

Kohti merenkulun reilua työkulttuuria

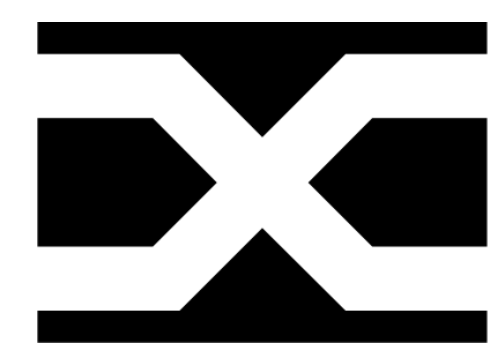
Reilu varustamokulttuuri
-pilottihankkeen loppuraportti



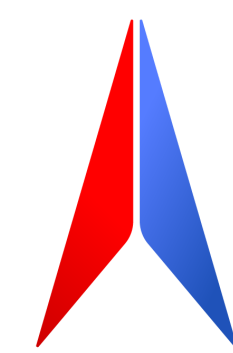
Reilu varustamokulttuuri -pilottihankkeessa mukana



Suomen Varustamot
Rederierna i Finland
Finnish Shipowners' Association



ESL Shipping



OSM Thome



TALLINK | SILJA LINE



Raportin kirjoittaja: Anna Savonen (CoHumans/Ethics Agency Oy, anna@ethicsagency.fi)

Julkaisuvuosi: 2026

Kannen kuva: ESL Shipping/Olli Tuominen

Sisältö

Tiivistelmä 4

Pilottihankkeen tausta ja toteutus 5

Miksi reiluus on tärkeää juuri nyt merenkulussa?	6
Reilu varustamokulttuuri -pilottihankkeen toteutus	7
Mitä tarkoittaa reiluus työpaikalla? Hankkeen tutkimustausta	8
Reiluuteen panostaminen kannattaa	10

Viisi huomiota merenkulun reilumpaan työkuulttuuriin 11

HUOMIO 1. Reiluus on merenkulkijoille tärkeää	12
HUOMIO 2. Reiluuden kokemukset jakautuvat	13
HUOMIO 3. Reilu ihmisten johtaminen lähiesihenkilötyössä on tärkeä kehittämisteema	14
HUOMIO 4. Avoimen keskustelun turvallisuus on avain reiluuteen	16
HUOMIO 5. Tasavertaisuus on reilun kulttuurin tärkein arvo	17

Käytännön vinkit ja suositukset varustamoille 18

Työpajat ja kokeilut: ideoita työtavoista reiluuden vahvistamiseen	19
Kolme esimerkkiä reiluuskokeiluista	20
Yhteenvedo: suositukset varustamoille ja alan toimijoille	21

Viitteet	22
----------	----

Tiivistelmä

Pilottihankkeen lähtökohdat ja toteutus

Merenkulun työkuulttuuri on murroksessa. Alan vetovoimaan, työhyvinvointiin ja turvallisuuteen kohdistuu kasvavia paineita. Kestävä ja reilu työelämä on strateginen edellytys sille, että osaajat pysyvät alalla ja työ merellä sujuu turvallisesti.

Reiluus on arjen kokemus ja eettinen perusta. Merenkulkijoille reiluus tarkoittaa ennen kaikkea tasapuolista ja kunnioittavaa kohtelua, luottamusta sekä sitä, että ongelmiin voidaan puuttua turvallisesti. Reiluus ei ole vain väline hyvinvointiin, vaan arvo sinänsä.

Reilu varustamokulttuuri -pilottihanke (2024–2025) toteutettiin Merimieseläkekassan aloitteesta. Pilottivarustamoina olivat ESL Shipping, OSM Thome ja Tallink Silja. Asiantuntijoina hankkeessa toimivat TT Anna Savonen ja TT Jenni Spännäri. Tavoitteena oli ymmärtää reiluuden kokemuksia ja kehittää käytännön keinoja sen vahvistamiseen.

Aineisto koostui kyselystä (480 vastaajaa), haastatteluista sekä aluksilla pidetyistä työpajoista ja reiluuskokeiluista. Reiluutta tarkasteltiin pilottihankkeessa erityisesti kolmen näkökulman kautta: reiluus jaettuna kokemuksena, reiluus kehittämisessä ja reiluus jokaisen toimijuutena.

Pilottihankkeen päähuomiot

- 1 Reiluus on merenkulkijoille tärkeää.** Teema koettiin tärkeäksi ja motivoivaksi, mutta kehittämiseen liittyi myös kyynisyyttä, jos arvot ja käytännöt eivät kohtaa.
- 2 Reiluuden kokemukset jakautuvat.** Työyhteisöissä esiintyy sekä vahvaa yhteishenkeä että epäluottamusta. Miehistön ja päällystön kokemukset eroavat.
- 3 Reilu ihmisten johtaminen lähiesihenkilötyössä on tärkeä kehittämisteema.** Kokemukset suosimisesta ja epäkohtiin puuttumisen hitaudesta rapauttavat luottamusta ja kuormittavat henkilöstöä.
- 4 Avoimen keskustelun turvallisuus on avain reiluuteen.** Psykologinen turvallisuus vaihtelee, ja osa työntekijöistä pelkää seurauksia ongelmien esiin nostamisesta.
- 5 Tasavertaisuus on reilun kulttuurin tärkein arvo.** Rakenteet, kuten rekrytointi, urapolut ja palkitseminen, vaikuttavat siihen, koetaanko työelämä oikeudenmukaiseksi.



Reilu varustamokulttuuri ei synny yksittäisistä teoista, vaan **johdonmukaisesta suunnasta:** yhteinen käsitys reiluudesta, vahva esihenkilötyö, turvallinen keskustelukulttuuri, tasavertaisuuden rakenteiden tarkastelu sekä kokeileva kehittäminen ovat keskeisiä keinoja rakentaa kestävä, vetovoimaista ja turvallista merenkulun työelämää.

Pilottihankkeen tausta ja toteutus

Miksi reiluus on tärkeää juuri nyt merenkulussa?

Merenkulku elää samanaikaisesti monenlaista murrosta. Vastuullisuusvaatimukset ja kilpailu kiristyvät, teknologia muuttaa työtä. Samaan aikaan merenkulussa kamppaillaan osaajapulan ja alan vetovoiman kanssa. Suomessa ulkomaankaupasta valtaosa kulkee meritse, joten merenkulun toimintakyky on koko yhteiskunnan kannalta kriittinen asia (Huoltovarmuusorganisaatio 2025). Maailmanpoliittisen tilanteen kiristyminen – jatkuvat sotilaalliset konfliktit, kasvavat geopoliittiset jännitteet ja epävarmuus energiasta ja taloudesta – uhkaa yhteiskunnallista turvallisuutta ja vakautta (World Economic Forum 2025). Tämä heikentää myös yksilöiden turvallisuuden tunnetta, mikä voi näkyä psyykkisen kuormituksen lisääntymisenä työelämässä, myös merenkulussa.

Kestävän työkuulttuurin kehittäminen merenkulussa ei olekaan pelkkä sivujuonne, vaan strateginen kysymys: miten merenkulun toimijat Suomessa varmistavat, että ihmiset haluavat tulla alalle, pysyvät sillä ja voivat työssään hyvin?

Reilulle alalle halutaan työllistyä

Reiluus tarjoaa merenkulun **työkuulttuurin kehittämiseen** vaikuttavan näkökulman. Reiluus tarkoittaa arjessa esimerkiksi sitä, että ihmiset kokevat tulewansa kohdelluiksi tasapuolisesti ja kunnioittavasti, että päätöksenteko ja johtaminen ovat läpinäkyviä ja perusteltuja, ja että epäkohtiin voi puuttua. Kun reiluus toteutuu, se tukee luottamusta, yhteistyötä ja työn mielekkyyttä. Kun reiluus ei toteudu, seuraukset näkyvät nopeasti sitoutumisessa, vaihtuvuudessa, työssä jaksamisessa ja turvallisuudessa eli juuri niissä asioissa, jotka ratkaisevat merenkulun kyvyn toimia häiriötilanteissa ja arjessa. Reilulle alalle halutaan töihin.

Merenkulussa **reiluuden merkitys korostuu, koska työympäristö on poikkeuksellinen:** ihmiset elävät ja työskentelevät samassa suljetussa yhteisössä usein pitkiä jaksoja, vuorovaikutus on tiivistä ja selkeät hierarkiat ohjaavat työyhteisön toimintaa. Tämä tekee työkuulttuurista erityisen vaikutusvaltaisen ilmiön hyvinvoinnin kannalta. Reiluus ei ole merenkulussa kuitenkaan vain **työhyvinvoinnin** teema. Se koskettaa myös **turvallisuutta ja riskienhallintaa:** jos arjessa ei koeta oikeudenmukaisuutta tai jos epäasiallisesta käytöksestä ei uskalleta puhua, ongelmat jäävät helposti piiloon.

Reiluus merenkulussa haastettuna

Tuoreessa selvityksessä (Huoltovarmuusorganisaatio 2025) todetaan, että merenkulussa **henkilöstön saatavuudessa** on haasteita erityisesti konepuolella ja enemmän työkokemusta vaativissa tehtävissä. Tilanne näkyy varustamoissa muun muassa sopivien hakijoiden vähyytenä. Kun kilpailu osaajista kiristyy, **työn arjen laatu** – johtaminen, kohtelu, yhteistyö ja mahdollisuus vaikuttaa – muuttuu entistä ratkaisevammaksi vetovoimatekijäksi.

Pohjoismaiset selvitykset viittaavat siihen, että merenkulun työyhteisöissä on **kokemuksia epäreilusta kohtelusta**. Tanskassa laajassa merenkulkijoille tehdyssä kyselytutkimuksessa (n=3 470) vastaajista 17 % raportoi joutuneensa kiusatuksi nykyisellä työpaikallaan aluksella viimeisen 12 kuukauden aikana (Danish Maritime Authority ym. 2020). Suomessa Merimieseläkekassan toimeksiannosta tehdyn opinnäytetyön kyselyn (n=356) vastaajista 53 % kertoi kokeneensa epäasiallista kohtelua ja 39 % syrjintää. Kokemuksilla on yhteys alan pitovoimaan: toistuvaa epäasiallista kohtelua kokeneista 75 % arvioi sen vaikuttaneen työntekoon tai päätökseen vaihtaa alaa. (Nieminen 2024)

Reilu-pilottihanke rakensi perustaa tulevaisuuden kestäväälle merenkululle

Vuonna 2024 käynnistetty Reilu varustamokulttuuri -pilottihanke otti tehtäväkseen selvittää sekä **reiluuden kokemuksia että reiluuden edistämisen keinoja** merenkulkijoiden työyhteisöissä. Tämä raportti kuvaa pilottihankkeen lähtökohdat, toteutuksen, tulokset sekä suositukset merenkulun reiluuden kehittämiseksi. Pilottihankkeessa reiluus tuotiin merenkulun **arkeen käytännönläheisesti:** tavoitteena oli ymmärtää, millaisia reiluuden ja epäreiluuden kokemuksia merenkulkijoilla on. Samalla hankkeessa kehitettiin yhdessä pilottivarustamoiden kanssa keinoja reiluuden vahvistamiseen ja testattiin niitä käytännössä. Se, että Merimieseläkekassa ja pilottivarustamot ESL Shipping, Tallink Silja ja OSM Thome sekä Suomen varustamot yhdessä asiantuntijoiden kanssa toteuttivat Reilu varustamokulttuuri -pilotin, on osoitus siitä, että reiluuden merkitys tunnistetaan suomalaisessa merenkulussa.

Reilu varustamokulttuuri -pilottihankkeen toteutus

Reilu varustamokulttuuri -pilottihanke käynnistyi keväällä 2024. Hankkeen rahoittajana ja käynnistäjänä toimi Merimieseläkekassa, ja Suomen Varustamot osallistui hankkeen ohjausryhmätyöskentelyyn. Pilottivarustamoina mukana olivat ESL Shipping, OSM Thome ja Tallink Silja. Asiantuntijoina hankkeessa toimivat sosiaalisesti kestävä, eettisen työelämän tutkimuksen ja kehittämisen ammattilaiset. Hanketta johti TT Anna Savonen ja asiantuntijana toimi TT Jenni Spännäri.

Hankkeen tavoitteena oli ymmärtää, millaisina reiluuden kokemukset näyttäytyvät merenkulun työyhteisöissä, sekä kehittää ja testata käytännön keinoja reiluuden vahvistamiseksi erityisesti tiimien toimintatavoissa, arjen johtamistilanteissa ja avoimessa vuoropuhelussa. Ensin koottiin laaja tilannekuva kyselyllä ja haastatteluilla. Tämän jälkeen järjestettiin pilottialuksilla työpajoja ja toteutettiin reiluuskokeiluja.

Kerätty tieto merenkulkijoiden reiluuden kokemuksista

KYSELY

Hankkeen keskeinen aineisto on kysely, joka kartoitti merenkulkijoiden käsityksiä työkuulttuurin reiluudesta. Kyselyssä yhdistyivät strukturoidut väittämät ja avoimet kysymykset. Kysymykset käsittelivät muun muassa koettua oikeudenmukaisuutta, psykologista turvallisuutta, osallisuutta ja vuorovaikutusta sekä vastaajien omia kokemuksia reiluista ja epäreiluista tilanteista työssä. Väittämäkysymyksissä hyödynnettiin pääosin aiemmassa tutkimuksessa kehitettyjä väittämäkokonaisuuksia.

Kysely lähetettiin kaikille Merimieseläkekassan vakuutetuille ja kyselykutsua levitettiin myös pilottivarustamojen kanavissa. Kysely oli auki loppuvuodesta 2024 keväälle 2025 ja siihen saatiin yhteensä 480 vastausta.

Kyselyn vastausten tulkinnassa on huomioitava, että vastaajat eivät ole edustava otos merenkulkijoista. Siksi tarkkoja johtopäätöksiä kyselyssä esiin tulleiden ilmiöiden yleisyydestä ei voida tehdä. Esimerkiksi pilottivarustamojen työntekijät vastasivat kyselyyn jonkin verran muita ahkerammin. Suuri osa vastaajista on kokeneita merenkulkijoita, 55 % vastaajista ollut nykyisessä tehtävässä vähintään 8 vuotta.

HAASTATTELUT

Kyselyaineistoa syvennettiin ryhmähaastatteluilla pilottivarustamoiden aluksilla. Teemoittain edenneissä haastatteluissa käsiteltyjä aiheita olivat muun muassa käsitykset siitä, millainen on reilu kollega tai reilu esihenkilö sekä kokemukset osallisuudesta työn kehittämiseen. Pilotissa toteutettiin pilottivarustamoissa yhteensä 20 haastattelua, joista valtaosa oli ryhmähaastatteluja ja mukana oli joitain yksilöhaastatteluja.

TYÖPAJAT JA KOKEILUT

Pilottiin osallistuneilla aluksilla miehistön työpajoissa käsiteltiin reiluuden tilannekuvaa, tunnistettiin kunkin työyhteisön vahvuuksia ja haasteita sekä ideoitiin konkreettisia kokeiluita reiluuden vahvistamiseen. Jokaiselle pilottialukselle kehitettiin sen tarpeisiin sopiva toimintatapa. Reilun työkuulttuurin edistämisen keinoja kokeiltiin käytännössä, ja opit koottiin jatkokehitystä varten.

Mitä tarkoittaa reiluus työpaikalla? Hankkeen tutkimustausta

Pilottihankkeessa päätettiin puhua *reiluudesta* esimerkiksi eettisyyden, oikeudenmukaisuuden tai vaikkapa sosiaalisen vastuun sijaan. Reiluus oli merenkulkijoille luonteva ja arkinen käsite, johon pilotin osallistujien oli helppo tarttua. Reiluus on kuitenkin vahvasti yhteydessä organisaatiotutkimuksen keskusteluun *oikeudenmukaisuudesta*, jossa reiluutta jäsennetään sen mukaan, millaista oikeudenmukaisuutta tarkastellaan.

Tutkimuksessa oikeudenmukaisuus (Colquitt ym. 2001) jaetaan usein kolmeen ulottuvuuteen:

- **jakava oikeudenmukaisuus** – resurssien ja lopputulosten jakautuminen
- **menettelytapojen oikeudenmukaisuus** – päätöksenteon ja käytäntöjen reiluus
- **vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus** – reilu kohtelu ihmisten välisissä suhteissa, joka voidaan jakaa ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen eli kunnioittavaan kohteluun sekä tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen, joka viittaa siihen, että päätöksille ja toiminnalle annetaan riittävät perustelut

Pilottihankkeessa keskityttiin erityisesti kahteen jälkimmäiseen ulottuvuuteen eli menettelytapojen ja vuorovaikutuksen reiluuteen. Pilotin painotus oli erityisesti merenkulun **työyhteisöjen arjen toimintakulttuurissa**; yhteistyössä, johtamistilanteissa ja siinä, miten asioista puhutaan ja päätetään käytännössä. Samalla kysymyksenasettelu pidettiin avoimena niin, että myös jakavaan oikeudenmukaisuuteen liittyviä kokemuksia oli mahdollista tuoda esiin. Pilotin aineistoissa tulikin esille kokemuksia reiluudesta ja epäreiluudesta esimerkiksi työvuoroissa, resursoinnissa ja uralla etenemisessä.

Kolme näkökulmaa reiluuden edistämiseen

Reiluus jaettuna kokemuksena

Reilua kulttuuria voi tarkastella paitsi yksilön kokemuksena, myös yhteisenä käsityksenä siitä, kuinka reilua meillä on. Onko työyhteisössä jaettu kokemus siitä, että ihmisten suhtautuminen toisiinsa, toimintatavat ja arjen rakenteet ovat useimmiten reiluja? Tutkimuksessa puhutaan oikeudenmukaisuuden ilmastosta (organizational justice climate). Reiluuden ilmasto on vahva silloin, kun työntekijöiden käsitykset reiluudesta ovat keskenään samansuuntaisia ja heikko, jos kokemukset vaihtelevat paljon. Kun reiluuden kokemus on yhteisesti jaettu ja yhtenevä, reiluuden myönteiset vaikutukset, kuten luottamus ja hyvä työkäytös, ovat vahvimmillaan (Whitman ym. 2012).

Reiluus kehittämisessä

Reilu kulttuuri näkyy erityisesti silloin, kun työssä muutetaan tai kehitetään jotakin. Muutoksia arvioidaan myös reiluuden näkökulmasta: ovatko pelisäännöt selkeät, onko perusteluja annettu, kohteleeke muutos eri ryhmiä kohtuullisesti ja yhdenmukaisesti ja onko työyhteisöllä aito mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen. Tämä ei tarkoita, että kaikki päätetään yhdessä, vaan että päätöksenteon perusteet ovat ymmärrettäviä ja että arjen toimijoiden tieto ja kokemus otetaan mukaan, jotta muutokset ovat sekä toimivia että hyväksyttäviä. Kun kokemus menettelytapojen reiluudesta vahvistuu, vahvistuu tutkitusti myös sitoutuminen organisaatioon (Malla & Malla 2024).

Reiluus jokaisen toimijuutena

Kolmantena näkökulmana nostimme esille jokaisen toimijuuden. Reiluus ei ole vain etäisten rakenteiden tai ylimmän johdon ominaisuus, vaan myös jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla oleva tapa toimia. Tämä näkökulma on jäänyt liian vähälle huomiolle myös organisaatioiden oikeudenmukaisuutta käsittelevässä tutkimuksessa (Cropanzano & Ambrose 2015; Folger ym. 2005; Seppänen & Heliste 2022). Reiluus jokaisen toimijuutena tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet ajattelevat reiluuden olevan yhteinen vastuu työroolista riippumatta: miten puhun toisille, miten puutun epäasialliseen kohteluun, miten otan uudet mukaan, miten käytän valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia, ja miten teen arjessa tilaa oikeudenmukaisille käytännöille.

Pilottihankkeen kolme näkökulmaa reiluuden edistämiseen

Kun työtä kehitetään,
muutosta arvioidaan
reiluuden näkökulmasta
ja työyhteisössä on
mahdollisuus osallistua
työn kehittämiseen

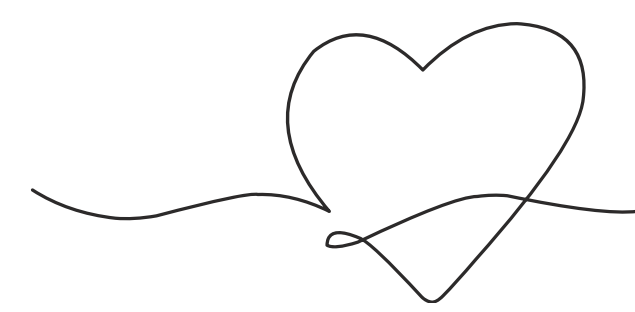


Työyhteisössä vahvistuu
jaettu kokemus, että
ihmisten suhtautuminen
toisiinsa, toimintatavat
ja rakenteet ovat
useimmiten reiluja.

Työyhteisön jäsenet
oivaltavat, että reiluus
on jokaisen vastuulla
työroolista tai asemasta
riippumatta

Reiluuteen panostaminen kannattaa

Aiempi tutkimus kertoo, että työelämän reiluuden edistämällä on useita suotuisia vaikutuksia.



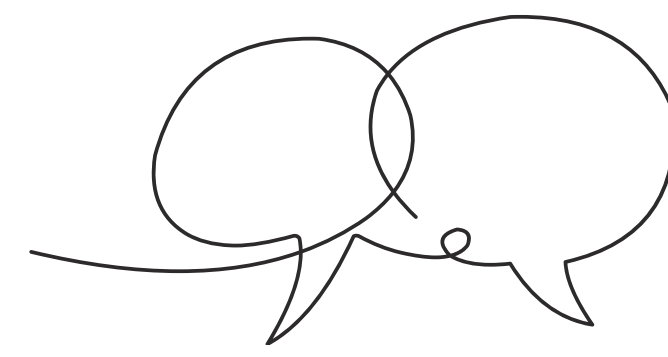
Kestävä työhyvinvointi

Reilu ja kunnioittava kohtelu sekä läpinäkyvä päätöksenteko tukevat työssä jaksamista ja vähentävät kuormitusta. Tutkimusnäytön perusteella oikeudenmukaisuuden kokemukset työssä liittyvät esimerkiksi parempaan terveyteen (Elovainio & Virtanen 2018) kun taas eettiset jännitteet heikentävät työterveyttä ja työtyytyväisyyttä (Juujärvi ym. 2023; Raines 2000). Reiluus tukee työkyvyttömyysriskin ennaltaehkäisemistä jo ennen kuin ongelmat kasautuvat.



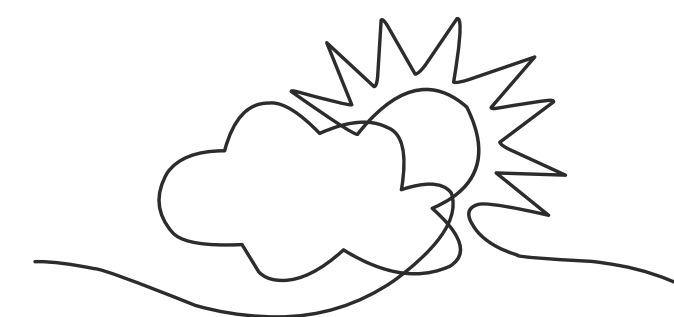
Merenkulun vetovoima

Työkulttuuri on yhä useammin ratkaiseva tekijä siinä, miksi alalle tullaan ja miksi alalla pysytään: reiluksi miellettyihin organisaatioihin halutaan töihin (Lo Piccolo ym. 2024). Erityisesti nuorille sukupolville työn merkityksellisyys ja kokonaisvaltainen inhimillisyys ovat tärkeitä (EY 2021; Pääkkö & Sääskilahti 2024). Kun arki koetaan reiluksi, sitoutuminen vahvistuu ja vaihtuvuus pienenee (Colquitt ym. 2001). Tämä on keskeistä tilanteessa, jossa osaajista kilpaillaan ja työvoiman saatavuus on haaste.



Sujuva tiimityö

Reiluus näkyy tiimeissä luottamuksena ja toimivana yhteistyönä: ihmiset uskaltavat kysyä, myöntää virheitä ja pyytää apua. Turvallisiksi koetuissa tiimeissä opitaan uutta, koska tieto liikkuu, kokemuksia jaetaan ja arjen ongelmia ratkotaan yhdessä sen sijaan, että ne jäisivät piiloon (Carmeli ym. 2015; Detert & Burris 2007; Newman ym. 2017).



Riskien hallinta ja turvallisuus

Merenkulussa turvallisuus rakentuu pitkälti ihmisten välisestä toiminnasta: havainnoista, puuttumisesta ja yhteisistä käytännöistä. Kun kulttuuri tukee avoimuutta, poikkeamista ja riskeistä raportoidaan herkemmin ja niihin voidaan tarttua aikaisemmin (Edmondson 1999). Tämä parantaa riskienhallintaa sekä operatiivista turvallisuutta.



Sosiaalinen vastuullisuus

Reilu työkulttuuri on vastuullisuusteko: se luo perustan häirinnän ja syrjinnän ehkäisemiselle ja toimiville puuttumisen käytännöille. Tämä on tärkeää, koska pohjoismaisissa merenkulkua koskevissa selvityksissä on selvinnyt, että alalla on häirintää ja syrjintää. (Danish Maritime Authority ym. 2020; Nieminen 2024)

Viisi huomiota merenkulun reilumpaan työkulttuuriin

HUOMIO 1. Reiluus on merenkulkijoille tärkeää

Reilu varustamokulttuuri -pilottihankkeen keskeinen havainto on, että reiluus on merenkulkijoille **merkityksellinen ja tunnistettava arjen kokemus**. Tästä kertoi esimerkiksi se, että pilotin työpajoihin osallistuminen oli pilottialusten miehistöille vapaaehtoista, mutta niihin osallistuttiin ahkerasti. Hankkeen varrella toki pohdittiin myös, mitä reiluus on ja kenellä on valta se määritellä. Reiluus ei ole yksiselitteistä.

Reiluuden kokemukset on aiemmassa tutkimuksessa yhdistetty työmotivaatioon, sitoutumiseen ja haluun pysyä organisaatiossa. Pilotin perusteella tämä on totta myös merenkulkijoille: reiluuden kokemus toimii monille kyselyn ja haastattelujen vastaajille **vetovoimatekijänä ja motivaation lähteenä**, kun taas epäreiluus kytkeytyy haluun vetäytyä, vaihtaa työpaikkaa tai jopa koko alaa. Erityisesti toistuvat ja ratkaisemattomat epäreiluuden kokemukset rapauttavat sitoutumista.

Aineistossa esiin nouseva teema on **ristiriita julkilausuttujen arvojen ja arjen toiminnan välillä**. Osa vastaajista kuvasi tilanteita, joissa vastuullisuuspuhe tai eettiset periaatteet eivät vastaa käytäntöjä, ja joissa taloudelliset intressit asetetaan henkilöstön hyvinvoinnin edelle. Tällainen kokemus kuormittaa työntekijöitä psyykkisesti ja heikentää luottamusta, erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla, joille epäkohtiin puuttuminen koetaan riskialttiiksi.

Reiluuden vahvistaminen koetaan tärkeäksi, mutta kysely- ja haastatteluaineistossa näkyy **kehittämiskyynisyyttä**: pohditaan, onko kehittämishankkeiden tarkoituksena aidosti parantaa arkea vai lähinnä kaunistella kuvaa ulospäin? Taustalla näyttäivät vaikuttavan merenkulkualan nopeat muutokset, kuten organisaatiouudistukset, henkilöstövähennykset, pakolliset työnkierrot ja teknologinen murros, jotka ovat lisänneet epävarmuutta ja sopeutumispainetta. Muutosten keskellä julkilausuttujen arvojen ja arjen toiminnan välillä koetaan ristiriitaa.

Aineisto ei kuitenkaan anna pelkästään kielteistä kuvaa. Monet vastaajat kuvasivat työyhteisöjään **pääosin reiluiksi**, erityisesti kollegoiden välisen vuorovaikutuksen osalta. Myös **luottamus kollegoihin** on vahva: vastaajista 71 % luottaa kollegojen osaamiseen ja 56 % luottaa siihen, että työkaverien sanat vastaavat tekoja. Aineistossa on myös esimerkkejä avoimesta eettisestä keskustelusta. Jopa 71 % kokee voivansa keskustella työkavereiden kanssa tarvittaessa eettisistä asioista. Merenkulkijat kertovat myönteiseksi kokemastaan muutoksesta: johtamiskulttuuri on muuttunut kuuntelevampaan suuntaan. Nämä havainnot tukevat ajatusta siitä, että reiluus ei ole vain utopia, vaan jo monien merenkulkijoiden arjessa toteutuva kokemus



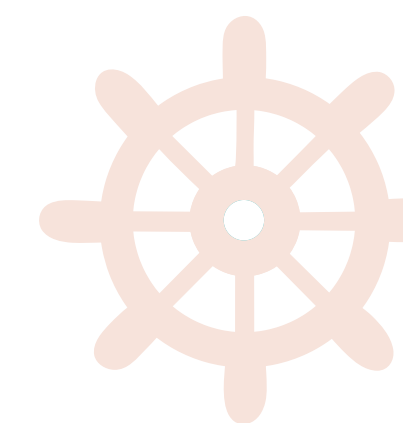
Merenkulkijoiden sanoin

”Tarvitsemme reilumman maailman ja työyhteisön. Toivon, että kaikki tekevät asian suhteen yhteistyötä.”

”Kaikkia kohdeltaisiin tasavertaisesti, eikä esimerkiksi pelkkä titteli määrittäisi niin paljon suhtautumista johonkin henkilöön.”

”Usein tuntuu, että asioita käsitellään vain pintapuolisesti eikä ongelmien juurisyyhin puututa.”

”Työympäristö on tällä hetkellä suhteellisen reilu.”



Opit merenkulun reiluuden kehittäjille

→ Kysy rohkeasti epäreiluuden kokemuksista

Jos ilmapiiri, motivaatio tai yhteistyö takkuilee, muista että tilannetta voivat selittää epäreiluuden kokemukset. Nosta kysymys reiluudesta esiin työyhteisön keskusteluissa: merenkulkijat kokevat teeman tärkeäksi.

→ Kehitä reiluutta yhdessä

Kannusta työyhteisöä pieniin konkreettisiin kokeiluihin ja keskusteluihin. Yhteinen kehittäminen lisää sitoutumista ja havainnollistaa, mitä reiluus on arjessa.

→ Tunnista kokemukset puheen ja tekojen ristiriidoista

Tunnista tilanteet, joissa arvot ja käytännöt eivät kohtaa. Ristiriitojen avoin käsittely on keskeistä reiluuden vahvistamisessa, vaikka täydellisiä ratkaisuja arvojen jännitteisiin ei löytyisikään.

HUOMIO 2. Reiluuden kokemukset jakautuvat

Reilu varustamokulttuuri -pilottihanke osoitti, että merenkulun työyhteisöissä reiluuden edellytykset toteutuvat vaihtelevasti. Monivalintakysymysten vastauksissa keskiarvot asettuvat usein **asteikon keskivaiheille, mutta hajontaa on** paljon: samoista teemoista on sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia. Esimerkiksi psykologiseen turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä lähes yhtä suuri osa vastaajista kokee vahvaa turvallisuutta kuin sen puutetta. Myönteinen yhteishenki ja epäluottamus voivat esiintyä samanaikaisesti: 58 % kokee työyhteisössään olevan hyvä yhteishenki, mutta osa myös pitää mahdollisena, että joku työyhteisön jäsen toimisi tahallisesti heidän työntekoaan haittaavalla tavalla.

Aineistossa nousee esiin useita jakolinjoja, joista selkein on **miehistön ja päällystön välinen ero**. Miehistöön kuuluvat vastaajat raportoivat selvästi enemmän kokemuksia siitä, että joitakuita suositaan työyhteisössä. Päällystöstä yli puolet kokee, että työyhteisössä arvostetaan yksilöllisiä taitoja ja vahvuuksia, miehistöstä näin kokee vain noin kolmannes. Avoimet vastaukset syventävät havaintoja: päällystö tarkastelee reiluutta usein periaatteiden ja rakenteiden kautta, kun taas miehistön kokemuksissa reiluus näkyy konkreettisina arjen tilanteina, kuten työvuorojen jakautumisena, palautteena ja kuulluksi tulemisena.

Toinen jakolinja liittyy **rahti- ja matkustajaliikenteeseen**. Rahtiliikenteessä 65 % vastaajista ilmoittaa luottavansa siihen, että kollegat toimivat sanojensa mukaisesti, matkustajaliikenteessä vastaava osuus on 50 %. Rahtiliikenteessä luottamus näyttäytyy työn sujuvuuden ja turvallisuuden edellytyksenä, kun taas matkustajaliikenteessä korostuvat vuorovaikutus ja ilmapiiri. Matkustajaliikenteessä kunnioittava puhetapa koetaan hieman yleisemmäksi kuin rahtiliikenteessä. Vastaajilta ei anonymiteetin vuoksi kysytty osastoa, joten löydösten tarkempi kohdentaminen jäi osin epävarmaksi. Täydentävissä ryhmähaastatteluissa korostuivat ihmisten väliset konfliktit, palautekulttuurin haasteet sekä kokemus esihenkilön etäisyydestä arjen työstä.

Kolmas jakolinja liittyy **toimijuuden kokemuksiin**. Osa vastaajista kertoo toimivansa aktiivisesti epäreiluuden havaitessaan, mutta toinen suuri ryhmä vaikennee pelon, väsymyksen tai aiempien kokemusten vuoksi. Erityisesti määräaikaisten ja keikkaluonteisissa työssä olevat kokevat puuttumisen riskialttiiksi. Lisäksi haastatteluissa ja työpajoissa keskusteltiin sukupolvien välisistä jakolinjoista. Sukupolvet eroavat toisistaan siinä, mitä pidetään tavoiteltavana työkäytöksenä tai palautekulttuurina. Jotkut pidempään alalla olleet kokevat esimerkiksi, että nuoret alalle tulleet työntekijät odottavat kiitosta ja positiivista palautetta työstään enemmän kuin olisi tarpeellista tai kohtuullista vaatia.

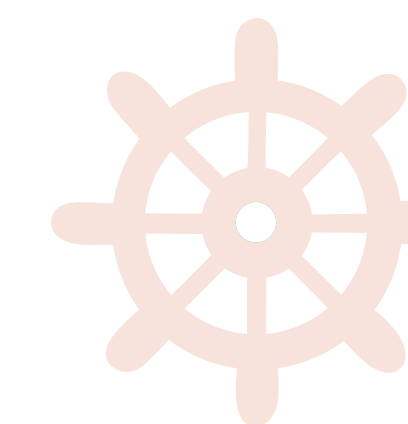
Pilotin tulokset viittaavat siihen, ettei suomalaisessa merenkulussa ole yhtenäistä reiluuden ilmastoa. Reiluuden kokemukset vaihtelevat huomattavasti yksiköiden, roolien ja liikennöintimuotojen välillä. Tällainen reiluuden vaihtelu on tutkimuksen valossa tyypillistä, mutta tärkeä havainto varustamoille: reiluuden kehittämisessä yleiset linjaukset eivät välttämättä riitä, vaan huomiota on kiinnitettävä siihen, **miten reiluus koetaan eri ryhmissä, tiimeissä ja työyhteisöissä**.



Merenkulkijoiden sanoin

“Eri henkilöstöryhmiä ei arvosteta samalla tavoin, kansi- ja koneosasto ovat alisteisia talouspuolelle.”

“on sun vahti ja mun vahti. Tai meidän vahti tai teidän vahti. Tätä sanaa on käytetty aina.”



Opit merenkulun reiluuden kehittäjille

→ Älä oleta, että reiluus koetaan samalla tavalla kaikissa ryhmissä

Kokemukset vaihtelevat selvästi esimerkiksi miehistön ja päällystön välillä. Kehittämistä kannattaa kohdentaa ryhmäkohtaisesti.

→ Huomioi työn erilaiset toimintaympäristöt

Rahti- ja matkustajaliikenteessä reiluus näyttäytyy eri tavoin, joten ratkaisut eivät voi olla täysin samanlaisia kaikkialla.

→ Tunnista myös ne, jotka vaikenevat

Osa työntekijöistä ei uskalla puuttua epäkohtiin, joten tarvitaan matalan kynnyksen kanavia ja luottamusta.

HUOMIO 3. Reilu ihmisten johtaminen lähiesihenkilötyössä on tärkeä kehittämisteema

Yksi Reilu varustamokulttuuri -pilottihankkeen läpileikkaavista havainnoista on, että **reiluus lähiesihenkilötyössä** on merenkulun työyhteisöissä keskeinen kehittämisteema. Kyselyyn vastanneista noin 55 % on sitä mieltä, että esihenkilöt suosivat joitain työntekijöitä. Miehistöön kuuluvista vastaajista näin ajattelee 63%. Tämä havainto toistuu myös laadullisessa aineistossa, jossa epäreiluiden kokemukset liitetään usein juuri ihmisten johtamisen arkeen.

On vaikea kattavasti sanoa, miten yleinen kokemus suosimisesta on merenkulussa verrattuna muihin toimialoihin. Tarkkoja vertailuja toimialojen välillä on vaikea tehdä esimerkiksi siksi, että tutkimuksissa kysymyksenasettelut eroavat (Lasisi ym. 2022; Vveinhardt & Bendaraviciene 2022). Eri tilastot kuitenkin kertovat, että epätasapuolisuuden kokemuksia on työelämässä monilla. Työolotutkimuksen mukaan vuonna 2023 kaikkiaan 16 % palkansaajista oli kokenut itse syrjintää. Naisista syrjintää raportoi 20 % ja miehistä 11 % (Sutela ym. 2024). On tuki tärkeä huomata, että syrjintä viittaa käsitteenä vakavampiin ilmiöihin kuin suosiminen. Epätasapuolisuuden kokemukset ovat kuitenkin haaste, joka esiintyy myös muilla toimialoilla kuin merenkulussa.

Millaisia kokemuksia suosimisen taustalla merenkulussa on? Kyselyn avoimissa vastauksissa ja haastatteluaineistossa kuvataan **epävirallisia sisäpiirejä**: jotkut kokevat rekrytoinneissa läpinäkyvyyden puutetta, tai että tietyt henkilöt kuuluvat sisäpiiriin ja saavat parempia työvuoroja, joustoja tai etenemismahdollisuuksia, kun taas jotkut työntekijät jäävät näkymättömiksi.

Toinen keskeinen haaste liittyy kokemukseen **esihenkilöiden passiivisuudesta**. Kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä he tekevät, jos ajattelevat, että työssä tai työympäristössä jokin on epäreilua. Yleisin mainittu toimintatapa oli ilmoittaa lähiesihenkilölle. Jotkut kuitenkin kertoivat, että nämä ilmoitukset eivät aina johda konkreettisiin toimenpiteisiin. Erityisesti häirintään tai kiusaamiseen liittyvissä tilanteissa puuttuminen näyttäytyy joillekin vastaajille hitaana. Vastausten perusteella tämä kokemus rapauttaa luottamusta ja kuormittaa työntekijöitä. Näin voi olla etenkin silloin kun johto on luvannut tukea, mutta häirinnän tai kiusaamisen kohde kokee, että lupaukset eivät ole toteutuneet.

Aiemmat selvitykset ovat viitanneet häirinnän ja epäasiallisen kohtelun yleisyyteen merenkulussa. Myös Reilu varustamokulttuuri -hankkeen perusteella esihenkilöiden osaaminen häirintään, syrjintään ja kiusaamiseen puuttumisessa on kehityskohde. Monissa varustamoissa **työtä esihenkilötaitojen vahvistamiseksi jo tehdään, mutta työn laajentaminen ja jatkaminen** on myös pilotin tulosten valossa tärkeää.

Reilun ihmisten johtamisen kehittämisen näkökulmasta on hyvä huomata, että päällystöllä ja miehistöllä on erilaiset painotukset siinä, mitä reiluiden kehittäminen on. **Päällystön** vastauksissa **kehittäminen mielletään usein rakenteiden ja järjestelmien parantamisena, kun taas miehistön kokemuksissa reiluus liittyy vahvasti arvostukseen arjessa**: oma osaaminen ei tunnu tulevan nähdyksi, palaute koetaan yksipuoliseksi ja hiljaista tietoa ei hyödynnetä. Paraskaan prosessi ei riitä, jos arjen vuorovaikutus tuottaa epäreiluiden kokemuksia.

Merenkulussa johtamiskulttuuri kytkeytyy myös **turvallisuuteen**. Aineistossa jotkut vastaajat korostavat, että esihenkilöiden ei tule luoda painetta sääntöjen rikkomiseen aikataulu- tai kustannussyistä, sillä pienetkin poikkeamat syövät koko järjestelmän uskottavuutta.

Kokonaaisuudessa on kuitenkin myös myönteisiä signaaleja. Useat vastaajat kuvaavat **esihenkilöitä, joiden kanssa on helppo keskustella ja jotka tukevat avointa ilmapiiriä**. Esihenkilötyössä nähdään myös myönteistä kehitystä: autoritäärisestä johtamistyylistä on siirrytty kuuntelevampaan ja arvostavampaan työotteeseen. Reilu ihmisten johtaminen on mahdollista. Sen vahvistaminen tarjoaa yhden tärkeimmistä keinoista rakentaa kestävä ja luottamukseen perustuva varustamokulttuuria.



Merenkulkijoiden sanoin

Reilu esihenkilö on ”semmoinen, että se on luotettava ja pitää sanansa. Että sillä on joku tietty linja.”

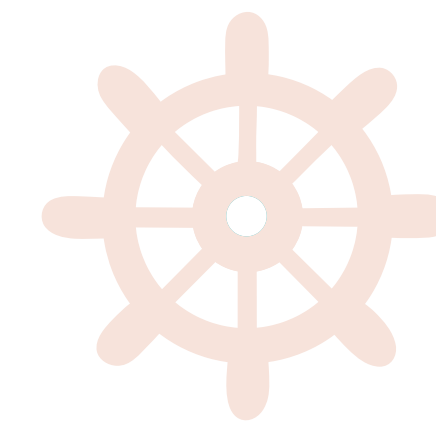
”kun esimiehet tekevät töitä reilusti, niin parantaa sitä ryhmädynamiikkaa myös”

”Olen työskennellyt kapteenin kanssa, joka haluaa johtaa kaikkea ylhäältä käsin, ja kaikki pyörii vain ‘minä, minä, minä’ - asenteen ympärillä.”

”Omat kollegat ja osin lähiesihenkilö toimivat hyvin, mutta ylemmän johdon kanssa on haasteita.”

”Esihenkilöiden koulutukseen tulisi panostaa paljon enemmän”

”Itse ainakin yrittää vähän sen johtamisen, mitä tuossa - - tekee, että johtais silleensä, miten haluais itseään johdettavan.”



Opit merenkulun reiluuden kehittäjille

→ **Puutu epäasialliseen kohteluun nopeasti ja näkyvästi**

Häirintä ja kiusaaminen eivät ratkea itsestään. Reilu johtaminen edellyttää, että esihenkilö toimii heti, pitää lupauksensa ja varmistaa, että prosessi tuntuu oikeudenmukaiselta myös kokijalle.

→ **Huomioi arvostus arjen vuorovaikutuksessa**

Reiluus ei ole vain rakenteita vaan myös kohtaamista.

→ **Johda turvallisuutta reilusti**

Älä luo painetta sääntöjen ohittamiseen aikataulu- tai kustannussyistä. Turvallisuuskulttuurin uskottavuus rakentuu siitä, että johto tukee sääntöjen noudattamista myös arjen paineissa.

HUOMIO 4. Avoimen keskustelun turvallisuus on avain reiluuteen

Reilu varustamokulttuuri -pilottihankkeen työpajoissa kaikkein **vahvimmin esiin noussut teema oli avoin keskustelu**. Osallistujat pitivät sitä keskeisenä reiluuden arjen edellytyksenä: reiluus ei toteudu vain sääntöinä tai periaatteina, vaan ennen kaikkea siinä, uskalletaanko työyhteisössä puhua vaikeistakin asioista, kysyä apua ja nostaa esiin epäkohtia. Tämä liittyy psykologiseen turvallisuuteen, eli kokemukseen siitä, että työyhteisössä voi olla keskeneräinen, tehdä virheitä ja tuoda esiin huolia ilman leimautumista tai rangaistusta.

Tätä vasten on huolestuttavaa, että **psykologinen turvallisuus näyttäytyy kyselyvastauksissa osittain heikkona**. Noin neljännes vastaajista ajattelee, ettei työyhteisössä ole turvallista nostaa hankalia asioita. Kokemukset jakautuvat miehistön ja päällystön välillä: päällystöstä noin 60 % kokee, että asioista voidaan puhua avoimesti, mutta miehistöstä näin ajattelee vain noin 40 %. Tämä korostaa esihenkilöiden roolia keskustelun aktiivisina mahdollistajina. Myönteistä on, että vain 13% kokee, että avun pyytäminen työyhteisöltä on vaikeaa.

Avoimen keskustelun merkitys **korostuu erityisesti merenkulun toimintaympäristössä**. Laivatyössä työyhteisöt ovat tiiviisti yhdessä pitkiä jaksoja. Työn turvallisuus edellyttää, että epävarmuuksista ja kuormittavista tilanteista voidaan puhua luottamuksellisesti. Erityisesti yövuoroissa ja poikkeustilanteissa on tärkeää, että työntekijät uskaltavat kysyä neuvoa ja pyytää apua ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

Aineisto tuo esiin joitain avoimuuden esteitä. Vaikka suoraa puhetapaa arvostetaan, **pelko tunnistamisesta, rangaistuksista tai leimautumisesta** estää usein rehellisen palautteen. Osa vastaajista kuvaa myös epärehellisyyden kulttuuria, jossa "valkoiset valheet" ja asioiden ohittaminen kuormittavat moraalisesti. Aiemmissa merenkulun tutkimuksissa ilmi tulleita kokemuksia häirinnästä ja kiusaamisesta kuvataan myös Reilu-pilotin aineistossa jonkin verran. Häirintä- ja kiusaamiskokemuksiin liittyy erityinen vaikenemisen riski, jos puuttumista ei koeta riittäväksi tai turvalliseksi. Hierarkia, monikulttuurisuus ja rakenteellinen etäisyys päätöksenteossa voivat kaventaa työntekijöiden mahdollisuuksia tulla kuulluksi.

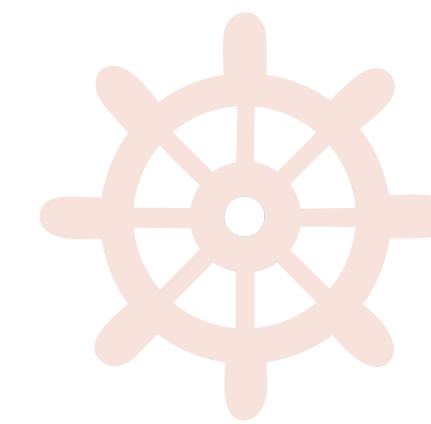
Aineistossa on myös myönteisiä **esimerkkejä työyhteisöistä, joissa avoin keskustelu on vahvistunut ja luottamus rakentuu** arjen yhteistyössä. Säännölliset kohtaamiset, matala kynnyks puhua ja esihenkilöiden vuorovaikutusosaaminen näyttäytyvät keskeisinä keinoina rakentaa reilua ja turvallista keskustelukulttuuria, joka on Reilu-pilotin valossa yksi kestävästä varustamokulttuurin tärkeimmistä kulmakivistä. Pilottiin osallistuneilla aluksilla testattiin useita toimintamalleja, joilla avointa keskustelua voidaan tukea.



Merenkulkijoiden sanoin

"jos on avoin ja luottavainen ilmapiiri, että jos on asia, joku mikä mättää, niin tähän luotat porukkaan, niin sä voit sanoa sen"

"Realistisesti tästä pitäisi sanoa esimiehelle tai purserille, mutta kokemuksesta tiedän että ei kannata, ei työllisty enää sen jälkeen koska yleensä ollut kyseessä joku päällystön "kaveri" "



Opit merenkulun reiluuden kehittäjille

→ Tee puheeksi ottamisesta normaalia

Rakenna arkeen tilanteita, joissa myös hankalista asioista voidaan puhua rauhassa. Avoimuus ei synny itsestään, vaan vaatii aktiivista tilan tekemistä keskustelulle.

→ Vahvista psykologista turvallisuutta

Kysy, kuuntele ja reagoi niin, että ihmiset uskaltavat tuoda esiin epävarmuuksia ja virheitä ilman pelkoa leimautumisesta.

→ Lisää läpinäkyvyyttä myös organisaatiotasolla

Kun päätöksiä perustellaan ja henkilöstöä kuullaan aidosti, avoimuuden kulttuuri vahvistuu myös arjessa

HUOMIO 5. Tasavertaisuus on reilun kulttuurin tärkein arvo

Reiluus ei ole merenkulun työyhteisöissä vain väline työhyvinvoinnin tai sitoutumisen vahvistamiseen, vaan **myös moraalinen arvo sinänsä**. Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu, että välineellisen ajattelun sijaan myös yrityksissä ihmiset pyrkivät reiluuteen, koska se on oikein, ja reagoivat epäreiluuteen myös silloin, kun se ei koske heitä itseään (Folger ym. 2005). Pilottihankkeen aikana merenkulkijat pohtivat osuvasti, mitä reiluus heidän arjessaan tarkoittaa ja millaisiin arvoihin sen kokemus perustuu.

Aineiston perusteella reiluuden normatiivinen ydin on ennen kaikkea **tasavertaisuuden ja tasapuolisuuden arvoissa**. Keskeiseksi nousee ajatus siitä, että samojen sääntöjen tulisi koskea kaikkia asemasta, kansallisuudesta tai työsuhteen muodosta riippumatta, eikä suosimista hyväksyttyä. Samalla useat vastaajat pohtivat, ettei tasavertaisuus tarkoita mekaanisesti täysin samanlaista kohtelua kaikissa tilanteissa. Reiluus voi edellyttää **myös yksilöllisten tarpeiden huomioimista**, jotta lopputulos koetaan oikeudenmukaiseksi. Tasavertaisuus on siis sekä yhteisiä pelisääntöjä että arkista harkintaa: ihmisten kohtelemista kunnioittavasti ja johdonmukaisesti.

Tasavertaisuuteen liittyy kuitenkin aineiston perusteella myös rakenteellisia uhkia. **Rekrytoinneissa** kuvataan kokemuksia suosimisesta ja siitä, ettei pätevyys tai pitkä työkokemus aina näy etenemismahdollisuuksina. Osa vastaajista kokee, että avoimiin tehtäviin haetaan järjestelmällisesti ulkopuolisia, vaikka organisaation sisältä löytyisi osaamista.

Myös **uralla etenemisen ja palkitsemisen rakenteet** herättävät tyytymättömyyttä. Vastuun kasvun ei koeta näkyvän riittävästi palkkauksessa, ja osa kokeneesta henkilöstöstä kuvaa olevansa palkkakuopassa. Koulutuksen nähdään painottuvan päällystöpolkuihin suorittavan miehistön kustannuksella, mikä voi vahvistaa eriarvoisuuden kokemuksia. Lisäksi eri alusten tai yksiköiden välillä koetaan olevan epäoikeudenmukaisia eroja säännöissä ja eduissa, mikä rapauttaa yhteistä tasavertaisuuden kokemusta.

Tasavertaisuus on kuitenkin samalla yksi reiluuden vahvimista mahdollisuuksista. Kun työyhteisössä koetaan, että ihmiset ovat aidosti samanarvoisia ja että kohtelu perustuu avoimiin ja oikeudenmukaisiin periaatteisiin, syntyy luottamusta ja yhteistä sitoutumista. Eräs merenkulkija sanoi osuvasti, että ”reiluus on sitä, että on kunnioitusta ja tasa-arvoa ja ystävällisyyttä”.

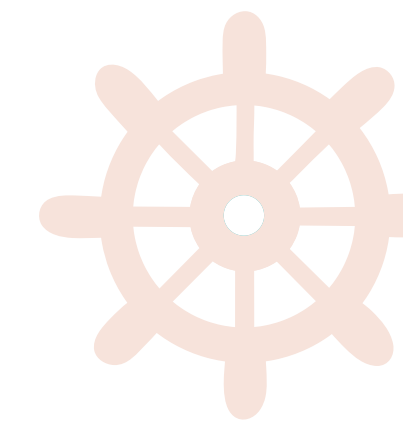


Merenkulkijoiden sanoin

”kivijalka kaikilla on se, että on tasapuolista”

”Onko se reiluus se, että kaikille sama? Vai onko se reiluus se, että kaikille mitä tarvitsee ja miten saan parhaan lopputuloksen siitä?”

”Mulle reiluus on sitä, että on kunnioitusta ja tasa-arvoa ja ystävällisyyttä. Siitä tulee reilu-käsite mun silmissä.”



Opit merenkulun reiluuden kehittäjille

→ Tee pelisäännöt näkyviksi – ja pidä niistä kiinni

Tasavertaisuuden kokemus syntyy siitä, että samat periaatteet koskevat kaikkia. On tärkeää tehdä keskeisimpiä toimintatapoja ja rakenteita koskevat kriteerit mahdollisimman läpinäkyviksi ja varmistaa, että niitä sovelletaan johdonmukaisesti.

→ Tarkastele rakenteita säännöllisesti reiluuden näkökulmasta

Kysy kriittisesti, tuottavatko nykyiset urapolut, koulutusmahdollisuudet ja palkitsemisen käytännöt eriarvoisuutta eri henkilöstöryhmien välillä.

→ Tunnista ja ehkäise sisäpiirien syntymistä

Kiinnitä huomiota epävirallisiin verkostoihin ja käytäntöihin, jotka voivat ohjata päätöksentekoa huomaamatta. Reilu kulttuuri edellyttää, että valta, tieto ja mahdollisuudet eivät kasaudu vain harvoille.

Käytännön vinkit ja suositukset varustamoille

Työpajat ja kokeilut: ideoita työtavoista reiluuden vahvistamiseen

Työpajat ja kokeilut olivat Reilu -pilotin keskeinen tapa viedä reiluus konkreettisesti osaksi arkea. Pilottivarustamoissa työpajat rakennettiin työyhteisöjen omista lähtökohdista: niissä käsiteltiin kyselyn ja haastattelujen pohjalta muodostunutta tilannekuvaa, ja pohdittiin, onko omassa työyhteisössä samankaltaisia reiluuden kokemuksia. **Työpajat validoivat kyselyjen ja haastattelujen tuloksia:** osallistujat kokivat tunnistavansa myös omassa työyhteisössään niitä teemoja, joita kyselystä ja haastatteluista nousi esille. Työpajoissa myös keskusteltiin reiluuden vahvuuksista ja haasteista omassa työyhteisössä sekä muotoiltiin pieniä, realistisia kokeiluja reiluuden vahvistamiseksi. Kokeilujen teemat vaihtelivat alusten ja varustamoiden välillä. Tyypillisesti ne liittyivät vuorovaikutukseen, palautteenantoon, arjen johtamistilanteisiin, työn organisointiin tai siihen, miten epäkohtiin voidaan puuttua matalalla kynnyksellä.

Reiluuden vahvistaminen kokeillen kehittämällä

Yksi hankkeen näkökulmista reilun työkuulttuurin edistämiseen oli reiluuden huomioiminen työn kehittämisessä: tapa, jolla työkuulttuuria kehitetään, vaikuttaa siihen, koetaanko toiminta reiluksi. Siksi hankkeessa hyödynnettiin **kokeilevaa kehittämistä**. Työyhteisöt pääsivät itse osallistumaan kehittämiseen ja testaamaan, millaiset käytännöt toimivat heidän arjessaan. Pilotti osoitti, että kokeilevaa kehittämistä kannattaa soveltaa myös jatkossa, jotta voidaan purkaa merenkulkijoiden kokemaa kehittämiskynisyyttä. Kokeilujen vaikuttavuutta voidaan kuitenkin vielä vahvistaa: reiluuden kehittäminen uusia toimintatapoja kokeilemalla vaatii pilottia **enemmän aikaa ja erityisesti päällystön aktiivista otetta** kokeilujen johtamiseen.

Merenkulun arki haastaa työkuulttuurin kehittämisen

Työpajojen ja kokeilujen toteutuksessa tuli esille **merenkulun arjen erityisyys, joka haastaa työkuulttuurin kehittämistä**. Ulkopuolisen asiantuntijan on usein vaikea päästä alukselle juuri silloin, kun työyhteisölle sopisi. Etäyhteydet eivät aina toimi luotettavasti. Erityisesti rahtiliikenteessä aikataulut voivat muuttua nopeasti. Lisäksi miehistö työskentelee eri vuoroissa, eikä yhteisiin keskusteluihin tai

työpajoihin ole mahdollista osallistua yhtä aikaa. Tämä tarkoittaa, että työpajoissa syntyneet oivallukset ja sisällöt tulisi pystyä jakamaan myös niille, jotka eivät ole työvuorossa tai mukana kyseisessä tilaisuudessa.

Päällystö ja erityisesti pienemmillä aluksilla kapteeni toimii usein linkkinä työpajojen ja arjen välillä: se voi tukea keskustelujen jatkumista, huolehtia siitä, että yhteisesti sovitut kokeilut etenevät, ja varmistaa, että reiluuteen liittyvät havainnot ja opit eivät jää yksittäisten tilaisuuksien varaan. Lähiesihenkilöiden keskeinen asema reiluuden käytännön edistämisessä on huomattu myös esimerkiksi ruotsalaisessa tutkimuksessa (Boström ym. 2022). Päällystön ei tarvitse kuitenkaan kantaa itse kaikkea kehittämisvastuuta, vaan he voivat myös jakaa vastuuta tiimille. Kun halutaan vahvistaa kokemusta menettelytapojen reiluudesta, henkilöstön mukaan ottaminen on erityisen tärkeää. Erään aluksen reiluuskokeilu liittyi vapaa-ajan viettämiseen yhdessä. Kokeilusta teki erityisen onnistuneen se, että miehistö päätti, millainen aktiviteetti yhteiseen ajanviettoon valitaan.

Jatkossa kehittämismenetelmien koko kirjo hyödyksi

Menetelmällisesti hanke osoitti, että kehittämisessä voidaan nojata sekä **perinteisiin että uudenlaisiin keinoihin**. Reilu-hankkeessa hyödynnettiin paljon fyysisiä, helposti saavutettavia materiaaleja, kuten messin seinille kiinnitettyjä koosteita, kysymyksiä ja muistutuksia, jotka tukivat yhteistä pohdintaa arjen keskellä. Jatkossa, erityisesti laivojen nettiyhteyksien parantuessa, on kuitenkin mahdollista hyödyntää aiempaa enemmän myös asynkronista kehittämistä: digitaalisia alustoja, joilla miehistön jäsenet voivat osallistua keskusteluun, jakaa havaintoja ja kommentoida kehittämisideoita ajasta ja paikasta riippumatta.

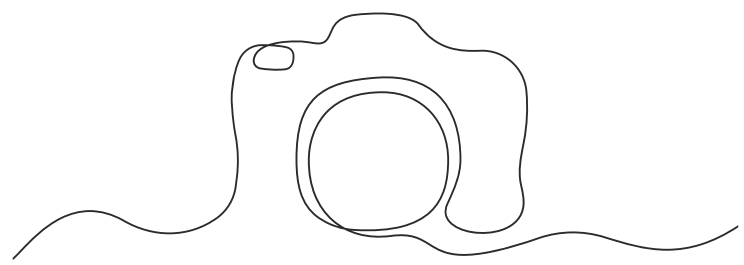


Reiluuteen tarvitaan ohjeiden lisäksi osallisuutta

Kehittämisen tapa on osa reiluutta. Jos työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja voivansa vaikuttaa, myös lopputulos koetaan oikeudenmukaisemmaksi.

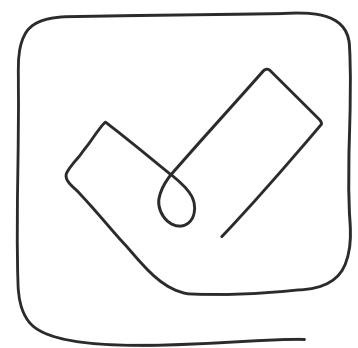
Kolme esimerkkiä reiluuskokeiluista

Pilottiin osallistuneilla aluksilla muotoiltiin pieniä reiluutta edistäviä käytäntöjä, joita työyhteisöt testasivat. Tässä kolme esimerkkiä kokeiluista ja opeista, jotka saatiin niitä testatessa:



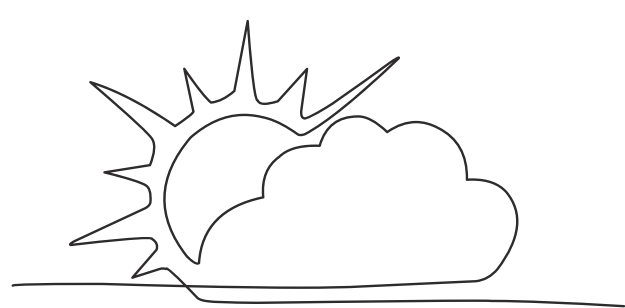
Näkökulmakierros

Tässä kokeilussa haluttiin vahvistaa reilua päätöksentekoa tiimipalavereissa varmistamalla, että eri näkökulmat tulevat aidosti kuulluiksi ennen päätöksiä. Käytännössä päätöksenteon yhteyteen lisättiin kierros, jossa osallistujat pohtivat päätöksen vaikutuksia sekä omaan että toisten työhön. Kokeilu paljasti, että yhteisesti päätettäviä asioita on arjessa melko vähän, ja että avoin keskustelu ei synny itsestään: erityisesti tiimin vetäjän aktiivinen rooli tilan antamisessa on ratkaiseva.



Why & What next -yhteenvedo

Kokeiluidea syntyi kokemuksista, joissa merellä työskentelevät kokivat epäselvyyttä maissa tehtyjen päätösten perusteista ja seuraavista askelista. Tavoitteena oli vahvistaa rakenteellista reiluutta tekemällä päätösten ”miksi” ja ”mitä seuraavaksi” näkyväksi yhteisen yhteenvedon avulla. Kokeilu ei edennyt toteutukseen, mutta toi esiin tärkeän opin: merellä ja maissa työskentelevien välistä reilua vuorovaikutusta ei voi kehittää yksipuolisesti, vaan molemmat osapuolet on otettava mukaan kehittämiseen.



Palautekesä

Tämä kokeilu keskittyi palautteen antamisen ja vastaanottamisen tapoihin osana reilua arkea. Kokeilussa kannustettiin kiinnittämään huomiota palautteeseen päivittäisessä työssä ja testaamaan yhteisiä palautemalleja rajatun ajanjakson, tässä tapauksessa kesäkauden ajan. Miehistö kertoi, että arjessa teema jäi ajoittain muun työn alle. Tämä korostaa sitä, että reiluutta tukevien käytäntöjen juurtuminen vaatii aktiivista johtamista. Yhteisessä purussa syntyi kuitenkin tärkeitä oivalluksia palautteesta: kuormitus vaikuttaa palautteen antamiseen, palaute on usein tehokkainta heti, ja sen tulee liittyä konkreettiseen työhön, ei persoonaan.

Yhteenveto: suositukset varustamoille ja alan toimijoille

Reilu varustamokulttuuri -pilottihankkeen tulokset osoittavat, että reiluus on merenkulussa keskeinen osa alan pitovoimaa, työhyvinvointia ja turvallisuutta. Varustamoilla on merkittävä rooli siinä, millaiseksi arjen työkuulttuuri aluksilla muodostuu. Seuraavat suositukset kokoavat pilotin keskeiset opit varustamoiden käyttöön:

1 Määritellä yhdessä, mitä reiluus tarkoittaa juuri teillä

Reiluus koetaan merenkulussa tärkeäksi, mutta sen sisältö ei ole kaikille sama. Varustamoiden kannattaa rakentaa reiluuden arvopohja: mitä tarkoittaa tasapuolinen kohtelu, kunnioitus ja reilu työkäyttö omassa toimintaympäristössä? Eettisten ohjeiden tai pelisääntöjen laatiminen ei sinänsä ole itseisarvo, vaan parhaimmillaan yhteinen prosessi, joka tekee reiluudesta näkyvää ja vahvistaa henkilöstön toimijuutta.

2 Kohdentakaa kehittämistä erityisesti sinne, missä kokemukset jakautuvat

Reiluuden kokemukset vaihtelevat miehistön ja päällystön sekä rahti- ja matkustajaliikenteen välillä. Siksi pelkät yleiset linjaukset eivät riitä, vaan varustamoiden on tärkeää tunnistaa yksikkö- ja ryhmäkohtaiset erot ja kehittää toimintatapoja erityisesti siellä, missä epäreiluuden kokemukset kasaantuvat.

3 Vahvistakaa lähiesihenkilötyön reiluutta

Lähiesihenkilötyö nousi pilotissa keskeiseksi kehityskohteeksi. Suosimisen kokemukset ja puuttumisen hitaus rapauttavat luottamusta. Varustamoiden tulisi panostaa esihenkilöiden koulutukseen erityisesti tasapuoliseen päätöksentekoon, palautekulttuuriin sekä häirintään ja kiusaamiseen puuttumiseen. Reilu ihmisten johtaminen on yksi tärkeimmistä kestävästä työkuulttuurin rakennuspalikoista.

4 Rakentakaa psykologisesti turvallista keskustelukulttuuria

Avoin keskustelu nousi työpajoissa reiluuden tärkeimmäksi arjen edellytykseksi. Varustamoiden kannattaa luoda käytäntöjä, joissa myös vaikeista asioista voidaan puhua ilman pelkoa seurauksista. Esihenkilöiden tehtävä on aktiivisesti mahdollistaa keskustelua ja varmistaa, että myös hiljaiset äänet tulevat kuulluiksi. Varustamoissa psykologisen turvallisuuden tasoa voidaan seurata ottamalla teema mukaan esimerkiksi henkilöstökyselyihin.

5 Puuttukaa rakenteellisiin tasavertaisuuden uhkiin

Merenkulkijoille reiluuden ydin liittyy tasavertaisuuteen: samat säännöt kaikille ja pätevyyden arvostus ilman sisäpiirejä. Varustamoiden tulee tarkastella kriittisesti rekrytointien, urapolkujen, palkitsemisen ja koulutuksen rakenteita sekä sitä, koetaanko eri henkilöstöryhmät aidosti samanarvoisiksi.

6 Kehitäkää vuorovaikutusta merellä ja maissa työskentelevien välillä

Pilotissa tunnistettiin tarve vahvistaa varustamon ja alusten välistä reilua viestintää. Päätösten perusteet ja seuraavat askeleet tulee tehdä näkyviksi myös merihenkilöstölle. Tämä edellyttää kehittämistä, jossa mukana ovat sekä merellä että maissa työskentelevät.

7 Ottakaa kokeileva kehittäminen toimintatavaksi

Reiluuden vahvistaminen onnistuu pienillä, osallistavilla kokeiluilla, jotka sopivat merenkulun arkeen. Varustamoiden kannattaa hyödyntää sekä perinteisiä että digitaalisia keinoja, jotta kehittäminen tavoittaa myös eri vuoroissa työskentelevät. Näin päästään kehittämiskyynisyydestä kehittämisinnostukseen.

Viitteet

Boström, M., & Österman, C. (2022). Creating clarity and crew courage: Preventive and promotive measures for a maritime industry without bullying and harassment. *Occupational Health Science*, 6, 605–629.

Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 3–14). Oxford University Press.

Danish Maritime Authority & University of Southern Denmark, Centre of Maritime Health and Society. (2020). *Bullying and harassment in the Danish merchant fleet: A survey-based study of the Danish merchant fleet* (BaHDIS). Danish Maritime Authority.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Elovainio, M., & Virtanen, M. (2018). Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. In M. Häyry, J. Ahola-Launonen & T. Takala (Eds.), *Oikeudenmukaisuuden ongelma* (pp. 183–196). Gaudeamus.

EY. (2021). Is Gen Z the spark we need to see the light? 2021 Gen Z segmentation study insights report. https://www.ey.com/en_us/consulting/is-gen-z-the-spark-we-need-to-see-the-light-report

Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 215–245). Lawrence Erlbaum Associates.

Huoltovarmuusorganisaatio, Vesikuljetuspooli. (2025). Merenkulkuhenkilöstön riittävyys Suomessa: Selvitys Huoltovarmuusorganisaation Vesikuljetuspoolille. <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/a/vesikuljetuspooli-selvitti-suomalaisen-merenkulkuhenkiloston-saatavuutta>

Juujärvi, S., Nummela, O., & Sinervo, T. (2023). Aspects of ethical conflicts and their implications for work-related well-being: A cross-sectional study among health and social care professionals.

Lasisi, T. T., Eluwole, K. K., & Oztüren, A. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: An analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991.

Lo Piccolo, E., Petruzzello, G., Chiesa, R., Pietrantonio, L., & Mariani, M. G. (2024). Fairness in e-recruitment: Examining procedural justice perceptions and job seekers' intentions. *Sustainability*, 16(18), 8124.

Malla, S. S., & Malla, S. (2024). Is organizational justice relevant for enhancing employee's commitment? *Social Justice Research*.

Nieminen, J. (2024). Syrjintä ja epäasiallinen kohtelu suomalaisilla kauppa-aluksilla [Opinnäytetyö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/868141/Nieminen_Jussi.pdf

Pääkkö, M., & Sääskilahti, M. (2024). Nuorten ajatuksia työelämästä: Raportti nuorten kuulemisesta työelämästrategian tueksi. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/149987>

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

Seppänen, A., & Heliste, A. (2022). Eettisen digitalisaation kyvykkyksiä rakentamassa: Kehittämishankkeen loppuraportti. <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/eettisen-toimintakyvyn-kehittaminen/>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2024). Työolot murrosten keskellä: Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Tilastokeskus.

Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 776–791.

World Economic Forum. (2025). The global risks report 2025. World Economic Forum.

Vveinhardt, J., & Bendaraviciene, R. (2022). How do nepotism and favouritism affect organisational climate? *Frontiers in Psychology*, 12, 710140.

