JYX JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

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

Author(s): Huhtala, Mari; Puutio, Risto; Lämsä, Anna-Maija; Mauno, Saija; Kinnunen, Ulla; Hyvönen, Katriina; Feldt, Taru

Title: Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi

Year: 2010

Version: Published version

Copyright: © 2010 Työelämän tutkimus

Rights: In Copyright

Rights url: http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en

Please cite the original version:

Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. Työelämän tutkimus, 8(1), 13-25. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87420

Mari Huhtala, Risto Puutio, Anna-Maija Lämsä, Saija Mauno, Ulla Kinnunen, Katriina Hyvönen & Taru Feldt

Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä:

fokusryhmäkeskusteluiden analyysi*

Tässä pilottitutkimuksessa tutkittiin laadullisesti johtajien työssään kokemia eettisesti haastavia tilanteita (sisällöt, kontekstit) sekä niissä koettuja ristiriitakokemuksia. Työtilanteita luokiteltiin laadullisen aineiston pohjalta. Aineisto kerättiin 16 suomalaisen johtajan fokusryhmäkeskusteluista (neljä ryhmää). Tulokset osoittivat, että johtajat kohtasivat usein työssään erilaisia eettisesti haastavia tilanteita suhteessa organisaation sidosryhmiin. Näitä sidosryhmiä olivat organisaation toimintaympäristö eli yhteiskunta, asiakkaat, omistajat sekä henkilöstö (johto, kollegat ja alaiset). Haastavien tilanteiden sisällöt jakautuivat viiteen luokkaan: 1) monimutkaiset työtilanteet, 2) rehellisyys, 3) oma toiminta, 4) vuorovaikutussuhteet ja 5) oikeudenmukaisuus. Psykologisen stressiteorian mukaisesti johtajat kokivat tilanteet kuormittaviksi, jos johtajan ja sidosryhmien välillä vallitsi ristiriitakokemus. Ristiriitoja koettiin johtajan omien arvojen ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välillä, sekä ympäristön odotusten ja omien resurssien välillä. Tutkimuksessamme nousi esille myös uusi ristiriitatilanne, joka syntyy, kun johtaja toimii tinkimättömästi omien arvojensa mukaan ulkopuolisia odotuksia vastaan.

Johdanto

Etiikka tarkastelee hyvän ja pahan sekä oikean ja väärän luonnetta. Johtajan työssä eettisyys sisältää pohdintaa esimerkiksi siitä, mitkä toiminnan päämäärät ovat hyväksyttäviä ja oikeita. Kenen näkökulmasta ja millaisella aikajänteellä työtä tulisi tarkastella? Miten ihmisiä tulee kohdella tai millainen vallankäyttö on oikeutettua ja hyväksyttyä? (Lämsä & Uusitalo 2002.) Michael Brown, Linda Treviño ja David Harrison (2005) määrittelevät eettisen johtajuuden yksilön toiminnassa ja vuorovaikutussuhteissa ilmeneväksi normatiivisesti sopivaksi käytökseksi. Tämä välitetään alaisille kaksisuuntaisen kommunikaation, vahvistamisen sekä päätöksenteon kautta.

Eettisyys johtajan työssä on herättänyt viime vuosina yhä enemmän tutkijoiden kiinnostusta (mm. Brown ym. 2005; Arnold ym 2007; Detert ym. 2007). Eettistä johtamista on käsitelty paljon jo 1990-luvulla (mm. Wood 1991; Ford & Richardson 1994; Donaldson & Dunfee 1994; Brass ym. 1998; Weaver ym. 1999). Tässä artikkelissa käsiteltäviä johtajien *omia kokemuksia* eettisistä haasteista on silti tutkittu erittäin vähän. Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty pääasiassa siihen, miten johtajan tulee toimia työssään ollakseen eettinen, tai mitä vaikutuksia eettisellä johtajuudella on yrityksen toimintaan ja sen työntekijöihin, esimerkiksi tehokkuuteen ja hy-

* Avainsanat: eettinen kuormittavuus, johtajat, työhyvinvointi, stressi, organisaation sidosryhmät

vinvointiin (ks. katsaus, Brown & Treviño 2006). Useimmiten näissä tutkimuksissa alaiset ovat arvioineet johtajien eettisiä toimintatapoja (ks. Craig & Gustafson 1998). Tällä hetkellä taloudellinen taantuma on johtajille erityinen haaste, joka asettaa heidän omat eettiset arvonsa ja toimintatapansa koetukselle. Tässä tutkimuksessa yhdistetään johtajien kokemukset eettisesti haastavista tilanteista ja niiden kuormittavuudesta samaan tarkasteluun. Lähestymistapa on uusi, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty vain jompaankumpaan näkökulmaan.

Johtajan työ ja eettisyys

Nykypäivän johtaja joutuu erilaisissa työtilanteissa pohtimaan oman toimintansa, valintojensa tai päätöstensä oikeellisuutta – joko etu- tai jälkikäteen. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi irtisanottavien työntekijöiden valitseminen, alaisten palkkauksen määrittely, rekrytoinnissa käytetyt perusteet ja konfliktitilanteiden selvittely työyhteisössä. Johtaja on tilivelvollinen monille organisaation sidosryhmille. Hän joutuu siten suhteuttamaan omaa toimintaansa esimerkiksi yrityksen omistajien ja alaisten asettamiin odotuksiin ja vaatimuksiin (Ansoff 1984). Siksi onkin yllättävää, että aikaisempi tutkimus on perustunut alaisten tekemiin arvioihin, mutta johtajien omia kokemuksia eettisissä päätöksentekotilanteissa on tutkittu vähän.

Johtajan työ on tunnetusti luonteeltaan vaativaa ja psykologisesti kuormittavaa (Kinnunen ym. 2008). Johtajat työskentelevät aikapaineiden alla ja työstä on vaikeaa irrottautua vapaa-ajalla. Työn sisällöt ovat nopeasti vaihtelevia, ja johtaja joutuu usein toimimaan reaktiivisesti kohdatessaan ulkopuolelta tulevia ongelmatilanteita. Reflektiiviseen suunnitteluun on harvoin aikaa. (Yukl 2006.) Tutkimuksissa onkin havaittu, että johtajat tekevät tärkeitä strategisia päätöksiä joustavalla ja intuitiivisella tavalla, muodollisiin suunnitteluprosesseihin turvautumatta (Quinn 1980). Päätöksentekotilanteita kuvaa usein epäselvyys, epäjärjestys ja tunteellisuus rationaalisuuden sijaan (Yukl 2006).

Johtajan työ on vuorovaikutteista. Johtaja voi joutua toimimaan jopa satojen ihmisten kontaktiverkostossa, johon kuuluu eri tason alaisia sekä johtajia, asiakkaita, tavarantoimittajia, kollegoita, virkamiehiä ja muita tärkeitä yhteiskunnan toimijoita. Päätösten tekeminen on monimutkaista, sillä prosessit voivat vaikuttaa toisiinsa ja asioihin, joihin niiden ei toivottaisi vaikuttavan. Esimerkiksi pyrkimys ekologisempaan tuotantoon voi vaikuttaa organisaation kuluihin ja budjettiin ja johtaa henkilöstön irtisanomiseen (Garsten & Hernes 2009). Johtaja joutuu etsimään kompromisseja tilanteissa, joissa päätösten seuraukset voivat olla jonkin tahon kannalta myönteisiä, mutta toisen kannalta kielteisiä. Sosiaalisten verkostojen piirteet (esim. suhteiden vahvuus, vallankäyttö, rakenteelliset aukot) eri sidosryhmien välillä vaikuttavat eettiseen päätöksentekoon (Zey-Ferrell & Ferrell 1982; Brass ym. 1998). Voidaankin olettaa, että tällaisessa työkontekstissa eettisten haasteiden kohtaaminen ja päätöksenteko kuormittavat johtajia.

Johtajan työssä vaaditaan myös kykyä toimia eri rooleissa. Henry Mintzbergin (1973) mukaan johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen luokkaan, ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekorooleihin. Johtaja toimii tiedonhankkijana ja -välittäjänä, on organisaatiossa esimies, keulakuva sekä yhdyshenkilö, ja huolehtii työyksiköstä tekemällä aloitteita, käsittelemällä häiriöitä, toimimalla neuvottelijana sekä jakamalla resursseja. Johtaja joutuukin huomioimaan eri roolien mukanaan tuomat vaatimukset ja odotukset sekä niihin mahdollisesti liittyvät ristiriidat tehdessään päätöksiä eettisesti haastavissa tilanteissa.

Brown kumppaneineen (2005) on tutkinut johtajan toimimista roolimallina muille organisaation jäsenille. He havaitsivat, että johtajat toimivat eettisen käyttäytymisen malleina työntekijöille ja ovat identifioitumisen ja jäljittelyn kohteena alaisilleen. Eettinen johtajuus ennustaa työntekijöiden tyytyväisyyttä johtajaan, työhön sitoutumista sekä alaisten valmiutta raportoida ongelmista johdolle. Johtajan oma toiminta vaikuttaa paljon alaisten käyttäytymiseen sekä yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin. Tämä vastuu voikin lisätä kuormittuneisuuden kokemusta eettisesti haastavissa tilanteissa.

Päätöksenteko eettisesti haastavissa tilanteissa

Kohdatessaan eettisen ongelman johtaja joutuu päätöksentekotilanteeseen, jossa hänen on valittava, miten toimia kyseisessä tilanteessa (Treviño 1986; Garsten & Hernes 2009). Treviñon

(1986) mukaan eettiseen päätöksentekoon vaikuttaa yksilön kognitiivisen moraalikehityksen taso. Yksilön moraalikehityksen tasosta kertovat syyt, joilla hän perustelee päätöstään, moraalista valintaansa tai toimintansa oikeellisuutta. Kognitiivisen prosessoinnin lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat myös yksilö- ja tilannetekijät (Treviño 1986). Se, miten eettinen päätöksenteko näkyy käytännön toiminnassa, syntyy näiden kolmen osatekijän tuloksena. Tärkeitä yksilötekijöitä ovat muun muassa itsesäätelykyky ja itseluottamus, riippuvuus muiden mielipiteistä ja se, kokeeko voivansa itse vaikuttaa asioihin. Tilannetekijöihin lukeutuu muiden muassa se, joutuuko ottamaan vastuuta eettisten konfliktien ratkaisemisesta, minkälainen kulttuuri vallitsee organisaatiossa (esim. normit ja eettiset säännöt) sekä välitön työtilanne (esim. aikapaine, niukat resurssit, kilpailu).

Eettiseen päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä niin yksilö- kuin tilannesidonnaisella tasolla on tutkittu yhä enemmän erityisesti 1990-luvulta alkaen (ks. katsaus, Ford & Richardson 1994; O'Fallon & Butterfield 2005). Yksilöllisistä tekijöistä idealistisen tai deontologisen (velvollisuusperusteisen) arvosuuntautuneisuuden, koulutuksen ja työkokemuksen määrän sekä moraalinkehityksen tason on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä eettiseen päätöksentekoon. Sukupuolella ei yleensä ole havaittu olevan yhteyttä. Jos merkittävä yhteys on havaittu, ovat naiset olleet miehiä eettisempiä. län, kansallisuuden ja kontrolliorientaation yhteyksistä eettiseen päätöksentekoon on saatu ristiriitaisia tuloksia. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä eettisen säännöstön olemassaolo, eettinen ilmasto tai kulttuuri sekä epäeettisestä toiminnasta rankaiseminen ovat positiivisessa yhteydessä eettiseen päätöksentekoon. Organisaation koolla ja toimialalla on havaittu olevan vaikutusta, mutta tuloksista ei ole voitu vetää selviä johtopäätöksiä.

Päätöksentekoa voidaan tarkastella myös kysymällä, mikä tekee eettisesti haastavasta tilanteesta ongelmallisen. Laura Nash (1993) luokittelee haastavat päätöksentekotilanteet a) ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja tiedä, mikä on oikein (eettinen dilemma) ja b) ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein. Johtaja voi tietää, millainen toiminta tietyssä tilanteessa olisi eettistä, mutta valita silti tietoisesti epäeettisen toimintatavan (esimerkiksi tiedon pimittämisen).

Thomas Jones (1991) ottaa teoriassaan huomioon eettisen päätöksentekotilanteen moraalisen intensiteetin. Intensiteetin osatekijöitä on kuusi:

1 Seurausten laajuus ja merkittävyys huomioi sen, että useat arjen tilanteet ovat merkitykseltään melko triviaaleja
2 Sosiaalinen konsensus viittaa ihmisten yksimielisyyteen siitä, mikä on eettisesti oikea tapa toimia tietyssä tilanteessa.
3 Seurausten todennäköisyys sisältää arvion siitä, miten todennäköisesti arvioidut seuraukset toteutuvat.
4 Seurausten ajallinen ilmeneminen kuvaa, kuinka pitkä aika kuluu päätöksenteosta seurausten toteutumiseen.
5 Läheisyys kertoo, kuinka läheiseksi päätöksenteon kohde koetaan. On eri intensiteetin tilanne irtisanoa tuntematon työntekijä kuin oma naapurinsa.
6 Seurausten keskittyminen tarkoittaa sen joukon kokoa, jota samansuuruinen seuraus koskee (esim. onko valittava viisi irtisanottavaa henkilöä 80 vai 10 hengen yrityksestä).

Jonesin (1991) mukaan korkean intensiteetin tilanteet havaitaan helpommin eettistä pohdintaa vaativiksi ja ne synnyttävät kehittyneempää moraalista pohdintaa. Pohdinnan laatuun vaikuttavat yksilön moraalikehityksen taso sekä ympäristön moraalinen ilmapiiri. Myös päätöksenteon kohteena olevalla asialla on merkitystä. Kun panokset ovat kovemmat, yksilö käyttää pohdintaan enemmän vaivannäköä ja luottaa enemmän omaan näkemykseensä. Kenneth Butterfield kollegoineen havaitsivat tutkimuksessaan, että useat tekijät vaikuttavat siihen, milloin tilanne tiedostetaan eettisesti ongelmalliseksi (Butterfield ym. 2000). Tällaisia tekijöitä ovat seurausten merkittävyys, tilanteen määrittelyssä käytetty kieli ("hyvä ja paha", "sopivaisuus"), havaittu organisaation yksimielisyys tilanteen luonteesta (onko kyseessä eettinen dilemma) sekä organisaation arvojen kilpailuhenkisyys. Eettiset ongelmatilanteet eivät kuitenkaan välttämättä ole kielteisiä, vaan ne voivat synnyttää reflektiota ja oppimista organisaatiossa. Dilemman kohtaa-

minen pakottaa pohtimaan uudelleen organisaation perustaa sekä valitun organisointitavan seurauksia (Garsten & Hernes 2009).

Johtajien omat kokemukset eettisesti haastavista työtilanteista

Johtajien omia *kokemuksia* eettistä pohdintaa vaativista työtilanteista on tutkittu hyvin vähän. Näissä harvoissa aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että suurin osa johtajista pystyy nimeämään työssään kohtaamiaan eettisesti haastavia tilanteita ja määrittelemään, milloin työssä on rikottu eettisiä normeja (Power & Lundsten 2005). Nämä dilemmat eivät ole ”suuria moraalisia kysymyksiä”, kuten pitäisikö Nestlén myydä maidonvastiketta kehitysmaihin. Sen sijaan ne liittyvät jokapäiväisiin tilanteisiin, joissa johtaja kokee voivansa vaikuttaa toisen ihmisen hyvinvointiin tai näkee, että tilanteeseen liittyy moraalinen normi. (Waters ym. 1986.)

Johtajat eroavat kuitenkin toisistaan siinä, mitkä tilanteet he arvioivat eettisiksi ongelmiksi (Marshall & Dewe 1997). Jonesin (1991) teorian mukaisesti tilanteen moraalinen intensiteetti on yhteydessä siihen, luokitteleeko johtaja tilanteen moraaliseksi vai ei (Dukerich ym. 2000). Tärkeää tilanteen arvioinnissa on teon kohde. Työntekijöiden suhteisiin ja muihin ihmisiin liittyvät ongelmatilanteet koetaan usein moraalisesti haastaviksi. Toimeenpanopäätösten (operations decisions) nähdään taas harvoin sisältävän moraalista pohdintaa.

Eettisesti haastavien tilanteiden kontekstit voidaan luokitella sidosryhmäteorian perusteella (Freeman 1984). Johtajat pohtivat eettistä toimintaa suhteessa organisaation asiakkaisiin, omistajiin ja henkilöstöön, sekä suhteessa yhteiskuntaan (Waters ym. 1986; Power & Lundsten 2005). Esimerkkejä tutkimuksissa ilmenneistä tilanteista ovat ympäristöasiat, seksuaalinen häirintä, tiedon pimittäminen, talouslukemien vääristely, työnantajalta varastaminen, suosiminen, syrjintä ja asiakkaiden hyväksikäyttö. Haasteita voi aiheuttaa myös se, että eri sidosryhmät toimivat omien arvoperusteidensa mukaan, jotka eivät välttämättä vastaa organisaation tai johtajan periaatteita (Wood 1991). Onkin mielenkiintoista nähdä, kertovatko tutkimamme suomalaiset johtajat samanlaisista eettisesti haastavista tilanteista kuin mitä näissä aiemmissa tutkimuksissa (Waters ym. 1986; Dukerich ym. 2000; Power & Lundsten 2005) on löydetty. Sidosryhmien kanssa solmittavissa sopimuksissa eettisyys (molemminpuolinen luottamus ja yhteistyö opportunismin sijaan) antaa yrityksille selvän kilpailuedun (Jones 1995), ja johtajat ovat keskeisessä asemassa näiden sopimusten solmimisessa. Onkin tärkeää selvittää johtajien omia kokemuksia eettisistä haasteista, sillä eettisyydellä on vaikutusta yritysten kilpailukykyyn.

Kuormittuneisuuden kokeminen eettisesti haastavissa tilanteissa

Lähestymme johtajien kokemuksia psykologisen stressiteorian avulla, joka pohjautuu ympäristön ja yksilön vuorovaikutusmalliin. Tarkemmin ottaen kuvaamme psyykkistä kuormittuneisuutta yksilö-ympäristö -yhteensopivuusteorian avulla (Person-Environment fit; P-E-fit; Edwards 1996; ks. myös Kahn & Byosiere 1992; Cooper ym. 2001; Sonnentag & Frese 2003). Käsitteellä *eettinen kuormittavuus* tarkoitamme psyykkistä stressiä, jonka aiheuttajana on eettisen ulottuvuuden sisältämä ongelmatilanne.

Jeffrey Edwardsin (1996) mukaan stressin ja kuormittuneisuuden kokemukset syntyvät, jos yksilön ja ympäristön välillä ei vallitse vastaavuutta. Stressitekijä voidaan nähdä haastavana, kuormittavana tilanteena. Stressireaktiot puolestaan ovat tyypillisesti erilaisia psykologisia (esim. ahdistuneisuus, ärtyisyys, voimattomuus) tai somaattisia (mm. säryt, vaivat, terveysongelmat) tuntemuksia ja oireita, joita stressitekijät yksilössä herättävät. Kyse on kahdentyyppisistä ristiriitakokemuksista. Ensinnäkin ristiriitakokemus voi kytkeytyä yksilön omien arvojen tai tarpeiden ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien väliseen suhteeseen. Jos esimerkiksi johtajan omat henkilökohtaiset arvot ovat hyvin ristiriitaiset organisaation arvojen kanssa, voi johtaja kokea ristiriidan vuoksi stressiä. Sama näkemys – arvokonflikti – sisältyy myös malleihin, joita on esitetty työuupumuksen aiheuttajista (Leiter & Maslach 2000). Tätä ristiriitaa on kuvattu myös yksilön ja organisaation yhteensopivuusmallissa (Person-Organization fit model; Chatman 1989). Mallin yhtenä keskeisenä oletuksena on, että silloin kun työntekijä kokee omien arvojensa olevan ristiriidassa organisaationsa arvojen kanssa, hän voi huonommin ja on heikommin motivoi-

tunut työssään. Sen sijaan hyvä yhteensopivuus edistää hyvinvointia ja motivaatiota (Maslach & Leiter 1997).

Toinen ristiriitakokemus liittyy ympäristön odotuksiin ja vaatimuksiin suhteessa yksilön kykyihin (Edwards 1996). Kyvyillä viitataan paitsi yksilön tietoihin ja taitoihin, myös käytettävissä olevaan aikaan ja energiaan, joilla hän voi vastata ympäristön vaatimuksiin. Johtajia tutkittaessa edellä kuvattu kykyjen laajempi käsitteellistäminen on tarkoituksenmukaista. Onhan johtamistyölle tyypillistä aika- ja tulospaineet, suuri työmäärä, monimutkaiset tehtävät, nopeat muutokset ja hyvin eritasoiset tehtävät yhdenkin päivän aikana (esimerkiksi strateginen suunnittelu tai työntekijän mielipahasta keskustelu).

Olennaista psykologiseen stressiteoriaan pohjautuvassa näkemyksessä on subjektiivinen vastaavuuden kokemus arvojen ja mahdollisuuksien sekä kykyjen ja vaatimusten välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön tekemä tulkinta on merkittävässä osassa. Omakohtainen ristiriitakokemus koetaan kuormittavana. Yksilön ja ympäristön vastaavuutta korostava näkemys on itse asiassa lähtökohtana useissa stressimalleissa, joissa perustavanlaatuista stressin kokemiselle on joko yhteensopimattomuus (misfit, mismatch) tai epätasapaino tilanteen ja yksilön välillä. Tällaisessa tilanteessa kolme tekijää ovat ratkaisevimmat (Cooper ym. 2001): 1) yksilön täytyy havaita (kokea) tilanne tärkeänä ja merkittävänä, 2) sen täytyy olla uhka yksilön hyvinvoinnille ja 3) sen täytyy vaatia toimintaa, jossa normaalit ponnistelut eivät riitä. Tässä tutkimuksessa painottuvat arvojen ja mahdollisuuksien vastaavuudet, koska kyse on eettisesti haastavista tilanteista.

Tutkimuksen tavoite, toteutus ja aineisto

Tavoitteenamme on selvittää ensimmäistä kertaa johtajien kokemaa kuormittuneisuutta eettisesti haastavissa tilanteissa. Tässä tutkimuksessa vastaamme seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1 Millaisia ovat johtajien kuvaamat eettisesti haastavat tilanteet?
2 Millaisia kuormittuneisuuden kokemuksia nämä tilanteet aiheuttavat johtajille?

Tutkimukseen osallistui 16 MBA-johtamiskoulutuksen kurssilla ollutta johtajaa syksyllä 2008. Heistä miehiä oli 9 ja naisia 7. Johtajien ikä vaihteli 32 ja 48 vuoden välillä (ka = 44 vuotta) ja he työskentelivät sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Kurssilaiset edustivat useita eri toimialoja: vakuutustoimintaa, kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoimintaa, palveluita liike-elämälle, koulutusta ja julkista hallintoa. Kurssilaiset edustivat suuryritysten ja julkishallinnon keskijohtoa sekä pk-yritysten johtotehtävissä työskenteleviä.

Johtajat saivat osana kurssin sisällöllistä työskentelyä yhdeksi tehtäväkseen miettiä, millaisia eettistä pohdintaa vaativia tilanteita he ovat kohdanneet työssään. Heille annettiin seuraava kirjallinen tehtävä: ”*Pohdi mielessäsi omaa työtäsi ja sen vaatimuksia sinun omasta näkökulmastasi. Millaisissa tilanteissa joudut pohtimaan joko etu- tai jälkikäteen oman toimintasi oikeellisuutta?*”. Kirjattuaan itsenäisesti ylös eettisesti haastavia tilanteita, johtajille annettiin tehtäväksi keskustella vertaisryhmässä ”*ryhmän jäsenten kanssa näistä johtamiseen liittyvistä tilanteista*” sekä osallistua keskusteluun tavalla, jolla ”*saat kollegoiltasi selville, millaiset tilanteet heitä askarruttavat*” ja jonka myötä ”*muut saavat kuulla sinun ääneen ajatteluasi oman työsi vaativuuden suhteen*”. Tämä tapahtui neljässä neljän hengen pienryhmissä, joiden kesto oli noin tunti (ka = 51 min). Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tässä artikkelissa ryhmistä käytetään symboleita A, B, C ja D.

Aineiston keruu sisältää näin ollen kahden tasoista kuvausta. Yhtäältä mukana on omaa ylöskirjaamista ja toisaalta keskustelua vertaisten kanssa tiettyihin kysymyksiin ja teemoihin keskittyen. Tämän kaltaisesta ryhmäkeskustelusta käytetään nimitystä fokusryhmä (Krueger 1988; Morgan 1988; Stewart & Shamdasani 1990). Sen etuna pidetään sitä, että onnistuessaan se tuottaa autenttista kuvausta keskustelijoiden kokemuksista (Kitzinger 1994). On oletettavaa, että kurssilaisten oli helppo nähdä toisensa tasavertaisina johtajakollegoina, jotka voivat puhua keskenään työnsä haasteista. Tätä varten he olivat myös hakeutuneet kyseiselle kurssille. Tämän tutkimuksen näkökulmasta keskusteluaineisto on erityisen kiinnostava, sillä siinä johtajat myös reagoivat toistensa sanomisiin ja joutuvat autenttisesti kommentoimaan toinen toistensa eettisiä pohdintoja. Reagointi toisen kommentteihin on siis osana itse aineistoa, vaikka emme analyysissä tarkastelekaan vuorovaikutuksen yksityiskohtia.

Aineiston kvalitatiivisena analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa (Eskola & Suoranta 1998). Sen avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin näkemyksiin. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun.

Tässä tutkimuksessa aineiston laadullisessa analysoinnissa käytettiin apuna aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia. Luokittelimme aineistossa esiin tulleet eettisesti haastavat tilanteet yhdistämällä James Watersin ja kumppaneiden (1986) sidosryhmät sekä Sally Powerin ja Lorman Lundstenin (2005) sisältöryhmittäin tekemän jaottelun. Analysointi aloitettiin keskustelunauhojen kuuntelulla ja lukemalla litteroinnit useaan kertaan (litteroitua materiaalia oli yhteensä 66 sivua). Aineisto käytiin yksityiskohtaisesti läpi, ja siitä poimittiin johtajien kuvaukset eettisesti haastavista tilanteista sekä kuormittuneisuuden kokemuksia ilmaisevat osiot. Kaksi eri tutkijaa luokitteli tilanteita ja näitä luokitteluja verrattiin keskenään.

Eettisesti haastavien tilanteiden sisällöt ja kontekstit

Taulukossa 1 on esitetty, mitkä olivat johtajien työssä keskusteluissa ilmenneiden eettisesti haastavien tilanteiden sisällöt ja tilanteiden kontekstit. Aineisto luokiteltiin viiteen eettisesti haastavien tilanteiden sisältöluokkaan: 1) monimutkaiset työtilanteet, 2) rehellisyys, 3) henkilökohtaiset ongelmatilanteet, 4) vuorovaikutussuhteet ja 5) oikeudenmukaisuus (Power & Lundsten 2005). Tilanteiden kontekstit luokiteltiin 1) organisaation toimintaympäristöön, 2) asiakkaisiin, 3) omistajiin ja henkilöstöön, 4) esimiehiin, 5) kollegoihin ja 6) alaisiin, sekä 7) omaan toimintaan.

Monimutkaiset työtilanteet sisälsivät usein eettisen ulottuvuuden. Johtajat pohtivat, miten vastata jatkuvasti kasvaviin tavoitteisiin, pitäisikö toiminnan tuottavuutta mitata lyhyellä vai pitkällä aikavälillä ja toteutuvatko kirjatut strategiat (esim. työllistämisvelvoite) käytännössä. Ympäristöeettiset kysymykset, lakien noudattaminen, palveluiden laatu ja toimintojen ulkoistaminen kuuluivat myös eettisesti haastaviin monimutkaisiin työtilanteisiin. Organisaation maineen säilyttäminen tietynlaisena koettiin eettisesti haastavana:

> *”alan pitää maineeltaan olla eettisesti oikein asemoitunut… ei luista ollenkaan, jos meistä ajatellaan, että me ollaan epärehellisiä” (ryhmä B).*

Oletettavaa on, että joissain tilanteissa johtajat joutuvat toimimaan epäeettisesti ajatellessaan yrityksen ulkoista imagoa ja mainetta. Tällaisesta tiedonannon säätelystä Bernard Bass (1999) kirjoittaa, että johtaja voi joutua valitsemaan totuuden kertomisen, faktojen hämärtämisen tai valehtelun välillä pyrkiessään suojelemaan yrityksen mainetta. Tähän eräs johtaja viittaa aineistossamme seuraavalla tavalla:

> *”välillä joutuu jättämään kertomatta joitakin asioita… vaikka ei aina itselläkään se usko riitä, niin on pakko vaan tsempata muita” (ryhmä A).*

Pyrkimys rehellisyyteen aiheutti eettistä pohdintaa. Tämä näkyi suhteessa yhteiskuntaan, kun johtaja joutui miettimään, toteutuvatko julkilausutut strategiat organisaation toiminnassa. Asiakassuhteissa lupausten antaminen, niiden realistisuus tai asiakkaalle liioittelu, koettiin eettisesti haastavana: *”mä pystyisin pysymään siinä, niissä realistisissa lupauksissa, että aina ei pysty” (ryhmä C).*

Työtilanteiden eettinen haastavuus liittyi myös johtajan omaan toimintaan, henkilökohtaisiin ongelmatilanteisiin. Lupausten antaminen, ristiriidat omien ja organisaation arvojen välillä, vastuu työn tuloksellisuudesta sekä omien motiivien miettiminen koettiin eettisesti haastaviksi tilanteiksi. Ryhmässä D kuvattiin henkilökohtaisen toiminnan pohtimista esimerkiksi näin:

> *”alaiset arvioivat esimiehen kaksi kertaa vuodessa. Esimiehet on velvoitettuja käymään alaisten kanssa sitten keskusteluja… niin aika hauskaa miettiä omaa minäkuvaansa suhteessa, mitä toiset näkee.”*

Vuorovaikutussuhteisiin liittyvä eettinen haastavuus näkyi organisaation sisällä, tällaisia tilanteita koettiin esimiehen, kollegoiden ja alaisten kanssa. Erimielisyys esimiehen kanssa, kilpailutilanne työtovereiden suhteen tai alaisten välisten ristiriitojen sovittelu olivat esimerkkejä vuorovaikutussuhteiden eettisistä haasteista. Eräs johtaja kuvasi kollegoiden välistä kilpailua jäljelle jäävistä työpaikoista seuraavasti:

Taulukko 1. Eettisesti haastavien tilanteiden kontekstit ja sisällöt.

	Eettisesti haastavan tilanteen sisältö				
Konteksti (suhteessa sidosryhmään / omaan toimintaan)	**Monimutkaiset työtilanteet**	**Rehellisyys**	**Oma toiminta**	**Vuorovaikutussuhteet**	**Oikeudenmukaisuus**
Yhteiskunta	**Jatkuvasti kasvavat tavoitteet; kirjattujen strategioiden toteutuminen; ympäristöeettiset kysymykset; lakien noudattaminen**	**Organisaation toiminta suhteessa julkilausuttuihin strategioihin**			
Asiakkaat	**Yrityksen maine; kenen etuja valvotaan; palvelun laatu; toimintojen ulkoistaminen**	**Lupausten antaminen ja realistisuus**	**Lupausten antaminen**		
Omistajat	**Näkemysristiriita johtajan ja hallituksen välillä; mitataanko toiminnan tuottavuutta lyhyellä vai pitkällä tähtäimellä**		**Ristiriita omien ja yrityksen arvojen välillä; johtajan vastuu työn tuloksellisuudesta**		
Esimiehet			**Arvoristiriita esimiehen kanssa; ei pysty vaikuttamaan, miten yrityksessä toimitaan**	**Eri mieltä esimiehen kanssa**	
Kollegat			**Arvoristiriita tiimin sisällä**	**Kilpailutilanne (esim. kenen työpaikka säilyy)**	**Eri asemassa olevat osastot työyhteisön sisällä**
Alaiset	**Työnjako henkilöstövähennyksen jälkeen; palkan tai suoriutumisen määrittely; rekrytointi; irtisanominen/saneeraus; määräaikaiset työsuhteet; työn ja muun elämän yhteensovittaminen**	**Avoimuus; tiedon kertomatta jättäminen; lupausten antaminen**	**Millaisia keinoja johtamisessa voi käyttää; velvollisuus toimia tietyllä tavalla (esim. puuttua ristiriitoihin, tarjota perusturva, työajan seuranta); valta päättää (esim. palkkauksesta); esimerkkinä/ roolimallina toimiminen**	**Ristiriitojen ratkaiseminen alaisten välillä; työryhmiin valitseminen; seuraajan valitseminen; alaisiin luottaminen; alaisten työyhteisötaidot (suostuvatko olemaan johdettavina); alainen kantelee toisen toiminnasta**	**Erilaisuuden sietäminen (yrityksen säännöt ja kulttuuri); tiettyjen ryhmien suosiminen; bonusten jakaminen (kaikkien suoritusten huomiointi); eri kansallisuuksien huomioiminen; sukulaisuussuhteet**
Yksilön (johtajan) toiminta			**Oman edun mukaan toimiminen; päätösten takana olevien perusteiden tiedostaminen**		

”siitä tulee aivan hirvittävä pelaaminen, jossa yli puolet jengistä heittää kaikki eettiset arvot romukoppaan ja alkaa pohtimaan sitä, että miten minun tässä käy… ihmisestä tulee niin kuin susi toiselle” (ryhmä B).

Viimeinen sisältöluokka, oikeudenmukaisuus, sisälsi tässä tutkimuksessa melko vähän eettisesti haastavia tilanteita eri konteksteissa. Esille nousi eri osastojen asema organisaation sisällä. Kohdellaanko kaikkia tasa-arvoisesti? Oikeudenmukaisuuden haasteet nousivat esille johtajien pohtiessa suhdettaan alaisiin. Tällaisia tilanteita olivat erilaisuuden sietäminen, tiettyjen ryhmien suosiminen, bonusten jakaminen, eri kansallisuuksien huomioiminen sekä sukulaisuussuhteet työpaikalla. Seuraava esimerkki kuvaa johtajien käymää keskustelua:

”miten kykenisi olemaan oikeudenmukainen kaikkia kohtaan niin, että mitkään sellaiset henkilökohtaiset ominaisuudet ei vaikuttaisi, että pystyisi niin kuin todellakin ottamaan sen työn ja sen tekemisen siihen käsittelyyn” (ryhmä A).

”Ihan tällaisia käytännön asioita, että sitten oikeasti kaikki niin kuin tulisivat tasa-arvoisesti kohdelluiksi” (ryhmä D).

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajien keskusteluissa painottuivat eettisesti haastavat tilanteet suhteessa alaisiin. Johtajat joutuivat miettimään useita käytännön työtilanteita eettisestä näkökulmasta. Työnjako henkilöstövähennyksen jälkeen, palkan tai suoriutumisen määrittely, rekrytointitilanteet, irtisanominen tai saneeraus, määräaikaiset työsuhteet ja alaisten yksityiselämän yhteensovittaminen työhön vaativat kaikki johtajalta eettistä pohdintaa. Monimutkaisten työtilanteiden lisäksi johtajat joutuivat miettimään rehellisyyttään, omaa toimintaansa, vuorovaikutussuhteita sekä oikeudenmukaisuutta alaisiaan kohtaan.

Johtajien kokemat ristiriidat eettisesti haastavissa tilanteissa

Taulukossa 2 on esitetty johtajien ristiriitakokemukset eettisesti haastavissa tilanteissa suhteessa organisaation sidosryhmiin. P-E fit-teoriaan (Edwards 1996) perustuvien odotustemme mukaisesti eettistä kuormittavuutta aiheuttivat tilanteet, joissa johtaja koki omien arvojensa olevan ristiriidassa suhteessa organisaation johonkin sidosryhmään. Näihin tilanteisiin liittyi usein voimattomuuden tunne: johtajalla ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa eikä toimia omien arvojensa mukaisesti.

Kuten taulukosta 2 edelleen ilmenee, arvoristiriitoja koettiin suhteessa yhteiskuntaan, eli organisaation toimintaympäristöön, josta esimerkkinä työajanseuranta. Suhteessa organisaation asiakkaisiin esille nousi ristiriita omien arvojen ja yrityksen edun välillä. Esimerkkinä mainittakoon se, millaisia lupauksia asiakkaille annetaan, liioitellaanko yrityksen osaamista. Arvoristiriitoja vallitsee myös johtajien ja yrityksen omistajien välillä, kuten irtisanomistilanteessa käytettävistä perusteista. Ristiriitakokemuksia esiintyi myös johtajan ja hallituksen välillä, koskien esimerkiksi toiminnan taustalla olevia arvoja. Tällaisesta ristiriidasta eräs johtaja kertoo:

”alkamalla pörssiyhtiöön johtajaksi on niin kuin tavallaan hyväksynyt sen pelin säännöt ja niillä säännöillä pelataan… käytännössä kaikki päätökset tehdään tuloksen teon näkökulmasta, peilataan siihen eikä oikeasti oikeestaan mihinkään muuhun. … kestämätön kuiluhan se kuitenkin on, että mä tiedän, että tää on kestämätön, mutta en minä tiedä, että miten sitä voisin muuttaa ja miten ilman tätä voisin elääkään sitten.” (ryhmä B)

Johtajalla on vastuu työn tuloksellisuudesta, mikä lisää kuormittavuutta. Ristiriitakokemuksia esiintyi paljon johtajien ja muun henkilöstön välisissä suhteissa. Miten johtajan arvot kohtaavat oman esimiehen, työtovereiden tai alaisten arvot? Yrityksen johdon suhteen tyypillinen ristiriitatilanne tässä aineistossa oli johtajan kokemus siitä, että ylempi johto toimii epäeettisesti, vastoin johtajan omia arvoja. Suhteessa alaisiin pohdinta koski usein ristiriitaa yrityksen edun ja yksittäisen työntekijän edun välillä, mikä näkyi esimerkiksi palkan tason määrittelyssä:

”että ihmiset ei käytännössä enää elä sillä tulotasolla, mitä ne hankkii meillä… kyllähän tämä sillä tavalla vaikuttaa, että minulla on hirvittävä, sellainen paha olo tulee, kun ihmiset sanovat, että he eivät pysty maksamaan laskuja. Ei minulta yöunia näitten takia ole mennyt vielä, mutta työ työnä ja sillä selvä, mutta erittäin hankala asia.” (peruspalkan määrittely, ryhmä D)

Arvoristiriitojen lisäksi johtajat kokivat kuormittavuutta omien kykyjensä ollessa ristiriidassa ympäristön vaatimusten kanssa (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Tilanteiden eettinen kuormittavuus suhteessa organisaation sidosryhmiin (litteroijan merkinnät kaksoissulkumerkkien sisällä).

	Tilanteen kuormittavuus		
Organisaation sidosryhmät	**Arvoristiriita – ei vaikutusmahdollisuuksia**	**Ympäristön odotukset/ vaatimukset ylittävät yksilön kyvyt**	**Omien arvojen mukaan toimiminen, joka vaatii tinkimättömyyttä**
Yhteiskunta (toimintaympäristö)	**”jonninjoutavalla byrokratialla… eihän tässä ole mitään tolkkua”**	**”kenen etuja meidän itse asiassa pitää valvoa”**	
Asiakkaat	**”tiedän itsekin, että paskaahan minä puhuin… minulle on huomattavasti luontaisempi tyyli taas sitten, että vähättelyn kautta, mutta sillä vaan ei menesty”**	**”minä en vieläkään ole varma, että onko se oikea tapa vai eikö oikea tapa ((lupausten antaminen, joiden toteuttamisesta ei ole varmuutta))”**	**”lupausten pitäminen, se lähtee sieltä ihan meistä asti, että ei tingitä niissä asioissa”**
Omistajat	**”tiedetään, että se on ihan typerä menettelytapa, mutta että toisaalta firman kannalta, niin oli varmaan huomattavasti edullisempi ratkaisu ainakin”**	**”osakkeenomistajien etu saattaa olla pikkusen eri kuin yksittäisen työntekijän etu…kummalle sinä kallistut”**	**”firmassa se oikeus ei toteutunut, niin silloin ei ehkä kannata olla… jos niin ei käy, niin minä itse varmaan joutuisin lähtemään”**
Henkilöstö:			
Johto			
	”et sitten itse hyväksy niitä pelisääntöjä… sinun pitäisi miettiä, että nyt minä lähen”	**”millä tavalla ja milloin minä hoidan sen? Jos minä en kykene siihen vastaamaan, niin minä olen väärä ihminen väärässä paikassa”**	**”minä tiedän, että minä en voi siitä luopua, mikä minun tapani toimia taustalla on”**
Henkilöstö:			
Kollegat			
	”tiimillä on eri eettinen periaate kuin minulla itsellä…ja kuinka pitkälle mä olen valmis puolustamaan niitä ((omia periaatteita))”	**”onko ne oikeita ne sinun ((omat)) valinnat ((esim. työryhmiin nimetyt))”**	
Henkilöstö:			
Alaiset			
	”ihmiset ei käytännössä enää elä sillä tulotasolla, mitä ne hankkii meillä… se on minusta väärin”	**”olenko minä itse niin objektiivinen, että se oikeasti on oikeudenmukainen joka suhteessa sitten se arviointi”**	

Johtajien keskusteluissa tuli esille useita tilanteita, joissa eettisen kuormittavuuden kokemus syntyi siitä, ettei johtaja tiennyt, mikä on oikea tapa toimia. Johtajat kuvasivat tällaisia tilanteita seuraavasti:

"Se oli helvetillistä… minä jo rupesin niin kuin piehtaroimaan siinä, että nyt minä olen jotenkin se huono ja paha." (toimintojen ulkoistaminen, ryhmä A)

"yhteisö jo painostaa, ja minä johtajana joudun reagoimaan, ja on hyviä ja mukavia tyyppejäkin joutunut sitten osoittamaan, hakemaan muita vaihtoehtoja. Ne on rankkoja paikkoja sitten, ja siinä täytyy ottaa kylmästi tai näin, että sitten et voi henkilökohtaisesti oikein enää ottaa, että sitten ei niin kuin pysty tekemäänkään." (irtisanominen, ryhmä D)

"Niin sitten kun pohtii vaikeassa kysymyksessä, missä niin kuin välillä tuntuu, että kaikki menee päin helvettiä, että... aika vaikeita eettisiä kysymyksiä itselleen, mikä niin kuin oikeesti loppujen lopuks on oikein ja mikä on väärin." (ryhmä B)

Aineistosta nousi esille kolmas ja aiemmin tunnistamaton eettistä kuormittavuutta aiheuttava tilanne. Tämä uusi sisältöluokka on johtajien omien arvojen mukainen toiminta ympäristön odotuksia vastaan (ks. taulukko 2). Johtajat kuvasivat, että toisinaan he valitsivat omien arvojensa mukaisen eettisen toimintatavan huolimatta siitä, että se voi johtaa esimerkiksi irtisanoutumiseen omasta työpaikasta. Kiinnostava havainto oli, että johtajat kuvasivat tällaisia tilanteita fokusryhmäkeskusteluissa, mutta eivät juurikaan etukäteen kirjatuissa pohdinnoissaan. Vain kaksi johtajaa mainitsi kirjallisessa tehtävässä kokevansa oikeudenmukaisessa toiminnassa pysymisen eettisesti haastavana. Ryhmäkeskustelussa heräsi kuitenkin paljon ajatuksia tinkimättömyydestä omien arvojen suhteen. Eräs johtaja mietti, kuinka pitkälle on valmis menemään seisoakseen arvojensa takana:

"sinua ylempi taho on luonut ne pelisäännöt… jos sinä et haluaisi toimia niitten pelisääntöjen mukaisesti omien alaisten kanssa, niin tuleeko siinä nyt sitten se tilanne, että sinun pitäisi miettiä, että nyt minä lähen." (ryhmä B)

Johtajat miettivät tinkimättömyyttä omista arvoistaan myös suhteessa kollegoihin, esimerkiksi fuusiotilanteessa:

"kokemuksia on siitä, että tiimillä on eri eettinen periaate kuin minulla itsellä… olenko hiljaa, tuonko omat periaatteeni esiin, mitä se vaikuttaa sen tuloksen kannalta." (ryhmä C)

Muita esimerkkejä kuvattiin seuraavasti:

"se on niin kuin tärkein minun mielestä, että on omat arvot kohdallaan." (ryhmä B)

"Minä kuolen saappaat jalassa tai lähden pois, että minä tiedän, että minä en voi siitä luopua, mikä minun tapani toimia taustalla on" (ryhmä C).

"Se lähtee sieltä ihan meistä asti, että ei tingitä niissä asioissa…jokaiselle on niin iso asia, että pystyy hyvillä mielin köllähtämään ittesä viereen illalla nukkumaan, että ei paina semmoset asiat sitten." (ryhmä A)

Pohdinta

Tämä tutkimus nosti ensimmäistä kertaa esille suomalaisten johtajien omat kokemukset eettisesti haastavista työtilanteista ja niiden kuormittavuudesta. Fokusryhmäkeskusteluista kerätty aineisto osoitti, että johtajat kohtaavat työssään useita erilaisia haastavia, eettistä pohdintaa vaativia tilanteita. Kuormittaviksi nämä tilanteet koettiin silloin, kun omat arvot ovat ristiriidassa sidosryhmien arvoihin, tai johtajat kokevat, että he eivät tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia tietyssä tilanteessa (Edwards 1996). Myös johtajatyön erityiset piirteet (vallankäyttö, roolimallina toimiminen, työn haastavuus, käytettävissä olevat resurssit) lisäävät kuormittavuutta päätöksentekotilanteissa. Tutkimuksemme antoi uutta tietoa johtajien kokemista eettisesti haastavista tilanteista. Aineistosta selvisi, että stressiteoriaan perustuvien (Edwards 1996) ristiriitakokemusten lisäksi johtajat voivat kokea omien arvojensa mukaisen tinkimättömän toiminnan ympäristön odotuksia vastaan kuormittavana.

Johtajien käymissä keskusteluissa nousi esille yksilöllisiä suhtautumistapoja eettiseen pohdintaan. Tämä tulos oli yhteneväinen Bev Marshallin ja Philip Dewen (1997) tutkimustuloksen kanssa. Toiset miettivät paljon sekä etukäteen että päätöksenteon jälkeen oman toimintansa oikeellisuutta. Jotkut johtajat taas kokivat, että heidän työhönsä kuuluu erilaisia päätöksentekotilanteita, mutta eivät nähneet niiden vaativan eettistä pohdintaa. Näin ollen yksilön oma arvio tilan-

teesta on kriittinen tekijä (ks. Lazarus & Folkman 1984). Kuten Jones (1991) toteaa, eettisen päätöksenteon yksityiskohdat ovat merkityksettömiä, jos yksilö itse ei tiedosta tilanteen sisältävän eettistä ulottuvuutta. Tällainen ajattelu voi toimia psykologisena selviytymiskeinona (coping; Lazarus & Folkman 1984; ks. myös Feldt & Mäkikangas 2009). Johtaja saattaa etäännyttää eettisesti haastavana kokemansa tilanteen sopeutuakseen negatiiviseen tilanteeseen, jota hän ei voi itse muuttaa (Folkman ym. 1986).

Aineistossa useat eettisesti haastavat tilanteet liittyivät esimies-alaisuhteeseen. Tämä havainto sopii yhteen Jonesin (1991) teorian kanssa, jonka mukaan tilanteen moraalinen intensiteetti kasvaa, jos päätöksenteon kohde koetaan läheiseksi. Alaiset ovat todellisia, yksilöllisiä ihmisiä johtajan työn arjessa, joten heitä koskevat päätöksentekotilanteet nähdään helposti eettisesti haastavina. Myös Anna-Maija Lämsä ja Tuomo Takala (2000) ovat tulleet samantapaiseen johtopäätökseen. He toteavat artikkelissaan, että teon kohteen saadessa kasvot johtajat kokevat velvollisuutensa ja huolenpitonsa näitä yksilöitä kohtaan (empatia osana eettisyyttä) tärkeämmäksi kuin hyötyperusteiset tavoitteet. Lisäksi se, että kurssille osallistuneet johtajat toimivat esimiesasemissa, voi selittää pohdinnan keskittymistä esimies-alaissuhteisiin. Keskijohdon työlle ovat ominaista haastavat vuorovaikutustilanteet työyhteisössä. Näin ollen ne muodostavat tyypilliset eettiset valinta- ja päätöksentekotilanteet.

Tutkimusaineistomme vahvuutena oli, että se mahdollisti eettiseen päätöksentekoon liittyvän vertaiskeskustelun tarkastelun. Se tuotti tarkempaa ja vivahteikkaampaa kuvaa eettisestä pohdinnasta kuin pelkkä sanallinen kirjaaminen. Tutkimuksellamme oli kuitenkin myös rajoitteita. Ensimmäisenä rajoitteena oli suhteellisen pieni laadullinen aineisto, joten tulosten yleistettävyyteen on suhtauduttava varauksella. Lisäksi aineistomme painottui esimiesasemassa työskentelevän keskijohdon kokemuksiin. Päätökset ja niiden eettiset ulottuvuudet, joita esimerkiksi ylin johto joutuu tekemään, voivat olla erilaisia kuin tässä tutkimuksessa esitetyt tilanteet. Toisaalta yleistettävyys on osa laadullisen tutkimuksen yleistä problematiikkaa, eikä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäkään samanlaiseen yleistämiseen kuin suurten otosten tilastollisissa tutkimuksissa (Alasuutari 1993). Toinen tutkimuksemme rajoite oli kerätyn aineiston luotettavuus. Keskustelutilanteissa pyrkimys sosiaaliseen suotavuuteen (socially desirable responding; ks. Honkaniemi 2009) on voinut vaikuttaa siihen, miten avoimesti ja rehellisesti johtajat toivat ajatuksiaan esille. Tulosten perusteella näytti kuitenkin siltä, että kokemusten jakaminen vertaisten kanssa mahdollisti johtajille sellaistenkin pohdintojen esille tuomisen, joita he eivät maininneet kirjallisessa tehtävässä. Tämä kertoi ryhmien luottamuksellisesta ilmapiiristä.

Tämä pilottitutkimus oli päänavaus suomalaisten johtajien eettisen kuormittuneisuuden tutkimukselle. Jatkossa on tärkeää tutkia, millaisia vaikutuksia eettisesti haastavilla tilanteilla ja niistä johtuvilla kuormittuneisuuden kokemuksilla on johtajien työhyvinvointiin (esim. työuupumukseen), jolla puolestaan on usein merkitystä koko organisaation hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Tutkimuksessa esiin tullut uusi kuormittuneisuuden luokka – johtajien omien arvojen mukainen toiminta ympäristön odotuksia vastaan – antaa aihetta jatkotutkimukselle. Ovatko arvoistaan tinkimättömät johtajat persoonaltaan vahvoja johtajia? Onko tällainen ominaisuus yhteydessä eettiseen johtajuuteen? Jatkossa olisi syytä tutkia myös eri tasolla toimivia johtajia, sillä on hyvin mahdollista, että eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus koetaan eri tavoin esimerkiksi lähijohdossa ja ylemmässä johdossa. Eettisen kuormittuneisuuden tutkimuksen puute johtuu osin myös validien kyselymenetelmien puuttumisesta. Siksi tärkeä jatkotutkimuksen kohde on laatia kattava ja validi kyselymenetelmä, jotta eettistä kuormittuneisuutta ilmiönä voidaan kartoittaa tarkemmin mahdollisimman luotettavasti. Organisaatiot myös hyötyisivät tällaisen kyselymenetelmän saatavuudesta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksemme osoitti johtajien työhön kuuluvan eettisesti haastavia tilanteita, jotka voidaan kokea kuormittavina. Nämä tilanteet voidaan luokitella niiden sisältöjen sekä kontekstien perusteella, ja niiden aiheuttama kuormittavuus voidaan jakaa eri luokkiin niihin liittyvän ristiriitakokemuksen perusteella. Näitä sisältöluokkia olivat P-E-fit-teorian mukaisesti (Edwards 1996) johtajan kokema arvoristiriita organisaation sidosryhmien

kanssa sekä kokemus ristiriidasta omien kykyjen ja ympäristön vaatimusten välillä. Tutkimuksemme tulosten perusteella muodostimme uuden kuormittavuuden sisältöluokan, eli johtajan omien arvojen mukaisen toiminnan ympäristön odotuksia vastaan. Tähän uuteen havaintoon tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota työelämän tutkimuksessa. Kiinnostava tulos oli, että johtajat eivät etukäteen juurikaan kirjoittaneet tällaisia ajatuksia ylös, mutta toivat niitä kuitenkin esille fokusryhmäkeskusteluissa. Käytännön johtopäätöksenä voidaankin esittää, että johtajille olisi organisaatioissa tarjottava mahdollisuus pohtia eettisesti haastavia tilanteita ryhmässä ja ryhmäprosessien kautta, esimerkiksi ryhmätyönohjauksen välityksellä. Näin eettisyydestä tai sen puuttumisesta tulee näkyvämpi ja tietoisempi osa organisaation toimintaa.

* * *

Tutkimus on osa Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -projektia, jota rahoittaa Työsuojelurahasto (hankenumero 108124). Kiitämme tutkimukseen osallistuneita johtajia.

Kirjallisuus

Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.*

Ansoff, H.I. (1984). *Implanting strategic management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.*

Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. & McKee, M.C. (2007). *Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. Journal of Occupational Health Psychology, 12, 193–203.*

Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10, 181–217.*

Brass, D.J.; Butterfield, K.D. & Skaggs, B.C. (1998). *Relationships and unethical behavior: A social network perspective. Academy of Management Review, 23, 14–31.*

Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17, 595–616.*

Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117–134.*

Butterfield, K.D., Trevino, L.K. & Weaver, G.R. (2000). *Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. Human Relations, 53, 981–1018.*

Chatman, J.A. (1989). *Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. The Academy of Management Review, 14, 333–349.*

Cooper, C.L., Dewe, P.J. & Driscoll, M.P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications. Thousand Oaks, CA: Sage.*

Craig, S.B. & Gustafson, S.B. (1998). *Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. The Leadership Quarterly, 9, 127–146.*

Detert, J.R., Treviño, L.K., Burris, E.R. & Andiappan, M. (2007). *Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. Journal of Applied Psychology, 92, 993–1005.*

Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1994). *Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. Academy of Management Review, 19, 252–284.*

Dukerich, J.M., Waller, M.J., George, E. & Huber, G.P. (2000). *Moral intensity and managerial problem solving. Journal of Business Ethics, 24, 29–38.*

Edwards, J.R. (1996). *An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. The Academy of Management Journal, 39, 292–339.*

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.*

Feldt, T. & Mäkikangas, A. (2009). *Selviytymiskeinot ja niiden käyttöä suuntaavat persoonallisuuden ominaisuudet. Teoksessa R-L. Metsäpelto & T. Feldt (toim.) Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet (s. 93–110). Jyväskylä: PS-kustannus.*

Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., Delongis, A. & Gruen, R.J. (1986). *Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. Journal of Personality and Social Psychology, 50, 992–1003.*

Ford, R.C. & Richardson, W.D. (1994). *Ethical decision making – A review of the empirical literature. Journal of Business Ethics, 13, 205–221.*

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pittman.*

Garsten, C. & Hernes, T. (2009). *Dilemmas of ethical organizing. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.) Ethical dilemmas of management (s. 1–10). Oxon: Routledge.*

Honkaniemi, L. (2009). *Persoonallisuuden kaunistelu kyselyvastauksissa. Teoksessa R-L. Metsäpelto & T. Feldt (toim.) Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet (s. 229–246). Jyväskylä: PS-kustannus.*

Jones, T.M. (1991). *Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. Academy of Management*

Review, 16, 366–395.

Jones, T.M. (1995). *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, 20, 404–437.*

Kahn, R.L. & Byosiere, P. (1992). *Stress in organizations. Teoksessa M.D. Dunnette & L. M. Hough (toim.) Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3 (s. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.*

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mäkikangas, A. (2008). *Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. Journal of Occupational Health Psychology, 13, 114–127.*

Kitzinger, J. (1994). *The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. Sociology of Health & Illness, 16, 103–121.*

Krueger, R.A. (1988). *Focus groups: A practical guide for applied research. London: Sage.*

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.*

Leiter, M.P. & Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal. San Francisco, CA: Jossey-Bass.*

Lämsä, A-M. & Takala, T. (2000). *Downsizing and ethics of personnel dismissals – The case of Finnish managers. Journal of Business Ethics, 23, 389–399.*

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. (2002). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.*

Marshall, B. & Dewe, P. (1997). *An investigation of the components of moral intensity. Journal of Business Ethics, 16, 521–529.*

Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.*

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work. New York: Harper & Row.*

Morgan, D.L. (1988). *Focus groups as qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage.*

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

O'Fallon, M.J. & Butterfield, K. (2005). *A review of the empirical ethical decision making literature: 1996–2003. Journal of Business Ethics, 59, 375–413.*

Power, S.J. & Lundsten, L.L. (2005). *Managerial and other white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces. Journal of Business Ethics, 60, 185–193.*

Quinn, J.B. (1980). *Formulating strategy one step at a time. Journal of Business Strategy, 1, 42–63.*

Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). *Stress in organizations. Teoksessa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (toim.) Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12 (s. 453–491). New York: Wiley.*

Stewart, D.W. & Shamdasani, P. (1990). *Focus groups: Theory and practice. Newbury Park, CA: Sage.*

Treviño, L.K. (1986). *Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. Academy of Management Review, 11, 601–617.*

Waters, J.A., Bird, F. & Chant, P.D. (1986). *Everyday moral issues experienced by managers. Journal of Business Ethics, 5, 373–384.*

Weaver, G.R., Treviño, L.K. & Cochran, P.L. (1999). *Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. Academy of Management Journal, 42, 539–552.*

Wood, D.J. (1991). *Corporate social performance revisited. Academy of Management Review, 16, 691–718.*

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson.*

Zey-Ferrell, M.K. & Ferrell, O.C. (1982). *Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations. Human Relations, 35, 587–604.*