksi on myös johdon vahva tuki. Eettinen toimintakyky on tunnistettu tärkeäksi strategiseksi kyvykkyudeksi digitalisaation asiantuntijayritykselle.

Liiketoiminnan etiikkaan liittyvät keskustelunavaukset ja vastuullisuuspyrkimykset herättävät usein kysymyksiä toimien autenttisuudesta ja konkreettisuudesta, jotka kääntyvät helposti syytöksiksi valkopesusta tai viherpesusta. Kehittämishanke on toiminut Goforelle sisäisesti keinona ilmentää yhtiön konkreettista sitoutumista eettiseen digitalisaatioon. Ulkoisesti se toimii keinona viestiä uskottavasti tästä sitoumuksesta keskeisille sidosryhmille.

Ennakoidut vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin ja työelämän laatuun tulevat luultavasti näkyville pidemmällä aikavälillä. CoHumans ja Gofore ovat sopineet, että eettisen toimintakyvyn arviointityökalun avulla kerätään seuraava aineisto joulukuussa 2022. Silloin nähdään, millaisia kehityssuuntia on henkilöstön oman eettisen toimijuuden kokemuksissa sekä oletetuissa eettisen toimintakyvyn kehittämisen hyödyissä. Goforella on jo tunnistettu ja kyselyin verifioitu, että henkilöstö kokee eettisyyden erittäin tärkeänä syynä sitoutua työyhteisöön ja työnantajaan, ja että parhaimmillaan etiikkaan liittyvät teot lisäävät ylpeyttä omasta työyhteisöstä.

5. Onnistumisia ja kehityssuuntia - hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

Pidämme kokonaisuudessaan kehittämishanketta hyvin onnistuneena. Kehittämishankkeessa luodut toimintamallit ovat jäämässä Goforelle käyttöön hankkeen päättyessä, ja niihin on laajasti organisaation eri toimintoja läpikäytyä sitouduttu. Samalla loimme urauurtavaa kehittämistietoa yhteiskunnalliseen keskusteluun digitaalisia teknologioita kehittävien organisaatioiden vastuullisuudesta.

5.1. Sitoutumista, toimijuutta ja työvälineitä – hankkeen onnistumisia

Kehittämishankkeessa etiikkaekspertit saivat tiedollisia valmiuksia, refleктоivat omaa ja kollektiivista eettistä toimijuutta sekä osallistuivat eettisen toimintakyvyn käsitteen yhteiseen kirkastamiseen. Etiikkaeksperttien yhteisö yhteiskehitti omaa tulevaisuuden toimintaansa sekä rooliaan suhteessa koko organisaatioon. Työpajojen pohjalta muotoiltiin muovautuva ja jaettava johtajuutta hyödyntävä malli, jonka varassa etiikkaekspertit aloittavat varsinaisen toimintansa hankkeen päätyttyä. Tätä kehityskaarta voidaan jo itsessään pitää merkittävänä onnistumisena.

Etiikkaekspertit olivat jo lähtökohtaisesti valikoitunut joukko asiantuntijoita, joille oman toimialan kestävyysaasteet olivat tuttuja. Hankkeen aikana havaittiin, että yksi merkittävimpiä eettisen toimintakyvyn osa-alueita on juuri yksilöiden motivaatio ja into, ja niiden ylläpitämisessä tukevuudessa kasvava etiikkaeksperttien yhteisö toimii tukevana rakenteena.

Hanketta suunniteltaessa ajateltiin alustavasti, että eettisen toimintakyvyn kehittäminen vaikuttaisi työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työn merkityksellisyyden ja tarkoituksellisuuden kokemuksiin. Määrällistä tietoa näistä vaikutuksista kerätään Goforella vielä kehittämishankkeen päätyttyä. Palautteen ja käytyjen keskustelujen perusteella juuri oletetun kaltaiset vaikutukset näyttävät toteutuvan etiikkaeksperttien kohdalla. Etiikkaosaamisen kerryttäminen lisäsi osallistujien toimijuuden tunnetta sekä vahvisti käsitystä itsestä eettisenä toimijana.

Etiikkaeksperttien mielestä eettinen toimintakyky on tärkeää paitsi oman ja organisaation kollektiivisen osaamisen kehittämiseksi myös siksi, että sen avulla voidaan auttaa asiakkaita ja sidosryhmiä luovimaan entistä monimutkaisempien kestävyysaasteiden parissa. Eettisen toimintakyvyn nähtiin myös kasvattavan organisaation sisäistä itseluottamusta.

“Etiikka ja eettisen toimintakyvyn kehittäminen on todella tärkeää! Se antaa meille välineitä lähestyä digitalisaatiota kestäväällä tavalla.”

“Eettisen toimintakyvyn kehittäminen on tekemistämme asioista kaikkein tärkein. Eettiset huolenaiheet menevät muiden huolien edelle, ja siksi on tärkeää antaa niille tarpeeksi huomiota. Digitalisaatioon tulee suhtautua välineenä, ei päämääränä itsessään.”

“Tulevaisuus tuo eettiset ongelmat ja pulmat vieläkin lähemmäksi jokaista digitalisaation alalla työskentelevää yksilöä. Nyt on todella tärkeää keskittyä eettiseen toimintakykyyn kaikilla organisaation tasoilla.”

“Useimmat tämän hetken bisnes-, yhteiskunnalliset ja ympäristöongelmat johtuvat epäeettisestä päätöksenteosta. Organisaatiot luovat toiminnallaan uusia ongelmia, mikä ei ole kestävää.”

“Eettinen toimintakyky on kaiken ytimessä, kun tavoitellaan kestävyyttä ja vastuullisuutta.”

Etiikkaekspertit kokivat koulutuksen ja yhteisön rakentamisen hyödylliseksi. Koulutus tarjosi heidän mielestään oivia työkaluja ja uutta ymmärrystä. Toisaalta kehityshanke nähtiin alkusysäyksenä toiminnalle ja eettisen toimintakyvyn kasvulle. Tulevaisuuden toiveissa oli jatkaa yhteisönä aktiivista kehitystyötä etiikan teemojen ympärillä ja saada mukaan entistä enemmän goforelaisia.

Ethics desk -toimintamallin suhteen keskeinen onnistuminen oli, että saimme koottua pilotointia varten monipuolisen ja sitoutuneen ryhmän. Se, että ryhmässä on edustettuina niin monia eri organisaation toimintoja toisaalta kertoo Goforen laajasta sitoutumisesta eettiseen digitalisaatioon, ja toisaalta on myös Ethics desk -työskentelyn onnistumisen merkittävä edellytys. Yhteiskehittämisessä ryhmän jäsenet löysivät helposti jaetun näkymän siitä, millaista toiminnan tulee olla. Ethics desk -toiminnassa tunnistetaan myös riskejä. Tärkeää olisi, että Ethics desk -nähtäisiin henkilöstön parissa juuri tukena eettiselle toimintakyvylle, ei vastausautomaattina tai oman toimijuuden korvaajana. IT-alalla on myös nähty epäonnistumisia eettisten neuvonantajaryhmien toiminnassa (Johnson & Lichfield 2019), kun ryhmän jäsenet ovat ajautuneet erimielisyyksiin. Siksi Ethics desk -toiminta käynnistetään hankkeen jälkeen Goforella vielä ketterää kehittymistä ja arviointi edistävänä pilottina.

Eettisen toimintakyvyn skaalautuvan verkkokoulutuksen testikäyttäjien palaute oli pääsääntöisesti kiittävä: temaattiset valinnat, materiaalin jakautuminen moduuleihin, joustavan itseopiskelun mahdollisuus sekä reflektiotehtävien pedagogiikka koettiin onnistuneeksi. Käyttäjät kuvailivat, että koulutus todella herättää ajatuksia. Kehittämisideat liittyivät ennen kaikkea luettavuuteen ja helppokäyttöisyyteen. Onnistuneen kehityshankkeen ainoa kompromissi liittyi kuitenkin testikäyttäjien määrään. Pilotti osui kesäaikaan, ja pilottikäyttäjiä oli kenties siksi vaikea saada mukaan. Kehittämismenetelmää kuitenkin pystytään arvioimaan ja hienosäätämään saadun palautteen perusteella, vaikka kattavampi pilotti olisi ollut ihanteellinen.

Kiinnostuksesta etiikan teemoja kohtaan kertoo se, että hankkeen sisäistä viestintää on seurannut suuri määrä goforelaisia. Esimerkiksi keväällä 2022 pidettyihin hankkeen teemoja ja etenemistä esitteleviin webinaareihin osallistui yli 200 goforelaista, joka on poikkeuksellisen suuri määrä.

5.2. Työ eettisen digitalisaation parissa jatkuu

Hankkeen aikana syntyi lukuisia ideoita jatkotoimenpiteille, ja esittelemme tässä niistä neljä keskeisintä.

Kaikkien työntekijäryhmien tavoittaminen. Kehittämishankkeessa tavoitettiin kyllä teknisiä osaajia, mutta heidän suhteellinen osuutensa oli pieni verrattuna teknisten roolien osuuteen koko henkilöstöstä. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko tietoisuus digitalisaation eettisistä kysymyksistä varmasti tavoittanut kaikki työntekijäryhmät, vai tulisiko kehittää vielä eri tavoin suunnattuja eettisen toimintakyvyn kehittämistoimenpiteitä. Hankkeen päättyessä on tärkeää panostaa hankkeen tuloksia esittelevään sisäiseen viestintään.

Panostuksia designereiden eettiseen osaamiseen. Digitaalisten palveluiden suunnittelussa designereilla on keskeinen rooli palveluiden eettisyyden varmistamisessa. Designerit tarkastelevat digitaalista palvelunkehitystä holistisesti, ja pitävät esillä eri käyttäjäryhmien näkökulmia. Goforen ja CoHumansin yhteistyön rinnalla Goforen design-yhteisö onkin kehittänyt eettistä toimijuuttaan. Designerit ovat työstäneet ”Ethical Design Booklet” -kirjan, jossa näkyvät jo kehittämishankkeen havainnot. Opas julkaistiin syyskuun lopussa, ja se on tarjolla avoimesti kaikille digitaalisen designin parissa työskenteleville.

Eettinen toimintakyky toteutuu yhteistyöverkostoissa. Kehittämishankkeen yksi tärkeä havainto on, että pelkkä goforelaisen eettisen osaamisen nostaminen ei riitä. Myös digitaalisten palveluiden tilaajien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien tulisi nähdä digitalisaation eettisen arvioinnin merkitys. Hankkeen päättyessä Goforella suunnitellaan, miten myös sen tärkeät sidosryhmät saadaan mukaan käymään keskustelua eettisestä digitalisaatiosta ja löytämään digitalisaatiosta välineitä paremman, kestävämmän yhteiskunnan rakentamiseen.

Akateemista tutkimusta eettisestä toimintakyvystä. Kehittämishankkeessa on rakennettu ymmärrystä eettisestä toimintakyvystä ilmiönä, ja luotu sen ympärille kehittämisparadigmaa. Käsitettä on kuitenkin tutkittu vasta puolustusvoimissa, joissa konteksti on olennaisesti erilainen kuin esimerkiksi digitalisaation asiantuntijaorganisaatioissa. Kehittämishankkeessa on kuitenkin kirkastunut eettisen toimintakyvyn arvo uutena, ihmiskeskeisenä lähestymistapana organisaatioiden vastuullisuuteen. Ymmärryksen syventämiseksi ja kehittämismenetelmien validoimiseksi tarvittaisiin nyt urauurtavaa akateemista tutkimusta.

6. Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Suomalaisen työelämän laadun näkökulmasta tällä hankkeella on syvää uutta arvoa ja laajat hyödyntämismahdollisuudet. Kehittämishankkeen uutuusarvo rakentuu kolmesta lähteestä. Ensiksi, eettinen toimintakyky on uusi näkökulma organisaatioiden vastuullisuuden kehittämiseen. Käsitteen luominen ja tuominen osaksi suomalaista työelämää koskevaa keskustelua onkin itsessään yksi hankkeen tärkeimmistä tuloksista. Toiseksi, eettisen toimintakyvyn kehittäminen tuo uusia välineitä työhyvinvoinnin tukemiseen. Kolmanneksi, hanke tuottaa ymmärrystä siitä, miten tuetaan eettisesti kestävää digitalisaatiokehitystä vaikuttamalla digitaalisia palveluita suunnittelevien organisaatioiden toimintaan. Vaikka kehittämissanke on toteutettu digitaalisaation

asiantuntijakontekstissa, sen elementtejä voidaan soveltaa myös muilla aloilla. Erityisen hyvin toimintamallit soveltuvat asiantuntija-aloille sellaisiin organisaatioihin, joissa asiantuntijoilla on paljon vastuuta omaa työtään koskevista päätöksistä.

6.1. Eettisen toimintakyvyn paradigma – uusi väylä vastuullisuuden kehittämiseen

Kun kohtaamme yhteiskuntana yhä vaikeampia kestävyysaasteita, myös yrityksiltä odotetaan aiempaa suurempaa roolia haasteiden ratkaisemisessa. Lähes jokainen 2020-luvun yritys pyrkiikin viestimään yhteiskunnallista vastuutaan. Toistaiseksi on kuitenkin kiinnitetty liian vähän huomiota siihen, millaisia kyvykkyksiä henkilöstöllä – ei ainoastaan esimerkiksi johdolla tai yritysvastuutiimillä – on oltava, jotta vastuullisuus todella toteutuu. On välttämätöntä tarkastella vastuullisuuden edellytyksiä aiempaa laajemmin ja syvemmin, ja kehittää henkilöstön kyvykkyyttä vastaamaan vastuullisen liiketoiminnan vaatimuksia.

Siksi kehittämishankkeessa CoHumans ja Gofore loivat yhdessä uudenlaisen toimintamallin, jonka avulla organisaation eettistä osaamista voidaan vahvistaa sekä yksilö- että yhteisötasolla. Hankkeessa eettistä toimintakykyä lähestyttiin kollektiivisena ja dynaamisena työyhteisötautona, joka luodaan yhdessä, ja johon kuuluvia elementtejä voi harjoitella. Toimintamalli voi siten osaltaan kasvattaa organisaation kykyä selvitä kompleksisessa toimintaympäristössä, ja osallistua yhteiskunnan kestävyysaasteiden ratkaisemiseen.

Suomalaisessa työelämä tutkimuksessa ja -kehittämisessä on jo jonkin verran puhuttu eettisen kulttuurin kehittämisestä, eettisestä johtamisesta ja eettisestä päätöksenteosta, mutta näkökulma on usein väärällä tavalla yksilökeskeinen. Käsitteenä kulttuuri ymmärretään usein staattiseksi ilmiöksi, joka ohjaa toimintaa ylhäältä alaspäin, ja johon vaikuttaminen on vaikeaa. Eettisyys tulee kuitenkin nähdä aktiivisena, konkreettisena toimintana (Ricoeur 2004, 127–136) Organisaatio itsessään ei ole eettinen, vaan sen ihmiset tekevät enemmän ja vähemmän oikeita ja väärä päätöksiä arjessaan, organisaatiotason rakenteiden ja kollektiivisten edellytysten ohjaamina ja vaikuttamina. Yksilöiden päätöksiä myötä muovautuu paitsi organisaation yhteiskunnallinen vastuu, niin myös työntekijöiden itseymmärrys ja kollektiivinen yhteisöllinen identiteetti.

Hanketta käynnistäessämme halusimme korostaa eettisen digitalisaation edellyttämää kollektiivista, arjen toimintaan liittyvää kyvykkyyttä. Siksi ryhdyimme tutkimaan juuri *eettisen toimintakyvyn* käsitettä uutena väylänä vastuullisuuden edistämiseen. Toistaiseksi käsitettä on käytetty Suomessa lähinnä Puolustusvoimissa jäsentämässä sotilaiden moraalista toimintaa (Mikkonen 2008). Sanana *toimintakyky* kutsuu esiin nopeuden ja reagoivuuden mielle yhtymiä. Puolustusvoimien toimintaympäristössä eettisen päätöksenteon nopeus onkin ilmeisen tärkeää: eettiset päätökset tulevat sotilaiden eteen nopeasti, usein hallitsemattomissa tilanteissa.

Kiinnostavasti myös nykyisille liike-elämän toimintaympäristöille on ominaista, että monimutkaiset eettiset kysymykset tulevat ratkaistavaksi nopeasti. Kehittämishankkeen aikana tästä saatiin raastavan osuva esimerkki, kun Venäjä hyökkäsi Ukrainaan helmikuussa 2022. Yrityksiin kohdistui yhteiskunnallinen paine päättää hyvin nopeasti, miten toimintoja Venäjällä ja Valko-Venäjällä jatketaan. Tämänkaltaisissa, odottamattomissa ja nopeasti eskaloituvissa tilanteissa kyvykkyys eettiseen argumentointiin, päätöksiin ja toimintaan täytyy olla jo hankittuna.

Kehittämishankkeen avulla jäsenyi, että eettisessä toimintakyvyssä on kolme tasoa, joista jokainen vaikuttaa organisaation eettisen toimintakyvyn edellytyksiin: 1) Yksilöiden eettinen toimijuus, 2) Työyhteisön kollektiivinen toimijuus sekä 3) Eettistä toimintakykyä tukevat organisaation rakenteet. Teoreettisesti tasot voidaan erottaa, ja niiden vaatimat käytännön toimet ovat osin erilaisia. Arkikokemuksessa eri tasot kuitenkin limittyvät. Tasot ovat myös jatkuvassa suhteessa toisiinsa, toinen toisiinsa vaikuttaen. Parhaimmillaan eettisen toimintakyvyn kehittämisessä toimenpiteet kohdistuvat kaikkiin tasoihin.

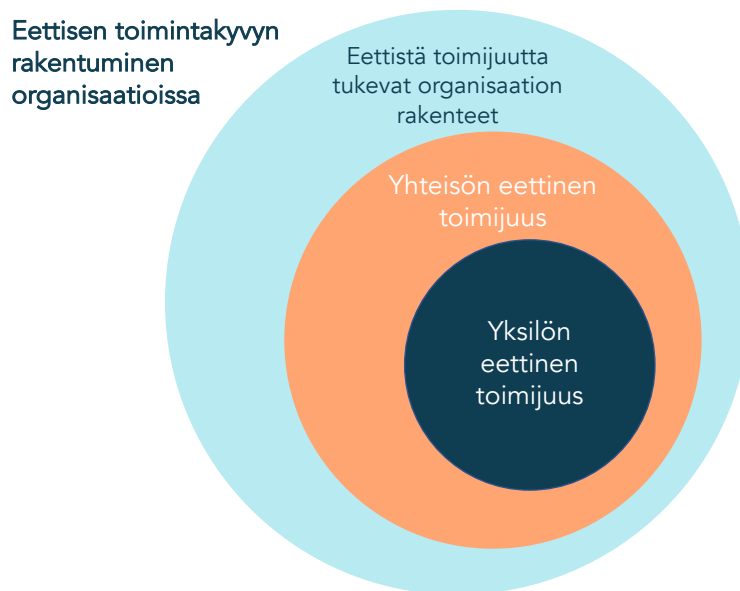
Yksilöiden eettinen toimijuus. Eettisen toimintakyvyn keskeisin ehto on, että yksilöt hahmottavat eettisen toimijuutensa. Tämä tarkoittaa vakuuttuneisuutta siitä, että omalla toiminnalla on eettistä painoarvoa, ja että omaa toimintaa kuuluu tarkastella myös toiminnan eettisen oikeutuksen, eikä ainoastaan vaikkapa tehokkuuden ja tuloksellisuuden, näkökulmasta (Ricoeur 2004). Eettistä toimijuutta ei voi luovuttaa pois esimerkiksi johdolle tai yritysvastuutiimille. Yksilön eettinen toimijuus edellyttää myös, että yksilöillä on riittävästi tietoja ja taitoja, jotka mahdollistavat oman toiminnan refleктоimisen etiikan näkökulmasta. Keskeisiä tiedollisia edellytyksiä ovat mm. riittävä etiikan käsitteistö, jonka avulla voi osallistua eettisiin keskusteluihin ja perustella omia kantojaan. Taidoista yhtenä esimerkkinä ovat kunnioittavan vuorovaikutuksen taidot, jotka mahdollistavat mielekkäät keskustelut silloin, kun eettisistä kysymyksistä ollaan yhteisössä eri mieltä.

Työyhteisön kollektiivinen eettinen toimijuus. Parhaan mahdollisen eettisen toimintakyvyn saavuttamiseksi työyhteisöissä tulee olla myös yhteisötasolla laajasti jaettu käsitys siitä, että työyhteisössä on sallittua ja suotavaa tarkastella ja muokata toimintaa myös etiikan näkökulmasta. Yksi kollektiivisen eettisen toimijuuden ehto on, jännitteisesti, se, että erimielisyyksiä aiheuttavien eettisten päätösten äärellä pystytään tekemään perusteltuja kompromisseja. Kehittämishankkeessa havaittiin myös, että yksi este yhteisön eettiselle toimijuudelle on oletus siitä, että eettisiä kysymyksiä esittävät henkilöt ovat erityisen hankalia tai tarpeettomasti toimintaa monimutkaistavia. Eettisen toimijuuden kollektiivisista ehdoista tarvittaisiin kuitenkin lisää tietoa (vrt. kollektiivinen kyvykyys myötätuntoon, Lilius ym. 2011).

Eettistä toimintakykyä tukevat organisaation rakenteet. Yhteisön eettisen toimintakyvyn resilienssin ja pysyvyyden kannalta on olennaista, että organisaatiotason rakenteet tukevat eettistä toimintakykyä. Kehittämishankkeessa luotiin uusi rakenne, Ethics desk, eettisen toimintakyvyn lujittamiseksi. Kuitenkin myös olemassa olevia rakenteita – työehtosopimuksia, palkitsemisjärjestelmiä, perehdytysprosesseja – voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, miten ne joko edistävät tai estävät eettistä toimintakykyä. Goforella organisoitumisen malli on joustava ja matalahierarkkinen. Voidaan pohtia, onko siiloutuneemmissa organisaatioissa omat erityiset haasteensa eettisen toimintakyvyn kannalta. Jos organisaatio on jaettu eri osiin, joiden välillä on vain vähän kommunikaatiota, moraalisen vastuun ala voi yksilöillä ja yksiköillä kaventua vain kaikkein välittömimpiin eettisiin kysymyksiin. Eettiset kysymykset ovat luonteeltaan kuitenkin usein organisaatorakenteita ja siiloja läpileikkaavia.

Tämä jäsenyys eettisen toimintakyvyn käsitteestä on vasta alustava. Määritelmän tarkentamiseksi ja validoimiseksi tarvitaan myös akateemista tutkimusta. Erityisen tärkeää juuri eettisen toimintakyvyn tutkimuksessa olisi hyödyntää menetelmänä empiiristen ihmistieteellisten menetelmien ja normatiivisten eettisten teorioiden vuoropuhelua. Näin eettisestä toimintakyvystä muodostuisi toisaalta normatiivisesti koherentti ja perusteltu näkökulma, mutta myös organisaatioiden arkeen, arjen toimintasuositukseksi käännettävissä oleva teoria (ks. Schleidgen ym. 2010). Niin ikään keskeistä on jäsentää eettisen toimintakyvyn suhde naapurikäsitteisiin, kuten *eettiseen organisaatiokulttuuriin* (ethical organizational culture) tai *organisaation eettiseen ilmastoon* (ethical organizational climate).

KUVIO 2: Organisaation eettisen toimintakyvyn rakentuminen



6.2. Uusia välineitä työelämän hyvinvoinnin ja inhimillisen kestävyden tukemiseen

Eettisen toimintakyvyn kehittäminen rakenteellisesta ja yhteisöllisestä näkökulmasta on Suomessa vielä uutta. Tulevaisuudessa tarvitsemme sitä entistä enemmän paitsi kohentaaksemme organisaatioiden vastuullisuutta, niin myös vastataksemme työelämän inhimillisyysevajeeseen. Työelämän hyvinvoinnin tuoreet tunnusluvut kertovat mm. mielenterveyssyistä johtuvien sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden lisääntymisestä (Terveystalo 2019) sekä kroonisen väsymyksen ja työhön kyynistymisen kaltaisten, työuupumukseen viittaavien oireiden yleisyydestä (Keyriläinen, 2020).

Työelämän laadun huolestuttavat tunnusluvut viittaavat siihen, että vaikka työhyvinvointityötä tehdään paljon, näkökulmissa ja menetelmissä on puutteita. Hypoteesimme on, että juuri ratkaisemattomien eettisten kysymysten tai arvostiritojen aiheuttamaa kuormitusta ei vielä täysin

tunnisteta työhyvinvointihaasteena. Kokemusta työn merkityksellisyydestä nakertaa se, jos työpaikalla ei ole lupa olla eettinen toimija, siis, kokonainen ihminen. Vahvistamalla eettistä toimintakykyä edistettäisiin nimenomaan työelämän hyvinvointia ja inhimillistä kestävyyttä.

Eettistä stressiä on tutkittu toistaiseksi pääasiassa terveydenhuoltoalalla (Burston & Tuckett 2012), ja jonkin verran koulutusalaalla (Hiekkataipale 2018). Goforen ja CoHumansin aiemmassa yhteistyössä oli jo havaittu, että eettistä stressiä koetaan myös teknologia-alan asiantuntijatyössä. Asiantuntija-alalla stressi kuitenkin ei liity yksinomaan siihen, että omat ammatilliset eettiset ihanteet ja organisaation käytännöt ja rajoitteet ovat ristiriidassa. Asiantuntijatyössä eettistä kuormaa aiheuttaa, että eettiset kysymykset ovat aidosti vaikeita ratkaista. Niiden käsitteleminen usein edellyttää, että päätösten tueksi kerätään tietoa. Tälle havainnolle saatiin tukea, kun vaikuttavuuden arviointiin kehitettyä mittaria testattiin ensimmäistä kertaa (n=82): vastaajista 17% koki, että he eivät luota kykyynsä tunnistaa työhönsä liittyviä eettisiä kysymyksiä. Eettisen toimintakyvyn ulottuvuuksista heikoin oli kokemus siitä, että löytää ratkaisuja eettisiin kysymyksiin. Lähes puolet vastaajista kokee eettistä stressiä vähintään kuukausittain.

On kiinnostava kysymys, miksi eettistä stressiä ei vielä juurikaan huomioida työhyvinvoinnin edistämisessä, muutoin kuin lähinnä terveydenhuollon alalla. Yksi selittävä tekijä saattaa olla organisaatioiden toimintojen eriytyminen. Eettisen toimintakyvyn kasvattaminen koskettaa sekä yritys- ja yhteisötoimintoja että HR-toimintoja, mutta yhteistyö ja tiedonvaihto näiden välillä ei aina toteudu. Kehittämishankkeessamme arvokasta olikin se, että jo suunnitteluvaiheesta lähtien mukana oli goforelaisia, jotka edustavat HR-toimintoja, yritys- ja yhteisötoimintaa sekä digitaalisaation asiantuntijuuden eri osa-alueita.

6.3. Uutta ymmärrystä eettisen digitalisaation edellytyksistä

Kehityshankkeessamme erityistä yhteiskunnallista painoarvoa on siinä, että kehitimme eettisen toimintakyvyn mallia juuri IT-alan organisaatioissa. Yhteiskunnallisen kestävä kehityksen kannalta teknologia-ala ja sen työyhteisöt ovat avainasemassa. Digitalisoituminen ja uusien teknologioiden kehittyminen (tekoäly & edistynyt analytiikka, robotiikka) on jo nostanut yhteiskunnalliseen keskusteluun haastavia eettisiä kysymyksiä koskien vaikkapa tekoälyn hyödyntämistä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Julkisen sektorinkin tuottamat digitaaliset palvelut tuotetaan yhteistyössä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa, ja siksi digitaalisia teknologioita kehittävät yhtiöt ovat nyt tärkeässä roolissa eettisen digitalisaation toteutumisessa.

Tietoisuus eettisestä vastuusta on jo herännyt digitalisaatioyrityksissä, mutta konkreettiset, käytännössä koetellut, tutkimukseen perustuvat toimintamallit ovat vielä vähissä. Myös kansainvälisesti käydään jo laajaa keskustelua digitaalisten palveluiden suunnittelun eettisestä vastuusta, mutta Googlen kaltaiset teknologiajätitkään eivät ole onnistuneet kaikissa eettiseen toimintaan liittyvissä kehityspyrkimyksissä (Johnson & Lichfield 2019). Tässä hankkeessa luodun kehittämismenetelmän uutuusarvo ei rajoitukaan ainoastaan suomalaiseen digitaalisen teknologia-alan työelämään. Uskomme, että hankkeemme tuloksilla voisi olla globaalia hyödynnettävyyttä.

Hankkeemme yksi oivallus oli, että yhden organisaation eettisen toimintakyvyn lisäksi pitäisi tarkastella myös koko sen verkoston eettistä toimintakykyä, jossa digitaalista kehittämistyötä tehdään. Usein mukana on palvelun tilaaja yksityiseltä tai julkiselta sektorilta sekä yksi tai usein

useampia palvelun tuottajia yksityiseltä sektorilta. Olisi olennaista löytää välineitä, joilla eri tahot voisivat systemaattisesti jaettua ymmärrystä luoden käsitellä eettisiä kysymyksiä aina digitaalisten palveluiden suunnitteluprosessien alusta loppuun saakka, ja vielä tarkastella käyttöön otetun palvelun tai tuotteen vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Verkostojen eettiseen toimintakykyyn tarvitaan lisää välineitä ja lisää kehittämistietoa.

6.4. Tulosten vaikuttavuus ja viestintä

Kehityshankkeessa kertyneen ymmärryksen perusteella eettisen toimintakyvyn käsite ja kehittämismenetelmä on erityisen perusteltu ja toimiva tapa tarkastella ja kasvattaa organisaation vastuullisuusosaamista. Se on uudenlainen ja nyansoitu paradigma, jonka avulla organisaation kaikkia toimintoja on mahdollista kehittää entistä eettisemmiksi ja kestävämmiksi. Se ei ole yksittäinen kyvykyys tai uusi haltuun otettu teknologia, vaan ihmistieteistä ammentava tapa tarkastella ja kehittää kaikkea toimintaa sekä sisäisesti että suhteessa sidosryhmiin. Goforella eettisen osaamisen kehittäminen resonoi voimakkaasti etenkin käsillä olevan ja pahenevan ilmastokriisin sekä maailmanpoliittisen turvallisuuskriisin vuoksi.

Eettinen toimintakyky on suomalaiselle työelämälle uutta, ja se vaikuttaa toimivan erityisen hyvin itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa yksittäisellä asiantuntijalla on riittävästi vapauksia vaikuttaa työn tekemisen tapoihin. Eettisen toimintakyvyn idea on kuitenkin hyödynnettävissä toimialasta riippumatta. Kokonaisvaltaiseen henkilökohtaiseen ja kollektiiviseen kasvuun ja oppimiseen tähtäävällä, ihmisläheisellä ja vankan pedagogisella otteella on mahdollisuus lisätä sekä eettisen toimijuuden tunnetta yksilöissä että motivoida kollektiiviseen toimintaan. Yhteiskehittämismenetelmiä hyödyntävä lähestymistapa lisää osallisuuden kokemusta ja antaa apuvälineitä silloinkin, kun yksilön oma usko toimintamahdollisuuksiinsa on koetuksella.

Tällaisenaan eettisen toimintakyvyn kehittäminen vaatii vielä toistaiseksi vahvaa asiantuntijavetoisuutta, sillä bisneseettinen osaaminen vaikuttaa olevan suomalaisissa organisaatioissa vielä hyvin harvinaista. Käytännössä eettisessä päätöksenteossa nojataan vahvasti tiedolla johtamisen paradigmaan. Eettiset päätökset eivät kuitenkaan pohjimmiltaan voi perustua siihen, mitä on, vaan siihen, mitä tulisi olla. Siksi menneisyyttä koskeva data ei riitä, vaan tarvitaan syvällisempää merkitysten ymmärtämistä ja mahdollisten tulevaisuuksien kuvittelua: edistämmekö me organisaationa teoillamme yksilöiden, yhteisöjen ja instituutioiden hyvää elämää?

Eettisen toimintakyvyn levittämisen haasteena voi olla aiheen ja teeman suhteellinen epätunnettuus. Kehityshankkeemme edustama työskentely vaatii organisaatiolta kypsyyttä suhteessa mm. yhteiskehittämiseen ja itseohjautuvien rakenteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Eettisen toimintakyvyn kehittäminen vaatii johdolta monipuolista ajattelua, ymmärrystä akateemisen ajattelun sovellusmahdollisuuksista ja vakuuttuneisuutta arvoperustaisuuden merkityksestä liiketoiminnassa.

Jo kehityshankkeen aikana teeman tunnettuutta on pienin askelin edistetty. Hankkeesta on julkaisut hanketiedotteen lisäksi blogikirjoituksia. Kesäkuussa 2022 CoHumans ja Gofore järjestivät eettisen toimintakyvyn teemaa esittelevän webinaarin, joka tavoitti lähes 200 osallistujaa. Gofore toteutti keväällä 2022 neliosaisen podcast-sarjan kestävyysjohtaja Kristiina Härkösen emännöimänä. Sarjassa käsiteltiin monipuolisesti eettiseen digitalisaatioon liittyviä kysymyksiä.

Eettistä toimintakykyä koskevan tiedon levittämiseksi syksyksi 2022 on suunnitteilla yksi viestintätapahtuma, johon kutsutaan erityisesti Goforen keskeisiä sidosryhmiä oppimaan eettisestä toimintakyvystä ja sen kehittämismenetelmistä. Lisäksi CoHumans ja Gofore esittelevät kehittämishankkeen tuloksia 2.11. webinaarissa, joka on suunnattu henkilöstöjohtamisen verkoston Henry Ry:n ja vastuullisuusverkosto FIBSin jäsenille. Kehittämishankkeen tuloksista kerrotaan myös medialle.

Yhteystiedot

Hankkeesta lisätietoja antavat:

Kristiina Härkönen

Chief Sustainability Officer, Gofore

kristiina.harkonen@gofore.com

+358 40 742 3411

Anna Seppänen

Toimitusjohtaja, eetikko, CoHumans

anna@cohumans.fi

+358 40 748 0005

Kirjallisuus

- Burston, Adam & Tuckett, Anthony (2012). Moral distress in nursing: Contributing factors, outcomes and interventions. *Nursing Ethics*, 20(3), 312–324.
- Carmeli, Abraham, Dutton, Jane E. & Hardin, Ashley (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6).
- Frazier, M.L., Fainschmidt, S., Klinger, R.L., Pezehkan, A. & Vranceva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytical Review and Extension. *Personnel Psychology* 70(1), 113–165.
- González-Cantón, César, Boulos Sonia & Sanchez-Garrido Pablo (2018). Exploring the Link Between Human Rights, the Capability Approach and Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Feb 2018, 1–15.
- Hiekkataipale, Minna-Maaria (2018). *Between a Rock and a Hard Place: Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organizational Context*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 186. Jyväskylän yliopisto. Academic dissertation.
- Honneth, Axel (1995). *The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts*. Cambridge: Polity Press.
- Huhtala, Mari (2013). *Toimivat hyveet – Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina*. Työelämän tutkimus, 11(3).
- Huhtala, Mari, Kangas, Maiju, Kaptein, Muel & Feldt, Taru (2018). The Shortened Corporate Ethical Virtues Scale: Measurement invariance and mean differences across two occupational groups. *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 238-247.
- Huhtala, Mari, Feldt, Taru, Lämsä, Anna-Maija, Mauno, Saija & Kinnunen, Ulla (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101, 231–247.
- Islam, Gazi (2012). Recognition, Reification, and Practices of Forgetting. Ethical Implications of Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 37–48.
- Johnson, Bobbie & Lichfield, Gideon (2019). Hey Google, sorry you lost your ethics council, so we made one for you. MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.com/2019/04/06/65905/google-cancels-ateac-ai-ethics-council-what-next/>
- Keyriläinen, Marianne (2020). Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kvalnes, Oyvind (2019). *Moral Reasoning at Work*. Palgrave MacMillan.
- Lilius, Jacoba; Worline, Monica; Dutton, Jane; Kanov, Jason; Maitlis, Sally (2011) Understanding compassion capability. *Human relations*, 64(7), 873–899.
- Martela, Frank & Pessi, Anne Birgitta (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9.
- Mikkonen, Riku (2008). *Sotilaan eettinen toimintakyky ja päätöksenteko*. Teoreettinen mallinnus ja empiirinen tutkimus kriisinhallintaympäristössä. Diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74305/Y2476_Mikkonen_Riku_YEK53_diplomityo%20c3%b6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nascimento, Fernando (2019). Technologies, Narratives, and Practical Wisdom. *Études Ricoeuriennes*, 10(2), 21-35.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27(3), 521–535.

Raines, L.M. (2000). Ethical decision making in nurses. Relationships among moral reasoning coping style, and ethics stress. *JONA's Healthcare, Law, Ethics and Regulation*, 2(1), 29–41.

Ricoeur, Paul (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Seuil.

Ricoeur, Paul (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Paris: Éditions Stock.

Robin, D. (2009). Toward an Applied Meaning of Ethics in Business. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 139-150.

Robinson, Simon (2010). The Nature of Responsibility and the Credit Crunch. In W. Sun, J. Stewart & D. Pollard (eds.) *Reframing Corporate Social Responsibility. Lessons from the Global Financial Crisis*. (23–41). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Schleidgen, Sebastian & Jungert, Michael C. & Bauer, Robert H. (2010). Mission: Impossible? On Empirical-Normative Collaboration in Ethical Reasoning. *Ethical Theory and Moral Practice*, 13(1), 59-71.

Seppänen, Anna Martta (käsikirjoitus). *The Virtues of Corporate Volunteering. An ethical-empirical analysis of recognition relations in corporate volunteering*. Teologian väitöskirja (HY). Tarkastetaan 2.12.2022.

Terveystalo (2019). Näin Suomi voi. Ahdistushäiriöt ovat kasvaneet merkittävästi.

<https://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-voi-Ahdistuneisuushairiot-ovat-kasvaneet-merkittavasti/>

Työterveyslaitos (2019). Työntekijöiden eettinen kuormitus vanhustenhoidossa huolestuttaa. Tiedote Kunta10-tutkimuksen tuloksista. <https://www.ttl.fi/tyontekijoiden-eettinen-kuormitus-vanhustenhoidossa-huolestuttaa/>