

**JOHTAJIEN TYÖN EETTINEN KUORMITTAVUUS JA SEN
YHTEYDET TYÖHYVINVOINTIIN**

Liljaana Lähteenkorva

Pro gradu -tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Kesäkuu 2010

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

LÄHTEENKORVA, LILJAANA: Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin

Pro gradu -tutkielma, 34 s.

Ohjaaja: Taru Feldt

Psykologia

Kesäkuu 2010

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka usein ja millaisten vaatimusten edessä suomalaiset johtajat kohtaavat työssään eettisesti haastavia tilanteita ja niiden aiheuttamaa kuormittavuutta. Lisäksi tutkittiin, ovatko johtajien kokemukset eettisestä kuormittavuudesta yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa (työuupumukseen ja työn imuun). Johtajien yksilölliset ja organisatoriset taustatekijät huomioitiin ilmiöiden tarkastelussa. Kyselytutkimukseen osallistui 902 johtajaa syksyllä 2009. Tutkitut edustivat keski- ja ylintä johtoa ja suurin osa oli miehiä (70 %). Tutkittujen ikä vaihteli 25 ja 68 vuoden välillä (ka = 46,4, kh = 9,29). Tulokset osoittivat, että 84 % johtajista kohtasi työssään eettisesti haastavia tilanteita vähintään muutaman kerran vuodessa. Heistä neljäsosa koki nämä tilanteet psyykkisesti kuormittaviksi. Naiset kokivat miesjohtajia enemmän eettisesti haastavat tilanteet psyykkisesti kuormittavina. Tulokset osoittivat lisäksi, että johtajien päivittäiseen työhön liittyviä tilanteita tai vaatimuksia pidettiin eettisesti haastavina. Sen sijaan johtajien harvoin kohtaamia tilanteita tai laajoja yhteiskunnallisia ja eettisiä kysymyksiä ei pidetty samassa määrin eettisesti haastavina. Eettisen kuormittavuuden kokemukset olivat yhteydessä johtajien työuupumukseen ja matalaan työn imuun. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että selkeillä säännöillä ja ohjeilla voitaisiin lisätä johtajien tietoutta oikeista ja suotavista toimintatavoista eettisesti haastavissa tilanteissa. Selkeät ohjeet ja eettisesti kestäväällä pohjalla olevat toimintatavat todennäköisesti edistäisivät johtajien työhyvinvointia ja siten koko organisaation toimintaa.

Avainsanat: eettisesti haastavat tilanteet, johtajat, työuupumus, työn imu

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Johtajien työ	1
1.2 Eettisesti haastavat tilanteet johtajien työssä	2
1.3 Eettinen kuormittavuus	5
1.4 Työuupumus ja työn imu työhyvinvoinnin kuvaajina	6
1.5 Tutkimuskysymykset	9
2 MENETELMÄT	10
2.1 Tutkittavat	10
2.2 Katoanalyysi.....	10
2.3 Muuttujat.....	11
2.4 Tilastolliset analyysit	14
3 TULOKSET	15
3.1 Ilmiöiden yleisyys.....	15
3.2 Taustatekijöiden yhteydet eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen ja eettiseen kuormittavuuteen	18
3.3 Eettisen kuormittavuuden yhteydet työuupumukseen ja työn imuun	21
4 POHDINTA	23
4.1 Tutkimustulosten luotettavuus ja jatkotutkimusten tarve	27
4.2 Johtopäätökset ja suositukset	28
LÄHTEET.....	30

1 JOHDANTO

Huomio yritysten eettisiä toimintatapoja ja erityisesti eettistä johtajuutta kohtaan on kasvanut viime vuosina (Brown & Treviño, 2006). Globalisaatio, kiristynvä kilpailu ja vuonna 2008 alkanut maailmanlaajuinen talouden taantuma aiheuttavat merkittäviä haasteita johtajien työlle ja yritysten eettisten toimintatapojen noudattamiselle. Esimerkiksi Suomessa suuret yritykset, kuten Nokia, UPM, Metso ja Outokumpu, ovat joutuneet syksyllä 2008 alkaneen taloustaantumän myötä otsikoihin laajojen yt-neuvottelujen vuoksi (Helsingin Sanomat 21.11.2009a; 4.11.2009b; 11.3.2009c; 4.2.2009d). Marraskuussa 2009 Suomessa oli 224 000 työtöntä henkilöä, mikä oli 63 000 henkilöä enemmän kuin samaan aikaan edellisenä vuonna. Työttömyysaste oli noussut vuodentakaisesta 2,5 prosenttiyksikköä 8,5 prosenttiin (Tilastokeskus, 2009).

Eettisyyttä johtajien työssä käsittelevissä tutkimuksissa on yleensä kiinnitetty huomiota alaisten tai koko organisaation arviointeihin, ja johtotehtävissä toimivien omat kokemukset ovat jääneet lähes huomiotta (Huhtala ym., 2010). Tieto eettisyydestä johtajien työssä on tärkeää ensinnäkin johtajien itsensä, heidän työhyvinvointinsa tukemisen ja työnsä kehittämisen kannalta. Tutkimusaihe on tärkeä myös siksi, että johtajien arvot ja intressit vaikuttavat sekä alaisten elämään että koko organisaation toimintaan (Northouse, 2007). Johtajien voidaan nähdä toimivan roolimallina alaisille, jotka herkästi toimivat johtajien antaman esimerkin mukaisesti (Brown & Treviño, 2006; Leiter & Harvie, 1997). Lisäksi on havaittu, että alaisten arvioima eettinen johtajuus tai näkemys johtajasta luotettavana ja rehellisenä on positiivisessa yhteydessä esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Posner & Schmidt, 1992; Treviño & Brown, 2007).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on paikata aikaisempien tutkimuksien puutteita ja nostaa keskiöön johtajien omat kokemukset eettisistä dilemmoista. Tarkoituksena on erityisesti saada tietoa siitä, missä määrin ja millaisten vaatimusten edessä suomalaiset johtajat kohtaavat työssään eettisesti haastavia tilanteita sekä kuinka kuormittaviksi johtajat nämä tilanteet kokevat. Tavoitteena on tutkia myös tällaisen eettisen kuormittavuuden yhteyksiä johtajien työhyvinvointiin (työuupumus, työn imu).

1.1 Johtajien työ

Johtajuus voidaan nähdä prosessina, jossa johtaja käyttää vaikutusvaltaa suhteessa ryhmän jäseniin, jotta jokin yhteinen tavoite voitaisiin saavuttaa (Shackleton & Wale, 2000). Johtajat ovat työssään

vastuussa organisaation tavoitteellisuudesta ja tuloksellisuudesta (Lönnqvist, 2000). Tyypillisiä johtajan tehtäviä ovat esimerkiksi työntekijöiden ohjaaminen, sosiaalisten verkostojen luominen, neuvottelemineen, suunnittelu sekä yrityksen edustaminen (Hales, 1986). Johtajan työ on tutkimusten mukaan vaativaa, hektistä ja alati vaihtelevaa (Yukl, 2002). Kansainvälistyminen, kiristynvä kilpailu, tieteen ja tekniikan kehitys, työpaikkojen epävarmuus ja projektityöskentelyn lisääntyminen ovat nykyajan haasteita johtajien työssä (Feldt, Mäkikangas, Hyvönen, Kinnunen & Kokko, 2006; Kauppinen ym., 2007).

Halesin (1986) mukaan johtajat käyttävät vähän aikaa työnsä suunnitteluun ja johtajan työ sisältää runsaasti nopeaa reagoimista ulkopuolisiin tapahtumiin. Yukl (2002) toteaa, että johtajien päätöksentekoa luonnehtii pikemminkin epäjärjestelmällisyys, tunteisuus ja poliittisuus kuin rationaalisuus. Johtajan työn vaativuutta lisää myös työnkuvaan kuuluva toimiminen erilaisissa rooleissa, jotka Mintzberg (1980) on jakanut kolmeen luokkaan: informaation käsittelyyn, päätöksentekoon ja vuorovaikutukseen liittyviin rooleihin. Nykyään johtajien työssä painottuu yhä enemmän rooli ihmisten johtajana ja vuorovaikutuksen ylläpitäjänä eri osapuolten välillä (Viitala, 2002). Tutkimuksien mukaan johtajien työ sisältääkin runsaasti kasvokkaista vuorovaikutusta erityisesti vertaisten ja organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa (Yukl, 2002). Yleistä kuvaa kaikkien johtajien työstä on vaikea antaa, sillä työn kontekstit vaihtelevat. Johtajan asema johtoportaan, organisaation koko, riippuvuus muista organisaation yksiköistä, kriisitilanteet ja organisaation elämänkaaren vaihe ovat kontekstitekijöitä, jotka vaikuttavat johtajien työnkuvaan (Yukl, 2002).

1.2 Eettisesti haastavat tilanteet johtajien työssä

Etiikka tarkoittaa filosofian osa-aluetta, joka tutkii hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja muiden näihin liittyvien käsitteiden luonnetta ja alkuperää (Saarinen, 1985). Moraalilla tarkoitetaan yleensä ihmisten ajattelu- ja toimintatapaa, ja etiikka eli moraalifilosofia puolestaan tutkii moraalialia (Airaksinen, 1987). Tässä tutkimuksessa käsitteitä käytetään toistensa synonyymeina.

Yleisen johtajan työn haastavuuden ja psykologisen kuormittavuuden (Kinnunen, Feldt & Mäkikangas, 2008) lisäksi johtajien on todettu kohtaavan työssään myös eettisesti haastavia tilanteita, eli he joutuvat pohtimaan erilaisissa työtilanteissa oman toimintansa, valintojensa ja päätöstensä

oikeellisuutta (Huhtala ym., 2010). Käytännön moraaliset ongelmat organisaatioissa saattavat olla hyvinkin monimutkaisia. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi työpaikalla tapahtunut seksuaalinen häirintä ja työntekijän kiinnijääminen varastelusta.

Tässä tutkimuksessa johtajien kohtaamat eettisesti haastavat tilanteet määritellään Nashin (1993) mukaan siten, että ne ovat tilanteita, joissa johtajat eivät tiedä, mikä on oikea tai hyvä tapa toimia, tai tilanteita, joissa he joutuvat toimimaan sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti. Nash (1993) on määritelmässään soveltanut vanhaa moraalifilosofista eettisten ongelmien kahtiajakoa (Airaksinen, 1987). Kohdatessaan tällaisen tilanteen johtaja joutuu eettiseen päätöksentekotilanteeseen. Treviñon (1986) mukaan yksilön kognitiivinen moraalikehityksen taso selittää ja ennustaa eettistä päätöksentekoa. Tämän lisäksi muut yksilölliset ominaisuudet (minän vahvuus, riippuvuus muista ja hallinnan tunne) sekä tilanteeseen liittyvät tekijät (vastuu seurauksista, organisaation kulttuuri ja välitön työtilanne) vaikuttavat eettisen päätöksenteon näkymiseen käytännössä.

Treviñon (1986) malli eettisestä päätöksenteosta pohjautuu Kohlbergin (1984) kolmitasoiseen malliin kognitiivisesta moraalista kehityksestä. Ensimmäisellä tasolla yksilön syyt toimintaan ovat ulkoisten seurausten (palkkioiden ja rangaistusten) ohjaamia. Kehityksen toisella tasolla toimintaa perustellaan sillä, mitä sosiaalisessa ympäristössä (vertaiset, perhe, yhteiskunta) pidetään yleisesti hyvänä, suotavana tai laillisena. Kolmannessa tasossa oikeaa ja hyvää ei enää määritellä tietyn yhteiskunnan arvojen tai lakien kautta, vaan yksilö on muodostanut omat universaalit moraaliset arvonsa. Kohlbergin (1984) mukaan useimmat aikuiset ovat moraalisisessa kehityksessä mallin toisella tasolla.

Jonesin (1991) mukaan eettisen päätöksentekotilanteen moraalinen intensiteetti vaikuttaa merkittävästi yksilön moraaliseen päätöksentekoon ja toimintaan. Jones (1991) jakaa kuuteen luokkaan tekijät, jotka vaikuttavat eettisen ongelman moraaliseen intensiteettiin. *Seurausten laajuus ja merkittävyys* ottaa huomioon sen, että monet jokapäiväiset tilanteet arvioidaan yleensä merkityksettömiksi. *Sosiaalinen konsensus* tarkoittaa yhteisön yksimielisyyttä oikeasta ja väärästä. *Seurausten todennäköisyys* ottaa huomioon sen, kuinka todennäköisiä päätöksen positiiviset tai negatiiviset seuraukset ovat. *Seurausten ajallinen läheisyys* tarkoittaa ajan määrää päätöksenteosta sen seurauksiin. *Läheisyys* viittaa siihen, kuinka läheinen (sosiaalisesti, kulttuurisesti, psykologisesti tai fyysisesti) päätöksenteon kohde on päätöksentekijälle. *Seurausten keskittyminen* ottaa huomioon sen ihmisryhmän suhteellisen koon, jota päätös koskee.

Jonesin (1991) mukaan moraalinen intensiteetti vaikuttaa merkittävästi eettisen päätöksenteon kaikkiin vaiheisiin, jotka ovat: moraalisen ongelman havaitseminen, moraalinen arviointi, moraalinen intentio ja toiminta. Moraalinen intensiteetti vaikuttaa erityisesti moraalisen ongelman havaitsemiseen. Korkean intensiteetin tilanteet havaitaan herkemmin eettistä pohdintaa vaativiksi, ja ne myös synnyttävät kehittyneempää eettistä pohdintaa. Jones (1991) lisää, että moraaliseen päätöksentekoon vaikuttaa merkittävästi myös yksilön kokemus siitä, että hän on päätöstä tehdessään vapaa tekemään oman valintansa.

Empiirisiä tutkimuksia johtajien omista kokemuksista eettisistä päätöksentekotilanteista on hyvin vähän. Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä alaisten arvioiman eettisen johtajuuden vaikutuksiin yrityksen ja alaisten toimintaan, esimerkiksi tehokkuuteen ja hyvinvointiin (Brown & Treviño, 2006; Craig & Gustafson, 1998).

Niissä harvoissa tutkimuksissa, jotka tutkivat eettisesti haastavia työtilanteita johtajien omasta näkökulmasta, saatiin selville, että moraaliset pohdinnat ovat osa jokapäiväistä johtajan työtä, ja suurin osa johtajista pystyy nimeämään työssään kohtaamiaan eettisesti haastavia tilanteita (Power & Lundsten 2005; Waters, Bird & Chant, 1986). Näissä haastattelututkimuksissa eettisesti haastavat tilanteet luokiteltiin organisaation sidosryhmien perusteella, eli tutkimukset tarkastelivat johtajien pohdintoja eettisistä ongelmista suhteessa organisaation asiakkaisiin, omistajiin, henkilöstöön, tavarantoimittajiin ja yhteiskuntaan. Johtajat mainitsivat moraalista pohdintaa vaativien tilanteiden liittyvän useimmiten heidän työhönsä alaisten kanssa, ja he pohtivat erityisesti, kohtelevatko he kaikkia alaisiaan tasapuolisesti esimerkiksi palkasta tai ylennyksistä päättäessään (Power & Lundsten, 2005; Waters ym., 1986). Alaisiin liittyvien tilanteiden lisäksi tutkimuksissa havaittiin, että esimerkiksi yrityksen liiallinen keskittyminen voiton tavoitteluun, lahjonta, ongelmat tuotteiden laadussa, ympäristökysymykset ja sisäpiirikaupat aiheuttivat eettisesti haastavia tilanteita (Dukerich, Waller, George & Huber, 2000; Power & Lundsten, 2005).

Watersin ym. (1986) johtajia käsittelevän haastattelututkimuksen mukaan työtilanteet muodostuivat moraalista pohdintaa vaativiksi, jos johtaja uskoi, että niihin liittyi moraalinen standardi (esimerkiksi rehellisyyden vaatimus), ja koki, että hänellä oli valtaa vaikuttaa kyseiseen tilanteeseen. Johtajat kuitenkin erosivat suuresti siinä, minkälaisissa ongelmissa he näkivät eettisen ulottuvuuden. Watersin ym. (1986) mukaan johtajat erosivat erityisesti näkemyksissään siitä, kuinka asiakkaiden kanssa tulisi toimia. Jonesin (1991) teorian mukaisesti tilanteen moraalinen intensiteetti oli yhteydessä johtajan näkemykseen siitä, oliko tilanne moraalinen vai ei (Dukerich ym., 2000). Dukerichin ym.

(2000) mukaan johtajat kokivat, että moraaliset ongelmat vaikuttivat heihin henkilökohtaisesti ja niihin liittyi usein menetyksiä. Edellä mainitut tutkimukset eivät kuitenkaan suoranaisesti käsitelleet, kokivatko johtajat kuormittavuutta eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi.

1.3 Eettinen kuormittavuus

Tässä tutkimuksessa eettinen kuormittavuus määritellään Huhtalan ym. (2010) mukaan siten, että se tarkoittaa psyykkistä *stressiä*, jonka aiheuttajana on eettisen ulottuvuuden sisältämä ongelmatilanne. Huhtala kollegoineen (2010) tutki fokusryhmähaastattelujen avulla keskitason johtajien kohtaamien eettisesti haastavien tilanteiden sisältöjä ja konteksteja sekä tilanteissa koettua kuormittavuutta. Sisällöltään he luokittelivat eettisesti haastavat tilanteet viiteen luokkaan: monimutkaiset työtilanteet, rehellisyys, henkilökohtaiset ongelmatilanteet, vuorovaikutussuhteet ja oikeudenmukaisuus. Huhtalan ym. (2010) tutkimat johtajat kohtasivat työssään usein erilaisia eettisesti haastavia tilanteita suhteessa organisaation sidosryhmiin (yhteiskuntaan, asiakkaisiin, omistajiin ja henkilöstöön), ja nämä tilanteet koettiin kuormittaviksi. Aikaisempien tutkimusten (Power & Lundsten, 2005; Waters ym., 1986) mukaisesti Huhtalan ym. (2010) mukaan erityisen haastaviksi johtajat kokivat esimies-alaisuuteeseen liittyvät tilanteet, esimerkiksi rekrytointitilanteet tai irtisanomis- ja saneeraustilanteet. Muita tutkimuksessa esiin tulleita eettisesti haastavia tilanteita olivat esimerkiksi lakien noudattaminen, toiminnan tuottavuuden mittaaminen, asiakaslupausten realistisuus ja alaisten ristiriitojen selvittely.

Huhtalan ym. (2010) tutkimuksen mukaan eettisesti haastavat tilanteet aiheuttivat kuormittavuutta, jos johtajien arvojen ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välillä vallitsi ristiriita tai jos johtajan kyvyt ja ympäristön odotukset olivat ristiriidassa. Nämä tulokset tukivat Edwardsin (1996) muotoilemaa yksilö-ympäristö-yhteensopivuusteoriaa (Person-Environment fit), jonka mukaan stressi syntyy edellä mainittujen ristiriitatilanteiden seurauksena. Lisäksi Huhtalan ym. (2010) mukaan eettisesti haastava tilanne johti eettiseen kuormittavuuteen, jos johtaja toimi tinkimättömästi omien arvojensa mukaisesti ympäristön odotuksia vastaan. On kuitenkin hyvä muistaa, että eettiset ongelmatilanteet eivät kuitenkaan välttämättä aina ole kielteisiä vaan ne voivat edesauttaa pohtimista ja oppimista organisaatiossa (Garsten & Hernes, 2009).

1.4 Työuupumus ja työn imu työhyvinvoinnin kuvaajina

Nykypäivän työelämä asettaa työntekijöille ja erityisesti johtajille psykologisia ja emotionaalisia haasteita. Haasteista huolimatta johtajien on todettu voivan hyvin työssään (Feldt, Hyvönen, Mäkikangas, Kinnunen & Kokko, 2009; Kinnunen ym., 2008). Korkean koulutuksen, vahvan kompetenssin (Rasku, Ruoppila & Feldt, 1999) ja työn runsaiden vaikutusmahdollisuuksien (Feldt ym., 2009) on todettu osaltaan selittävän johtajien hyvää työkykyä.

Tämä tutkimus on ensimmäisiä, jonka tavoitteena on tarkastella johtajien työn eettisen kuormittavuuden yhteyttä työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tarkastellaan tässä tutkimuksessa työuupumuksen ja työn imun käsitteiden kautta. Työuupumus tarkoittaa vähitellen työssä kehittyvää vakavaa stressioireyhtymää. Se syntyy työntekijän ja työn välisen suhteen epätasapainon vuoksi pitkittyneenä reaktiona työn kroonisiin stressitekijöihin (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Työuupumusta luonnehtii kolme eri osa-aluetta. *Uupumisasteinen väsymys* (exhaustion) on yleisin ja keskeisin työuupumuksen oire. Se tarkoittaa yksilön kokemusta jatkuvasta ylikuormittuneisuudesta ja viittaa emotionaalisten ja fyysisten resurssien kokemukselliseen vähyteen. *Kyyninen asennoituminen työhön* (cynicism) tarkoittaa negatiivista ja välinpitämätöntä asennetta työtä kohtaan ja henkistä etäisyydenottoa siitä. *Ammatillisen itsetunnon lasku* (reduced efficacy) viittaa kompetenssin, hallinnan ja onnistumisen katoamiseen työuupumusprosessin edetessä (Hakanen, 2004; Maslach ym., 2001). Maslachin ym. (2001) mukaan työuupumus kehittyy siten, että aluksi työntekijä kokee itsensä väsyneeksi. Tästä syystä hän kyynistyy, mikä puolestaan johtaa ammatillisen itsetunnon laskuun ajan myötä.

Kansanterveyslaitoksella toteutetun Terveys 2000 -tutkimuksen mukaan Suomen työikäisestä väestöstä neljäsosalla esiintyy lieviä työuupumuksen oireita ja 2,5 % on vakavasti työuupuneita (Kauppinen ym., 2004). Työuupumus on yhteydessä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin heikentymiseen sekä työkyvyn alenemiseen, ja se aiheuttaa huomattavia taloudellisia kustannuksia (Kalimo & Toppinen, 1997). Masennuksen ja työuupumuksen välillä esiintyy päällekkäisyyttä, mutta masennus koskee yksilön elämän kaikkia puolia toisin kuin työuupumus, joka on työkontekstiin liittyvä ongelma (Maslach ym., 2001). Johtajien on havaittu kokevan työuupumusta vähemmän kuin toisten henkilöstöryhmien (Kauppinen ym., 2004).

Työuupumuksen kehittymiselle ei ole olemassa yhtä ainoaa syytä. Tutkimuksien mukaan työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat ovat yhteydessä työuupumukseen. Esimerkiksi liian suurella

työmäärällä ja kiireellä (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Maslach ym., 2001) työn emotionaalisilla vaatimuksilla (Schaufeli & Bakker, 2004) ja rooliristiriidoilla sekä rooliepäselvyyksillä (Maslach ym., 2001) on vahva yhteys työuupumukseen. Vähäisistä voimavaroista esimerkiksi palautteen vähäisyys, huono työn hallinta, sosiaalisen tuen puute ja osallistumattomuus päätöksentekoon ovat yhteydessä työuupumukseen (Demerouti ym., 2001; Maslach ym., 2001). Tutkimuksissa on myös todettu yksilöllisten tekijöiden (ikä, sukupuoli, persoonallisuus, asenteet) yhteys työuupumukseen (Hakanen, 2004; Kauppinen ym., 2004; Maslach ym., 2001).

Työn imu on Schaufelin ja hänen työryhmänsä (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002) kehittämä positiivinen työhyvinvointikäsite. Se tarkoittaa myönteistä ja melko pysyvää työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtii kolme eri osa-aluetta. *Tarmokkuus* (vigor) on yksilön kokemus energisyydestä. Tarmokas yksilö panostaa sinnikkäästi työhönsä ja ponnistelee myös vastoin käymisiä kohdatessaan. *Omistautuminen* (dedication) tarkoittaa yksilön syvää samaistumista työhönsä. Omistautunut yksilö on innokas, inspiroitunut, ylpeä työstään ja kokee työnsä merkitykselliseksi sekä haasteelliseksi. *Uppoutuminen* (absorption) tarkoittaa syvää keskittyneisyyttä ja paneutumista työhön sekä työstä saatua nautintoa. Uppoutuessaan työhönsä ihminen ei huomaa ajan kulumista, ja irrottautuminen työn tekemisestä tulee vaikeaksi (Schaufeli ym., 2002).

Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan työn imu on käsitteenä työuupumuksen vastakohta ja tarkoittaa työuupumusoireiden puuttumista. Sen sijaan Schaufelin ym. (2002) mukaan työn imu ja työuupumus täydentävät toisiaan mutta ovat kuitenkin kaksi eri käsitettä, joita voidaan tutkia erikseen. Esimerkiksi tarmokkuutta voidaan pitää työuupumuksessa esiintyvän uupumisasteisen väsymyksen vastakohtana ja kyynisyys voidaan katsoa omistautumisen vastakohtaksi. Työuupumuksessa ei ole kuitenkaan vastakohtaa työn imussa esiintyvälle uppoutumisen kokemukselle. Työhyvinvointi ei siis tarkoita vain pahoinvoinnin puuttumista (Schaufeli ym., 2002). Lisäksi on mahdollista, että yksilö kokee samaan aikaan sekä kielteisiä että myönteisiä tunteita työssään (Hakanen, 2004).

Suomalaisiin työntekijöihin kohdistuneiden tutkimuksien mukaan työn imun (erityisesti tarmokkuuden ja omistautumisen) kokeminen on melko yleistä ja pysyvää (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006; Mauno, Pyykkö & Hakanen, 2005). Työn imun kokemisen on todettu olevan melko yleistä myös nimenomaan johtajilla (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikangas, 2009; Kinnunen ym., 2008) Työn imun esiintyminen on Hakasen (2004) mukaan todennäköisempää, jos työntekijä on esimiesasemassa, nainen, määräaikainen työntekijä, ollut työssään joko alle viisi vuotta tai yli 30 vuotta tai hän tekee pitkää työviikkoa.

Tutkimuksissa on usein todettu positiivinen yhteys erilaisten työn voimavaratekijöiden ja työn imun kokemisen välillä. Koettu organisaation tuki (Kinnunen ym., 2008), työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet (Mauno ym., 2006; Raivio, 2008; Saariluoma, 2008), organisaatiokulttuurin ihmisläheisyys (Mauno ym., 2005), organisaatioon kytkeytyvä itsetunto (Mauno ym., 2006), työstä saatu palaute, kollegojen tuki ja esimieheltä saatu valmennus (Schaufeli & Bakker, 2004) ovat tutkimusten mukaan yhteydessä työn imuun. Yllättävästi myös työn aikapaineiden on muutamissa tutkimuksissa todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun (Mauno ym., 2005; Raivio, 2008). Työntekijän persoonallisuudella on myös todettu olevan yhteys työn imuun (Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2005).

Työhyvinvointitutkimuksissa tutkitaan erilaisten työstressimallien avulla psykososiaalisen työympäristön vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin (Kinnunen ym., 2008). Tämän tutkimuksen viitekehyksenä toimii työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) malli, jonka mukaan mitkä tahansa työolosuhteet voidaan jakaa kahteen laajaan kategoriaan: työn vaatimuksiin (job demands) ja työn voimavaroihin (job resources) (Demerouti ym., 2001). Työn vaatimukset tarkoittavat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vaativat fyysisten tai psyykkisten ponnistelujen ylläpitämistä ja joista on seurauksena tiettyjä fyysisiä tai psykologisia kustannuksia, esimerkiksi uupumista. Työn voimavarat tarkoittavat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vähentävät työssä koettuja vaatimuksia, sekä vaatimuksiin liittyviä kustannuksia, jotka ovat tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden saavuttamisessa ja virittävät mahdollisuuden henkilökohtaisen kasvuun ja kehittymiseen (Demerouti ym., 2001).

TV-TV-mallin mukaan työn korkeat vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja työuupumus edelleen heikentyneeseen terveyteen ja työkykyyn. Sen sijaan työn voimavaratekijät selittävät työnhyvinvointia (esimerkiksi työn imua), joka edelleen johtaa vähentyneeseen aikomukseen vetäytyä työstä (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Tutkimukset ovat tukeneet näitä oletuksia (Bakker, Demerouti, de Boer & Schaufeli, 2003; Hakanen, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

Eettisen kuormittavuuden voidaan ajatella kuuluvan TV-TV-mallin työn vaatimusten kategoriaan. Schaufeli ja Bakker (2004) ovat todenneet, että sekä työn korkeat vaatimukset että vähäiset voimavarat altistavat työuupumukselle, mutta työn imua selittävät saatavilla olevat voimavarat, ei niinkään vaatimusten vähäisyys. Muutamissa tutkimuksissa jonkinasteinen negatiivinen yhteys työn vaatimusten ja työn imun välillä on kuitenkin löytynyt (Hakanen, 2004; Kinnunen ym., 2008; Mauno ym., 2005). Toisaalta taas Maunun ym. (2006) ja Kinnusen ym. (2008) suomalaisia johtajia käsittelevien

tutkimusten mukaan työn voimavaratekijät olivat työn vaatimuksia vahvemmin yhteydessä työn imuun. Oletettavaa siis on, että johtajien työn eettinen kuormittavuus olisi tässä tutkimuksessa vahvemmin yhteydessä työuupumukseen kuin työn imuun.

1.5 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka usein ja millaisten vaatimusten edessä suomalaiset johtajat kohtaavat työssään eettisesti haastavia tilanteita ja niiden aiheuttamaa kuormittavuutta?
2. Ovatko yksilölliset (ikä, sukupuoli, kokeneisuus johtajana) ja organisatoriset (työpaikan toimiala, organisaation koko, johtotaso, organisaatiotyyppi) taustatekijät yhteydessä eettisesti haastaviin tilanteisiin ja eettiseen kuormittavuuteen?
3. Ovatko johtajien kokemukset eettisestä kuormittavuudesta yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa (työuupumukseen ja työn imuun)?

2 MENETELMÄT

2.1 Tutkittavat

Tämä tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella toteutettua ”Eettinen kuormittavuus johtajien työssä” -projektia. Laajan kyselytutkimuksen otos poimittiin Suomen Ekonomiliiton ja Tekniikan Akateemisten liiton jäsenistöstä, jotka jäsenrekisterin mukaan kuuluivat keskijohtoon tai ylempään johtoon. Kyselylomakkeet lähetettiin syksyllä 2009 tutkittavien kotiosoitteisiin. Kummastakin liitosta valittiin 1 500 henkilöä otokseen eli yhteensä 3 000 henkilöä. Muistutuskyselyn jälkeen 902 palautti lomakkeen täytettynä. Vastausprosentiksi laskettiin 34 sen jälkeen kun alkuperäisestä otoksesta vähennettiin ne henkilöt, jotka eivät oman ilmoituksensa mukaan työskennelleet johtotehtävissä (esim. eläkkeellä, työttömänä, ei esimiestehtävissä, n = 369).

Tutkimukseen osallistuneet olivat 25–68-vuotiaita (ka = 46,4, kh = 9,29). Heistä 70 % (n = 629) oli miehiä. Vastaajat olivat keskimäärin toimineet johtotehtävissä 12,7 vuotta (kh = 8,73, vaihteluväli = 0,0–43,0). Ylintä johtoa edusti 14 % (n = 123), johtoa tai ylempää keskijohtoa 70 % (n = 629) ja alemmaa keskijohtoa 17 % (n = 150) vastaajista. Vastaajat edustivat seuraavia aloja: teollisuus, energia-ala, rakentaminen (40 %, n = 363), tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut (15 %, n = 131), liike-elämän palvelut, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut (12 %, n = 105), julkinen hallinto (8 %, n = 71), rahoitus- ja vakuutus toiminta (8 %, n = 68), kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta (7 %, n = 65), ja koulutus (2 %, n = 20). Vastaajista 9 % (n = 79) sijoittui muille aloille, joita olivat muun muassa elintarviketeollisuus, logistiikka, viestintä ja markkinointi, media sekä konsultointi. Enemmistöllä (98 %, n = 888) oli vakinainen työsuhde, ja suurin osa (81 %, n = 730) työskenteli yksityisen työnantajan palveluksessa. Muut vastaajat työskentelivät kunnan (7 %, n = 66), valtion (6 %, n = 54), oman yrityksen (3 %, n = 30) tai järjestön (2 %, n = 19) palveluksessa. Yritykset, jossa vastaajat työskentelivät, vaihtelivat kooltaan yhden hengen yrityksistä 35 000 hengen yrityksiin. Yli puolessa yrityksistä alaisia oli 500 tai vähemmän (52 %). Suurin osa vastaajista oli kokoaikatyössä (86 %, n = 778), ja he työskentelivät keskimäärin 46 tuntia (kh = 7,30, vaihteluväli = 8–80) viikossa.

2.2 Katoanalyysi

Katoanalyysin avulla selvitettiin miten ne johtajat, jotka vastasivat kyselyyn (n = 902) erosivat iän ja sukupuolen suhteen niistä, jotka eivät vastanneet (n = 1 739). Vastanneet ja vastaamatta jättäneet

erosivat sukupuolen suhteen siten, että naiset olivat vastanneissa hieman yliedustettuina ($\chi^2 (1) = 6,07$, $p < .05$). Iän suhteen ryhmät erosivat siten, että vastanneet olivat keskimäärin vuoden nuorempia kuin vastaamatta jättäneet ($t (1751) = 2,69$, $p < .01$).

2.3 Muuttajat

Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyttä selvitettiin seuraavalla kysymyksellä: ”Ihmiset joutuvat joskus pohtimaan työssään oman toimintansa, valintojensa tai päätöksiensä oikeellisuutta ja hyvyyttä. Tällaiset tilanteet ovat usein eettisesti haastavia, sillä niissä ei ole aina selvää, mikä on oikea tapa toimia ja niissä voi myös joutua syystä tai toisesta toimimaan sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti. Kuinka usein Sinä kohtaat työssäsi tällaisia eettisesti haastavia tilanteita?” Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (en koskaan) – 5 (lähes päivittäin). Kysymys muotoiltiin tätä tutkimusta varten Nashin (1993) eettisiä dilemmoja koskevan määritelmän mukaan (ks. Huhtala ym., 2010).

Eettistä kuormittavuutta selvitettiin seuraavalla kysymyksellä: ”Koetko tällaisten (eettisesti haastavien) tilanteiden takia stressiä? Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.” Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (en lainkaan) – 4 (erittäin paljon). Kysymys muotoiltiin Elon, Leppäsen ja Jahkolan (2003) validiksi toteaman työstressikyselyn kysymyksen perusteella.

Eettisesti haastavien tilanteiden sisältöjen yleisyyttä selvitettiin seuraavalla kysymyksellä: ”Kuinka usein koet seuraavat vaatimukset tai tilanteet eettisesti haastaviksi työssäsi (et tiedä, mikä on oikea tapa toimia tai joudut toimimaan syystä tai toisesta sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti)?” Erilaisia vaatimuksia tai tilanteita kyselylomakkeessa oli 23 kappaletta. Ne olivat esimerkiksi seuraavanlaisia: ”Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset”, ”Ylimmän johdon odotukset ja vaatimukset”, ”Työpaikalla vallitsevat arvot”, ”Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen”, ”Organisaation toimintojen ulkoistaminen” tai ”Irtisanottavien työntekijöiden valitseminen”. Tietyn tilanteen tai vaatimuksen eettistä haastavuutta arvioitiin asteikolla 1 (en koskaan) – 4 (erittäin usein). Kysymys ja sen vaihtoehdot muotoiltiin pääasiassa Huhtalan ym. (2010) tutkimien johtajien fokusryhmäkeskusteluiden perusteella.

Työuupumusta arvioitiin Bergen Burnout Indicator 15 -kyselyllä (BBI-15; Näätänen, Aro, Matthiesen & Salmela-Aro, 2003), joka koostuu työuupumuksen oireita kuvastavista väittämistä. Tässä

tutkimuksessa työuupumuksen osa-alueista tutkittiin uupumisasteista väsymystä (5 väittämää; esim. ”Tunnen hukkuvani työhön”) ja kyynistä asennoitumista työhön (5 väittämää; esim. ”Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä). Työuupumuksen kolmatta ulottuvuutta, ammatillisen itsetunnon laskua, ei tässä tutkimuksessa mitattu, sillä tutkimusten mukaan uupumisasteinen väsymys ja kyyninen asennoituminen työhön ovat työuupumuksen ydinoireita, ja ne kehittyvät eri polkua kuin ammatillisen itsetunnon lasku (Hakanen, 2004; Maslach ym., 2001). Kymmenestä väittämästä muodostettiin työuupumuksen keskiarvoistettu summamuuttuja (vaihteluväli 1–6), jonka suuret arvot kuvaavat voimakkaampaa työuupumusta. Summamuuttujan reliabiliteetti oli 0,82 (Cronbachin alfa).

Työn imua arvioitiin Schaufelin ym. (2002, ks. myös Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) kehittämällä 9-osioisella kyselyllä (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9), joka on todettu validiksi työn imun kyselyksi myös suomalaisilla ammattiryhmillä (Seppälä ym., 2009). Kysely koostuu kolmesta tarmokkuutta (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”), kolmesta omistautumista (esim. ”Työni inspiroi minua”) sekä kolmesta uppoutumista mittaavasta väittämästä (esim. ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (ei koskaan) – 7 (päivittäin). Yhdeksästä väittämästä muodostettiin työn imun keskiarvoistettu summamuuttuja (vaihteluväli 1–7), jonka suuret arvot kuvaavat yleisempää työn imua. Summamuuttujan reliabiliteetti oli 0,94 (Cronbachin alfa).

Taustamuuttujina tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ikää, sukupuolta, kokeneisuutta johtajana (vuodet johtotehtävissä), työpaikan toimialaa, organisaation kokoa (henkilöstömäärä), johtotasoa (ylin johto, johto, ylempi keskijohto tai alempi keskijohto) ja organisaatiotyyppiä (yksityinen, valtio, kunta, oma yritys tai järjestö).

Kaikkien muuttujien (paitsi työpaikan toimialan, organisaatiotyypin ja eettisesti haastavien tilanteiden sisältöjen yleisyyttä selvittävien 23 kysymyksen) väliset korrelaatiokertoimet on esitetty taulukossa 1. Sukupuolen ja johtotason yhteyttä muihin muuttujiin tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Muiden muuttujien kohdalla käytettiin Pearsonin korrelaatiokerrointa. Taulukossa 1 on esitetty myös niiden muuttujien vaihteluvälit, keskiarvot ja keskihajonnat, joiden kohdalla tämä on ollut tarkoituksenmukaista.

TAULUKKO 1. Tutkittujen muuttujien vaihteluvälit, keskiarvot ja keskihajonnat sekä muuttujien väliset korrelaatiot

Muuttujat	Vaihteluväli	ka	kh	1 ^a	2	3	4	5 ^a	6	7	8
1. Sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen)											
2. Ikä vuosina		46,4	9,3	-.08*							
3. Kokeneisuus johtajana (johtotehtävissä vuosissa)		12,7	8,7	-.11**	.79**						
4. Organisaation koko (henkilöstömäärä)		2654,2	5007	.01	.01	-.01					
5. Johtotaso (1 = ylin johto, 2 = johto, 3 = ylempi keskijohto, 4 = alempi keskijohto)	1–4	2,6	.92	.10**	-.17**	-.29**	.40**				
6. Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys	1–5	2,2	.87	-.03	-.13**	-.07*	-.01	-.10**			
7. Eettinen kuormittavuus	1–4	2,2	.61	.14**	.02	.01	.01	-.02	.18**		
8. Työuupumus	1–6	2,9	.74	.05	-.02	-.04	.02	.01	.16**	.44**	
9. Työn imu	1–7	5,8	1,03	.12**	.01	.05	.02	-.17**	.02	-.14**	-.43**

** $p < .01$ * $p < .05$

ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

^a = Spearmanin korrelaatiokerroin

2.4 Tilastolliset analyysit

Tilastolliset analyysit suoritettiin SPSS for Windows 15.0 ohjelmalla. Aluksi tarkasteltiin keskiarvojen ja prosenttiosuuksien avulla, miten yleisiä eettisesti haastavat tilanteet ja eettinen kuormittavuus ovat sekä millaisia ovat eettisesti haastavien tilanteiden tai vaatimusten yleisimmät sisällöt.

Ryhmien välisiä eroja ja taustatekijöiden yksittäisiä yhteyksiä eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen ja eettiseen kuormittavuuteen testattiin ensimmäisessä vaiheessa t-testeillä, varianssianalyysillä (1-ANOVA), Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimilla ja Pearsonin korrelaatiokertoimilla muuttujien mitta-asteikon mukaisesti. Monet taustatekijöistä korreloivat vahvasti keskenään joten analyysia jatkettiin kovarianssianalyysillä, jossa taustatekijöiden yhteyksiä tarkasteltiin edellä mainittuihin muuttujiin samassa mallissa.

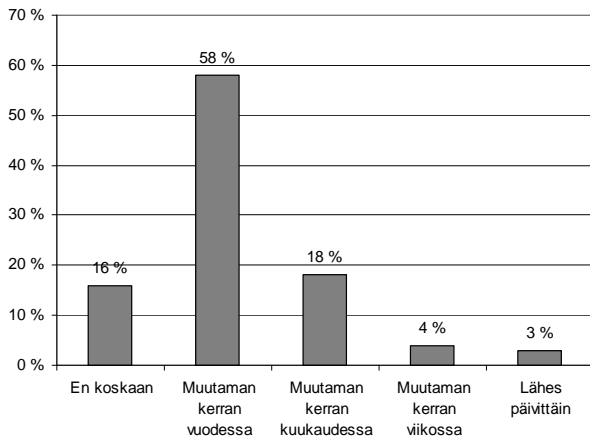
Eettisen kuormittavuuden yhteyksiä työuupumukseen ja työn imuun tarkasteltiin aluksi Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokertoimet puolsivat jatkotarkastelujen mielekkyyttä. Hierarkkiset regressioanalyysit suoritettiin erikseen työuupumukselle ja työn imulle. Regressioanalyysit tehtiin kaksipuolaisina. Ensimmäisellä askeleella analysoitiin taustamuuttujien yhteyksiä työuupumukseen ja työn imuun. Toisessa vaiheessa analyysiin lisättiin eettinen kuormittavuus. Kumpikin malli vakioitiin taustamuuttujien suhteen.

3 TULOKSET

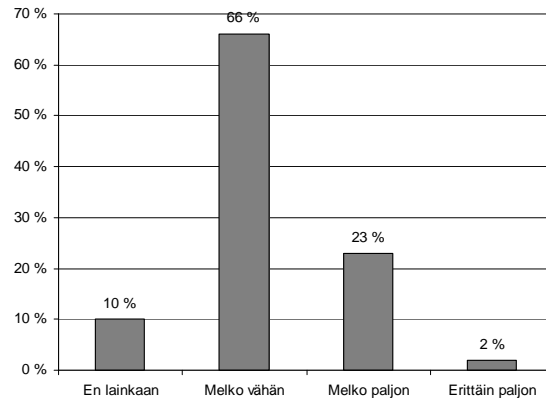
3.1 Ilmiöiden yleisyys

Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyttä koskevat tulokset osoittivat, että neljäsosa johtajista kohtasi työssään eettisesti haastavia tilanteita vähintään muutaman kerran kuukaudessa (kuvio 1). Yli puolet vastaajista kohtasi tällaisia tilanteita muutaman kerran vuodessa, ja 16 % ilmoitti, että he eivät kohtaa koskaan eettisesti haastavia tilanteita työssään.

Neljäsosa niistä johtajista, jotka kohtasivat työssään eettisesti haastavia tilanteita vähintään muutaman kerran vuodessa, koki nämä tilanteet psyykkisesti kuormittavina (kuvio 2). Yli puolet näistä johtajista koki melko vähän stressiä eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi, ja 10 % heistä ei kokenut lainkaan eettistä kuormittavuutta.



KUVIO 1. Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys (n = 900)



KUVIO 2. Eettinen kuormittavuus (n = 762)

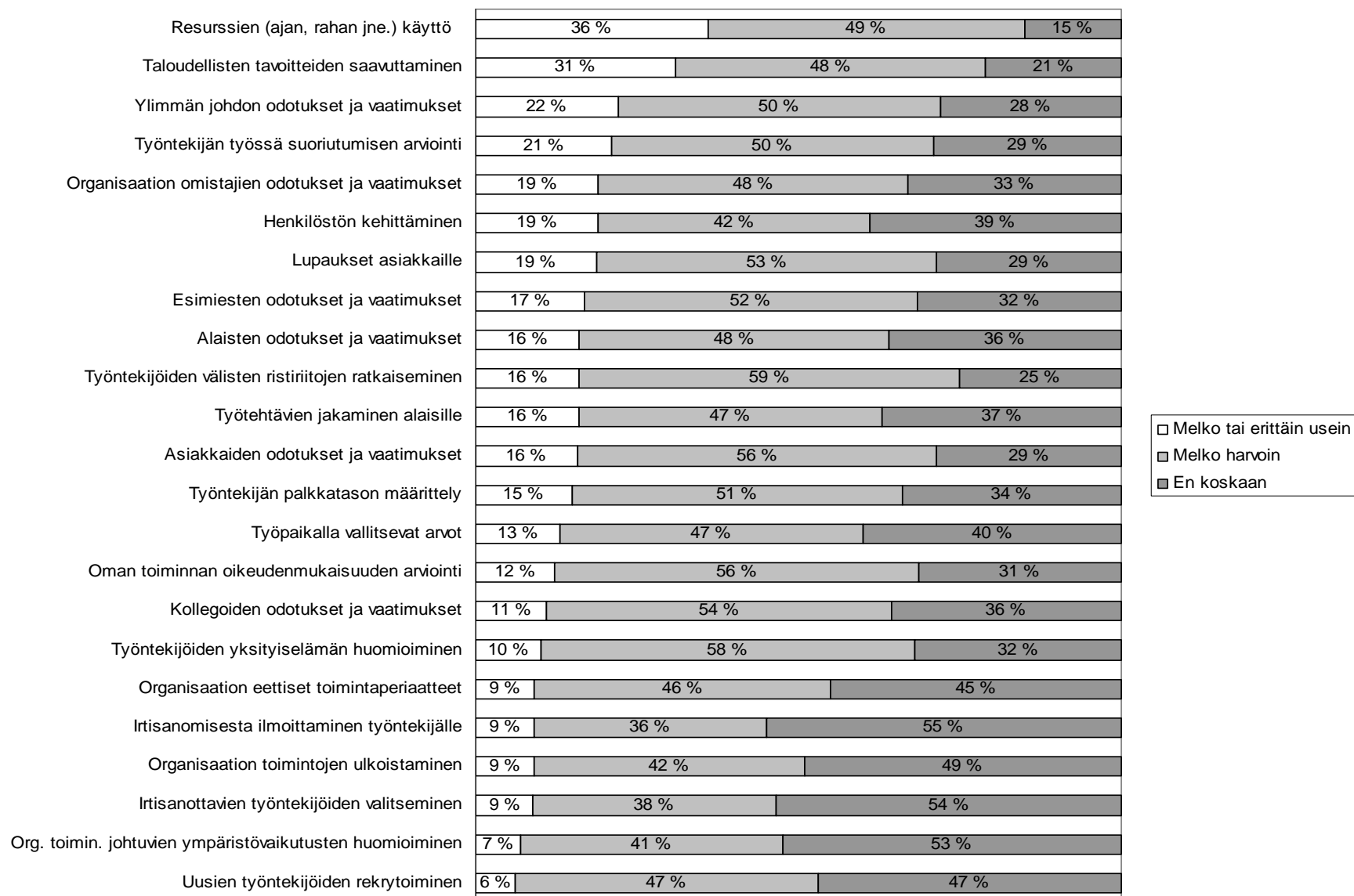
Tulokset osoittivat, että suurin osa johtajista piti kaikkia tutkimuslomakkeessa valmiiksi asetettuja esimerkkitalanteita tai vaatimuksia joko melko harvoin tai ei koskaan eettisesti haastavina (kuvio 3). Tulokset esitetään kuviossa 3 alkaen useimmiten eettisesti haastavista tilanteista tai vaatimuksista harvemmin haastaviin. Luokat ”melko usein” ja ”erittäin usein” yhdistettiin samaksi luokaksi.

Vastaajista noin kolmasosa piti resurssien (ajan, rahan jne.) käyttöä ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista joko melko tai erittäin usein eettisesti haastavina vaatimuksina. Tämän lisäksi reilu viidesosa vastaajista piti ylimmän johdon odotuksia ja vaatimuksia sekä työntekijän työssä suoriutumisen arviointia joko melko tai erittäin usein eettisesti haastavina vaatimuksina tai tilanteina.

Sen sijaan vastaajista yli puolet piti irtisanomisesta ilmoittamista työntekijälle, irtisanottavien työntekijöiden valitsemista ja organisaation toiminnasta johtuvien ympäristövaikutusten huomioimista tilanteina tai vaatimuksina, jotka eivät ole koskaan heidän työssään eettisesti haastavia. Tämän lisäksi vajaa puolet vastaajista piti organisaation toimintojen ulkoistamista, uusien työntekijöiden rekrytoimista ja organisaation eettisten toimintaperiaatteiden noudattamista tilanteina tai vaatimuksina, jotka eivät ole koskaan eettisesti haastavia.

Työntekijöiden välisten ristiriitojen ratkaiseminen, työtehtävien jakaminen alaisille ja oman toiminnan oikeudenmukaisuuden arviointi ovat esimerkkejä sellaisista vaatimuksista tai tilanteista, joita ei pidetty erityisen usein mutta ei myöskään erityisen harvoin eettisesti haastavina.

Kuinka usein koet seuraavat vaatimukset tai tilanteet eettisesti haastaviksi työssäsi?



KUVIO 3. Tilanteiden tai vaatimusten eettisen haastavuuden yleisyys (%)

3.2 Taustatekijöiden yhteydet eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen ja eettiseen kuormittavuuteen

Yksilöllisten ja organisatoristen taustatekijöiden yhteyttä eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen ja eettiseen kuormittavuuteen tutkittiin kovarianssianalyysien (ANCOVA) avulla. Luokittelevat muuttujat (sukupuoli, toimiala, johtotaso ja organisaatiotyyppi) lisättiin malleihin kiinteiksi selittäjiksi (fixed factors) ja jatkuvat muuttujat (ikä, kokeneisuus johtajana ja organisaation koko) kovariaateiksi. Menetelmällä tarkasteltiin taustatekijöiden päävaikutuksia kaikkien tekijöiden ollessa yhtä aikaa malleissa.

Kovarianssianalyysin tulokset osoittivat, että eri-ikäiset johtajat erosivat toisistaan eettisesti haastavien tilanteiden yleisyydessä (taulukko 4). Korrelaatiokertoimen perusteella voitiin nähdä, että ikävuosien karttuessa eettisesti haastavien tilanteiden kohtaaminen väheni ($r = -.13$, $p < .01$). Kovarianssianalyysin tuloksen mukaan ikä selitti eettisesti haastavien tilanteiden yleisyydestä vain 1,2 %.

Tulokset osoittivat myös, että eri johtotason johtajat erosivat toisistaan eettisesti haastavien tilanteiden yleisyydessä siten, että ylimmällä johtotasolla ja johdossa työskentelevät vastaajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin alemman keskijohdon johtajat. Johtotaso selitti eettisesti haastavien tilanteiden yleisyydestä kuitenkin vain 2 %.

Tulokset osoittivat edelleen, että eri organisaatioissa työskentelevät johtajat erosivat toisistaan eettisesti haastavien tilanteiden yleisyydessä siten, että valtion palveluksessa työskentelevät johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin yksityisellä työnantajalla tai järjestöissä työskentelevät johtajat. Myös kunnalla työskentelevät johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin järjestöissä työskentelevät johtajat. Organisaatiotyyppi selitti eettisesti haastavien tilanteiden yleisyydestä kuitenkin vain 1,4 %. Sukupuolella, johtajakokeneisuudella, toimialalla ja organisaation koolla ei sen sijaan ollut yhteyttä eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen.

Taulukosta 4 voidaan lisäksi nähdä, että taustatekijöistä ainoastaan sukupuolella oli yhteys eettiseen kuormittavuuteen. Tulokset osoittivat, että naiset kokivat miehiä enemmän eettistä kuormittavuutta. Miehet ja naiset siis kohtasivat työssään yhtä paljon eettisesti haastavia tilanteita, mutta naiset kokivat miehiä enemmän stressiä näiden tilanteiden vuoksi. Sukupuoli selitti eettisestä kuormittavuudesta kuitenkin vain 1,3 %.

TAULUKKO 4. Taustatekijöiden yhteydet eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen ja eettiseen kuormittavuuteen (ANCOVA) (jatkuu seuraavalla sivulla)

<i>Taustatekijät:</i>	Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys					parivertailut ^o	Eettinen kuormittavuus				
	ka	kh	df	F	ηp^2		ka	kh	df	F	ηp^2
Sukupuoli			1	0,20	0,00				1	9,37**	0,01
1. mies	2,22	0,86					2,16	0,61			
2. nainen	2,19	0,88					2,31	0,59			
Ikä	a	a	1	10,29**	0,01		a	a	1	0,63	0,00
Kokeneisuus johtajana	a	a	1	0,06	0,00		a	a	1	1,03	0,00
Johtotaso			3	5,69**	0,02				3	1,11	0,01
1. ylin johto	2,40	0,98				1 > 4**	2,32	0,69			
2. johto	2,28	0,89				2 > 4**	2,20	0,59			
3. ylempi keskijohto	2,19	0,82					2,23	0,61			
4. alempi keskijohto	1,95	0,78					2,18	0,56			
Organisaation koko	a	a	1	0,63	0,00		a	a	1	0,22	0,00
Organisaatiotyyppi			4	3,00*	0,01				4	0,45	0,00
1. yksityinen työnantaja	2,12	0,83				1 < 2*	2,24	0,61			
2. valtio	2,61	1,11				2 > 5**	2,16	0,55			
3. kunta	2,39	0,91				3 > 5*	2,28	0,64			
4. oma yritys	2,12	1,08					2,15	0,64			
5. järjestö	1,79	0,67					2,33	0,67			

TAULUKKO 4. jatkuu

	Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys			Eettinen kuormittavuus						
	ka	kh	df	F	ηp^2	ka	kh	df	F	ηp^2
<i>Taustatekijät:</i>										
Toimiala			7	0,33	0,00			7	0,47	0,01
1. teollisuus, energia-ala, rakentaminen	2,23	0,78				2,19	0,60			
2. kauppa, majoitus- ja ravitsemistoiminta	2,24	0,86				2,33	0,68			
3. rahoitus- ja vakuutustoiminta	2,26	0,90				2,25	0,46			
4. palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut, tutkimus- tai kehittämisspalvelut	2,31	0,99				2,18	0,61			
5. tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	2,22	0,85				2,20	0,68			
6. koulutus	2,15	1,17				2,25	0,58			
7. julkinen hallinto	2,15	0,93				2,26	0,64			
8. muu	2,11	0,91				2,20	0,51			

ka = kovariaateilla korjattu keskiarvo, kh = keskihajonta, df = vapausasteet

^a = Muuttujan eri luokkien keskiarvoja ja keskihajontoja ei ilmoiteta, sillä kyseessä on jatkuva (luokittelematon) muuttuja

F = testisuure, ηp^2 = efektikoko (osatekijän selitysosuus mallissa), ° = Tukeyn testi (taulukossa esitetty tilastollisesti vähintään melkein merkitsevät parivertailut)

** p < .01, * p < .05

3.3 Eettisen kuormittavuuden yhteydet työuupumukseen ja työn imuun

Korrelaatiotarkasteluissa havaittiin, että eettisellä kuormittavuudella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys korkeaan työuupumukseen ja matalaan työn imuun (ks. taulukko 1). Eettisen kuormittavuuden yhteyden tutkimista työuupumukseen ja työn imuun jatkettiin hierarkkisten regressioanalyysien avulla. Analyysien tulokset on koottu taulukkoon 5. Kontrolloitaviksi taustatekijöiksi malleihin valittiin ensinnäkin ne, jotka korrelaatiokertoimien mukaan olivat yhteydessä työn imuun (sukupuoli ja johtotaso). Mikään taustatekijöistä ei ollut yhteydessä työuupumukseen. Mukaan malleihin otettiin myös ikä-muuttuja, sillä se ei korreloinut voimakkaasti ensimmäisessä vaiheessa mukaan otettujen muuttujien kanssa. Multikolinearisuuden aiheuttamien ongelmien välttämiseksi mallista jätettiin pois ne taustatekijät (kokeneisuus johtajana, organisaation koko), jotka korreloivat voimakkaasti ensimmäisessä vaiheessa valittujen taustatekijöiden kanssa. Luokitteluasteikollisista muuttujista toimialalla ja organisaatiotyypillä ei ollut varianssianalyysien mukaan yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun, joten ne voitiin jättää pois malleista. Hierarkkinen regressioanalyysi suoritettiin eteenpäin askeltavana, jolloin selitystekijöiden määrää lisättiin askeleittain. Ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustatekijät, ja toisella askeleella malleihin lisättiin työn eettinen kuormittavuus. Tulosten tulkinta suoritettiin kaikkien selittävien tekijöiden ollessa mallissa mukana.

Ensin tarkasteltiin eettisen kuormittavuuden yhteyttä työuupumukseen. Taustatekijät selittivät työuupumuksen vaihtelusta 0,3 % eikä mikään taustatekijöistä ollut mallissa tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Selitysaste nousi 19 %:iin kun eettinen kuormittavuus lisättiin malliin. Eettinen kuormittavuus oli yhteydessä työuupumukseen siten, että mitä enemmän vastaajat kokivat eettistä kuormittavuutta, sitä uupuneimpia he olivat työssään. Mallin avulla työuupumuksen vaihtelusta pystyttiin selittämään 19 %, ja selitysaste olisi ollut sama, jos eettinen kuormittavuus olisi mallin ainoa selittävä muuttuja. Voidaan siis sanoa, että eettinen kuormittavuus oli harvinaisen merkittävä yksittäinen työuupumuksen selittäjä.

Seuraavaksi tarkasteltiin eettisen kuormittavuuden yhteyttä työn imuun. Taustatekijät selittivät työn imun vaihtelusta 4 %. Tulokset osoittivat, että naiset tunsivat miehiä todennäköisemmin työn imua, ja ylemmän tason johtajat tunsivat työn imua enemmän kuin alemman tason johtajat (kyselylomakkeessa ylin johtotaso sai arvon 1 ja muut alemmat johtotasot arvot 2–4). Ikä ei ollut mallissa tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Selitysaste nousi seitsemään prosenttiin, kun eettinen kuormittavuus lisättiin malliin. Tulokset osoittivat, että eettinen kuormittavuus oli yhteydessä työn

imuun siten, että eettisen kuormittuneisuuden lisääntyessä työn imun kokeminen vähenee. Mallin avulla työn imun vaihtelusta pystyttiin selittämään 7 %.

TAULUKKO 5. Hierarkkisten regressioanalyysien tulokset eettisen kuormittavuuden yhteyksistä työuupumukseen ja työn imuun (n = 762)

Muuttujat	Työuupumus			Työn imu		
	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2
<i>Askel 1:</i>		.00	.00		.04	.04
<i>Taustatekijät</i>						
Sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen)	-.00			.14***		
Ikä	-.02			-.03		
Johtotaso	.02			-.18***		
<i>Askel 2</i>		.19	.19***		.07	.03***
Eettinen kuormittavuus	.44***			-.16***		

β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, ΔR^2 = selitysasteen (R²) muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana.

*** p < .001

4 POHDINTA

Tutkimuksen tulokset olivat osittain yhdenmukaisia aikaisempien tutkimuksien (Dukerich ym., 2000; Huhtala ym., 2010; Power & Lundsten, 2005; Waters ym., 1986) kanssa siinä, että ne osoittivat johtajien kohtaavan työssään jonkin verran eettisesti haastavia tilanteita. Neljäsosa tutkituista johtajista kohtasi eettisesti haastavia tilanteita vähintään muutaman kerran kuukaudessa. Tulosten perusteella ei voida silti sanoa, että eettiset näkökohdat olisivat osa useimpien johtajien jokapäiväistä työtä, niin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu (Power & Lundsten, 2005; Waters ym., 1986), sillä suurin osa tutkituista johtajista kohtasi eettisesti haastavia tilanteita vain muutaman kerran vuodessa ja 16 % heistä ei kohdannut koskaan tällaisia tilanteita.

Tutkimusmenetelmien erilaisuus saattaa selittää, miksi tämän ja aikaisempien tutkimusten tulokset erosivat. On mahdollista, että eettisen haastavuuden yleisyyttä ja eettistä kuormittavuutta selvittäneet kysymykset eivät tavoittaneet johtajien kokemuksia eettisistä dilemmoista. Eettisyyttä käsittelevät kysymykset saatetaan mieltää arkaluontoisiksi, eikä niihin haluta vastata rehellisesti käytetyn kaltaisissa tutkimuslomakkeissa. Laadullisella haastattelu- tai fokusryhmäkeskustelumenetelmillä aikaisemmat tutkijat ovat ehkä saaneet tutkittavat huomaamaan herkemmin työhönsä sisältyvät eettiset ulottuvuudet. Toisaalta aikaisemmat tutkimukset eivät tarkastelleet ilmiön yleisyyttä suurella aineistolla, niin kuin tässä tutkimuksessa tehtiin.

Eettisesti haastavat tilanteet määriteltiin tässä tutkimuksessa Nashin (1993) mukaan siten, että ne ovat tilanteita, joissa johtajat eivät tiedä, mikä on oikea tai hyvä tapa toimia, tai tilanteita, joissa he joutuvat toimimaan sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti. Jonesin mukaan (1991) eettinen päätöksentekoprosessi alkaa moraalisen ongelman havaitsemisesta. Johtajien työn hektisyys ja vaativuus (Hales, 1986; Yukl, 2002) voivat ehkäistä moraalisten ongelmien havaitsemisen. Jos moraalista ongelmaa ei havaita, eettistä pohdintaa ei synny. Johtajien työn hektisyyden lisäksi tutkimustuloksia saattaa selittää johtajien suuri vastuu organisaation tavoitteellisuudesta ja tuloksellisuudesta (Lönnqvist, 2000). Klassisen näkemyksen mukaan yrityksen ainoa tavoite on tuottaa pääomalle voittoa. Johtajien rooliin ei siis välttämättä monissa yrityksissä kuulu eettisten kysymysten pohtiminen. Tuloksia saattaa selittää myös tutkittujen johtajien pyrkimys vähätellä työnsä eettistä problematiikkaa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että johtajilla on muita henkilöstöryhmiä positiivisempi käsitys organisaationsa eettisyydestä (Treviño, Weaver & Brown, 2008).

Tuloksien perusteella oli nähtävissä, että johtajien päivittäiseen työhön liittyvät tilanteet tai vaatimukset (esim. resurssien käyttö ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen) olivat myös niitä tilanteita, joita pidettiin melko usein eettisesti haastavina. Tulokset tukivat Jonesin (1991) teoriaa, jonka mukaan yksi eettisen ongelman moraaliseen intensiteettiin vaikuttava tekijä on päätöksenteon kohteen läheisyys. Teorian mukaan korkean intensiteetin tilanteet havaitaan herkemmin eettistä pohdintaa vaativiksi. Näytti siltä, että tutkitut johtajat kokivat läheiset ja työssään usein toistuvat tilanteet myös usein eettisesti haastavina tilanteina.

Sen sijaan useimpien johtajien harvemmin kohtaamia tilanteita (esim. organisaation toimintojen ulkoistaminen ja irtisanottavien työntekijöiden valitseminen) tai laajempia yhteiskunnallisia ja eettisiä kysymyksiä (esim. organisaation eettisten toimintaperiaatteiden noudattaminen ja ympäristövaikutusten huomioiminen) pidettiin harvoin eettisesti haastavina tilanteina tai vaatimuksina. Talouden taantumana aikana irtisanomiset ovat koskeneet yhä useampia yrityksiä. Irtisanomisten tuomat haasteet ovat kuitenkin lyhytkestoisia – joskin hyvin voimakkaita – eivätkä kuulu johtajien päivittäiseen työhön. Viime vuosina yritysten tietoisuus arvoista on lisääntynyt ja yhä useampi yritys määrittelee yrityksensä ydinarvot (KPMG, 2008). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että tutkittujen johtajien eettisesti haastavat työtilanteet liittyivät pikemminkin johtajien arkipäivän työhön kuin laajoihin eettisiin kysymyksiin tai yksittäistapahtumiin.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että nuoret johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin vanhemmat johtajat. Tämä saattaa johtua siitä, että nuoret johtajat ovat vasta uransa alussa ja vielä suhteellisen kokemattomia. Toisaalta huomio yritysten eettisiä toimintatapoja ja eettistä johtajuutta kohtaan on kasvanut viime vuosina (Brown & Treviño, 2006). Saattaa olla, että nuoret johtajat huomaavat vanhempia johtajia herkemmin työnsä eettiset näkökohdat, koska he ovat kasvaneet johtajiksi suuremman eettisen tietoisuuden aikana. Aikaisemmassa tutkimuksessa havaittiin sama ilmiö työntekijöiden kohdalla. Nuorilla ja uransa alussa olevilla työntekijöillä havaittiin olevan enemmän eettisiä asenteita kuin kokeneilla ja vanhemmilla työntekijöillä (Roosen, De Pelsmacker & Bostyn, 2001).

Valtion ja kunnan palveluksessa työskentelevät tutkitut johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin yksityisellä työntekijällä tai järjestöissä työskentelevät johtajat. Työntekijöihin kohdistuvissa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia. On havaittu, että julkisen sektorin työntekijät huomioivat enemmän työnsä eettisiä näkökulmia kuin yksityisen sektorin työntekijät (Roosen ym., 2001). Tutkimustuloksia saattaa selittää yksityisyrittäjien johtajien selkeämmät tehtävät

ja toiminnan tavoitteet. Suomalaisiin julkishallinnollisiin organisaatioihin on haluttu viime vuosikymmeneltä lähtien siirtää yksityiseltä puolelta omaksuttuja tehokkuutta lisääviä toimintatapoja (New Public Management) (Koivumäki, 2005). Tämä on saattanut lisätä julkisella sektorilla työskentelevien johtajien eettisesti haastavien tilanteiden kohtaamista, sillä perinteisesti julkisen sektorin toiminnan tavoitteena on nähty tehokkuuden sijaan esimerkiksi yhteisen hyvän tavoittelu. Tutkituista johtajista järjestöissä työskentelevät johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita kaikista vähiten. Järjestöt toimivat yleensä selkeän ideologian puolesta, ja todennäköisesti järjestöihin hakeutuu töihin vahvasti organisaation arvoihin sitoutuneita henkilöitä. Näiden tulosten tulkintaa rajoittaa kuitenkin se, että suurin osa vastaajista (80 %) työskenteli yksityisellä työnantajalla ja muita organisaatioita edustavia tutkittavia oli merkittävästi vähemmän.

Tulosten mukaan korkealla johtotasolla työskentelevät johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin alemman tason johtajat. Näiden tulosten voidaan nähdä tukevan Jonesin (1991) teoriaa, jonka mukaan seurausten laajuus ja merkittävyys sekä seurausten keskittyminen vaikuttavat eettisen ongelman moraaliseen intensiteettiin. Teorian mukaan korkean intensiteetin tilanteet havaitaan herkemmin eettistä pohdintaa vaativiksi. Ylin johto kohtaa työssään moraaliselta intensiteetiltään korkeita eettisiä ongelmia, sillä he tekevät suuria ihmisryhmiä koskevia merkittäviä päätöksiä ja kantavat vastuuta eettisten päätösten seurauksista. Jones (1991) lisää, että moraaliseen päätöksentekoon vaikuttaa myös yksilön kokemus siitä, että hän on päätöstä tehdessään vapaa tekemään oman valintansa. Ylemmän tason johtajilla on työssään enemmän vaikutusvaltaa, joten saattaa olla, että he myös tästä syystä havaitsivat herkemmin työnsä eettisesti haastavat tilanteet. Lisäksi tässä tutkimuksessa esiin tulleet kaksi eettisesti haastavinta tilannetta tai vaatimusta johtajien työssä – resurssien käytöstä päättäminen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen – ovat monissa yrityksissä juuri ylimmän johtotason vastuulla.

Eettistä kuormittavuutta koskevat tulokset olivat osittain yhdenmukaisia Huhtalan ym. (2010) tuloksien kanssa: ne osoittivat, että johtajat kokivat jonkin verran stressiä (jännittyneisyyttä, levottomuutta, ahdistuneisuutta ja univaikeuksia) eettisesti haastavien työtilanteiden vuoksi. Neljäsosa niistä johtajista, jotka kohtasivat työssään eettisesti haastavia tilanteita vähintään muutaman kerran vuodessa, koki nämä tilanteet psyykkisesti kuormittavina. Yli puolet heistä koki melko vähän eettistä kuormittavuutta ja 10 % ilmoitti, etteivät koe lainkaan stressiä eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi.

Eettinen kuormittavuus määriteltiin tässä tutkimuksessa Huhtalan ym. (2010) mukaan siten, että se tarkoittaa psyykkistä stressiä, jonka aiheuttajana on eettisen ulottuvuuden sisältämä ongelmatilanne.

Aikaisemmissa tutkimuksissa johtajien on todettu voivan hyvin työssään muun muassa heidän korkean koulutuksensa, vahvan kompetenssinsa ja työn runsaiden vaikutusmahdollisuuksien vuoksi (Feldt ym., 2009; Rasku ym., 1999). Saattaa olla, että nämä samat tekijät suojasivat monia tutkittuja johtajia myös eettisesti haastavien tilanteiden aiheuttamalta stressiltä. Eettisesti haastavien tilanteiden tai eettisen kuormittavuuden kohtaamisen kieltäminen voi toimia myös psykologisena selviytymiskeinona, jolloin johtaja etäännyttää itsensä henkisesti tilanteesta, jota ei voi muuttaa (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986). On kuitenkin hyvä muistaa, että eettiset ongelmatilanteet eivät ole välttämättä aina kielteisiä, vaan ne voivat edesauttaa pohtimista ja oppimista organisaatiossa (Garsten & Hernes, 2009). Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suurin osa johtajista koki melko vähän kuormittavuutta eettisesti haastavien työtilanteiden vuoksi mutta heidän joukostaan löytyi merkittävä ryhmä, joka koki kuormittuneensa vähintään melko paljon. Erityisesti tämän ryhmän työhyvinvointiin tulisi kiinnittää jatkossa huomiota.

Tutkituista taustatekijöistä ainoastaan sukupuolella havaittiin yhteys eettiseen kuormittavuuteen: naisjohtajat kokivat miehiä enemmän eettistä kuormittavuutta. Tämä tulos oli yhdenmukainen monien aikaisempien tutkimuksien kanssa, joissa on havaittu naisten raportoivan miehiä enemmän psykosomaattisia oireita (esim. Almeida & Kessler, 1998; Nelson & Burke, 2000). Tämä saattaa johtua siitä, että perinteiset sukupuolistereotyyptit helpottavat naisten stressioireiden tunnistamista ja avun hakemista (Piitulainen, Rönkkö, Jaakkola & Kuhmonen, 2003). Lisäksi naisjohtajilla on useita juuri heille tyypillisiä työhön liittyviä stressitekijöitä, kuten maskuliininen organisaatiokulttuuri ja painostus miehisten asenteiden ja arvojen omaksumiseen (Piitulainen ym., 2003), uran ja perheen yhteensovittaminen (Linehan & Walsh, 2000), vähemmistöasema, lasikattoilmiö sekä pyrkimys ylisuoriutumiseen (Nelson & Burke, 2000). Eettisen kuormittavuuden kokemista saattaa lisätä myös naisten tyypillinen rooli toisten auttajina (Nelson & Burke, 2000), minkä vuoksi naisjohtajilta odotetaan ihmisläheisempää ja eettisempää toimintaa kuin miesjohtajilta. Eettisen kuormittavuuden kokemista saattaa lisätä myös naisille ominaisemman arvomaailman, esimerkiksi huolenpidon tai yksilöiden välisten suhteiden korostamisen, sopimattomuus maskuliinisena pidettyyn yritysmaailmaan (Kujala, 2003).

Eettisellä kuormittavuudella todettiin olevan vahva yhteys korkeaan työuupumukseen, joten tutkimuksen tulokset tukivat viitekehystenä ollutta työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) mallia, jonka mukaan työn vaatimukset voivat johtaa alentuneeseen työhyvinvointiin (Demerouti ym., 2001). Mitä enemmän tutkitut johtajat kokivat eettistä kuormittavuutta, sitä uupuneimpia he olivat

työssään. Taustatekijöillä ei ollut vaikutusta työuupumuksen kokemiseen, joten ilmiö on hyvin työsidonnainen. Tulos oli yhdenmukainen aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa todettiin sairaanhoitajien ja sosiaalityöntekijöiden kohdalla eettisten dilemموjen yhteys alentuneeseen työtyytyväisyyteen (Ulrich ym., 2007). Tutkimus antoi tukea myös Schaufelin ja Bakkerin (2004) tutkimustuloksille siitä, että työn korkeat vaatimukset altistavat työuupumukselle, mutta positiivista työhyvinvointia (työn imua) selittävät saatavilla olevat voimavarat, eivät niinkään vaatimusten vähäisyys. Eettisen kuormittavuuden yhteys korkeaan työuupumukseen olikin paljon vahvempi kuin sen yhteys alentuneeseen työnimukaan. Työhyvinvointi ei siis tarkoita vain pahoinvoinnin puuttumista, vaan erilaiset työn voimavarakelijät ovat tärkeämmässä asemassa työn imun kokemisen kannalta.

Suomen työikäisestä väestöstä neljäsosalla esiintyy lieviä työuupumuksen oireita (Kauppinen ym., 2004), joten sitä voidaan pitää vakavana kansanterveydellisenä ongelmana, joka lisäksi aiheuttaa huomattavia taloudellisia kustannuksia (Kalimo & Toppinen, 1997). Työuupumusta on tutkittu runsaasti, mutta tämä tutkimus antoi uutta tietoa aiheesta tarjoten viitteitä eettisen kuormittavuuden avainasemasta työuupumuksen selittäjänä. Tämä tutkimus antoi aihetta olettaa, että eettistä kuormittavuutta vähentämällä voitaisiin vaikuttaa myönteisesti johtajien työhyvinvointiin, mistä olisi yrityksille myös taloudellista hyötyä esimerkiksi vähentyneiden poissaolojen myötä.

4.1 Tutkimustulosten luotettavuus ja jatkotutkimusten tarve

Tuloksia tarkasteltaessa tulee huomioida muutamat tekijät, jotka saattavat vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Ensinnäkin kyseessä oli poikkileikkaustutkimus, joten ilmiöiden syy-seuraussuhteiden suunnasta ei voitu tehdä päätelmiä. On esimerkiksi mahdollista, että työuupumuksesta kärsivät johtajat kuormittuvat toisia johtajia helpommin myös eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi. Toiseksi aineisto oli hieman yliedustettu naisten ja nuorempien johtajien osalta verrattuna tutkimuksen kohteena olleeseen koko perusjoukkoon. Kolmanneksi tutkimusaineisto perustui johtajien itsearviointeihin, mistä seuraa sosiaalisesti suotavan vastaamisen mahdollisuus. Kyselylomaketutkimusmenetelmää käyttämällä ei myöskään voitu tietää ymmärsivätkö kaikki tutkitut johtajat mitä eettisyydellä itseasiassa tarkoitetaan ja tämä saattoi osaltaan vaikuttaa tuloksiin. Toisaalta tutkimuksen kohteena olivat nimenomaan johtajien omat kokemukset työnsä eettisistä haasteista joten tutkimusmenetelmä oli tutkimustavoitteiden mukainen. Neljäs rajoitus liittyy siihen, että kysely kohdistettiin teknisen ja

kaupallisten alojen johtajille, joten tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan myös muiden alojen (esimerkiksi terveydenhuoltoalan) johtajia.

Tämä tutkimus herätti paljon kysymyksiä jatkotutkimuksia varten. Tutkimuksen taustatekijät eivät selittäneet johtajien kohtaamia eettisesti haastavia tilanteita ja eettistä kuormittavuutta korkealla tasolla. Tulevien tutkimusten haasteeksi jää siten muiden tekijöiden (esimerkiksi johtajan persoonallisuuden, johtamistyylin tai selviytymisstrategioiden) yhteyksien tarkasteleminen eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen ja eettiseen kuormittavuuteen. Näin saataisiin yhä tarkempi käsitys eettisyydestä johtajien työssä. Tässä tutkimuksessa esiin tullut johtajien ryhmä, joka ei kohdannut työssään koskaan eettisesti haastavia tilanteita, herättää lisätutkimusten tarpeen. Olisi aiheellista selvittää, onko kyse vaikeudesta havaita eettisiä dilemmoja vai työskentelevätkö tällaiset johtajat poikkeuksellisen eettisissä organisaatioissa. Seurantatutkimuksen avulla saataisiin enemmän tietoa ilmiöiden syy-seuraussuhteista sekä tietoa eettisen kuormittavuuden pysyvyydestä ja sitä selittävästä tekijöistä. Lisäksi voidaan olettaa, että muutkin ammattiryhmät kokevat työssään eettistä kuormittavuutta. Muita ammattiryhmiä tutkimalla saataisiin kattavampi kuva eettisestä kuormittavuudesta nykyajan työelämässä.

Tämän tutkimuksen merkittävänä vahvuutena voidaan pitää sitä, että se tarjosi paljon uutta tietoa aiheesta, jota on aikaisemmin tutkittu hyvin vähän. Tutkimuksen keskiössä olivat johtajien omat kokemukset työnsä eettisestä haastavuudesta, kun aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty siihen, miten muut henkilöt arvioivat johtajia. Tutkimuksen toisena erityisenä ansiona voidaan pitää suurta tutkittavien määrää ($n = 902$). Tulosten perusteella voitiin täten tehdä luotettavia johtopäätöksiä ilmiöiden yleisyydestä. Vastausprosentti (34 %) ei ollut korkea, mutta kansainväliselläkin tasolla kyselytutkimusten vastausprosentit ovat viime aikoina yleisesti laskeneet ja erityisesti johtajille kohdistetut kyselyt saavat harvoin korkeita vastausprosentteja (Baruch & Holtom, 2008).

4.2 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että monet johtajista kokivat stressiä jos he eivät tieneet miten heidän tulisi toimia jossain työtilanteessa, tai heidän täytyi toimia sääntöjen tai omien arvojensa vastaisesti. Tämän lisäksi eettisen päätöksentekotilanteen aiheuttama stressi oli voimakkaassa yhteydessä alentuneeseen työhyvinvointiin. Voidaan arvella, että johtajien kokema eettinen kuormittavuus vaikuttaa kielteisesti myös organisaation hyvinvointiin ja toimintaan.

Eettisen kuormittavuuden vähentämiseen voidaan puuttua johtajien koulutuksen, työnohjauksen ja organisaation kehittämisen keinoin. Johtajien koulutuksessa ja työnohjauksessa tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota työn eettisyyden asettamiin haasteisiin sekä niiden huomaamiseen ja käsittelemiseen organisaatioissa. Vertaistuen merkitys on avainasemassa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Eettisesti haastavien tilanteiden jakaminen, näkyväksi tekeminen ja yhdessä ratkaiseminen voivat lisätä eettisesti haastavien tilanteiden havaitsemista ja vähentää tilanteiden aiheuttamaa kuormittavuutta. Koulutuksessa ja työnohjauksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota niihin tilanteisiin ja vaatimuksiin, jotka johtajat tässä tutkimuksessa kokivat eettisesti haastaviksi omassa työssään. Johtajia tulisi valmentaa nykyistä paremmin päättämään esimerkiksi resurssien käytöstä sekä siitä, miten taloudellisia tavoitteita voidaan saavuttaa eettisesti kestäväällä pohjalla ja mitkä ovat eettisesti hyväksyttäviä työntekijöiden arviointiperusteita.

Tämän tutkimuksen tulokset korostivat yritysten selkeiden sääntöjen ja ohjeiden sekä kestäväällä eettisellä pohjalla olevien kirjoittamattomien toimintatapojen tärkeyttä. Näin johtajat eivät joutuisi tilanteisiin, joissa he eivät tiedä, miten tulisi toimia, eivätkä olisi pakotettuja toimimaan omia arvojaan tai sääntöjä vastaan onnistuakseen työssään. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että vähentämällä eettisesti haastavien tilanteiden kuormittavuutta voitaisiin vaikuttaa myönteisesti johtajien työhyvinvointiin ja siten todennäköisesti myös koko organisaation toimintaan. Lisäksi on todettu, että eettiset ja vastuulliset organisaatiot houkuttelevat osaavia ja innovatiivisia työntekijöitä, joten eettisten näkökohtien huomioiminen johtaa todennäköisesti myös liiketoiminnan parempaan kannattavuuteen (CIPD, 2003).

LÄHTEET

- Airaksinen, T. (1987). *Moraalifilosofia*. Juva: WSOY.
- Almeida, D. M., & Kessler, R. C. (1998). Everyday stressors and gender differences in daily distress. *Journal of Personality & Social Psychology, 75*, 670–680.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 341–356.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations, 61*, 1139–1160.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly, 17*, 595–616.
- CIPD (2003). Responsible business attracts the best people – and keeping them improves the bottom line. [viitattu 23.5.2010]. Saatavissa:
http://www.cipd.co.uk/pressoffice/_articles/10072003123700.htm?IsSrchRes=1
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument of assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly, 9*, 127–146.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- 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. *Academy of Management Journal, 39*, 292–339.
- Elo, A-L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 29*, 444–451.
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Kokko, K. (2009). Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 35*, 37–47.
- Feldt, T., Mäkikangas, A., Hyvönen, K., Kinnunen, U., & Kokko, K. (2006). Esimiesten työkyvyn kehityspolut vuosina 1996–2006. *Työ ja ihminen, 20*, 303–321. Tampere: Työterveyslaitos.

- 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.
- Garsten, C., & Hernes, T. (2009). Dilemmas of ethical organizing. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.), *Ethical dilemmas in management* (s. 1–10). Oxon: Routledge.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hales, C. P. (1986). What do managers do? A critical view of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23, 88–115.
- Helsingin Sanomat (21.11.2009a).
- Helsingin Sanomat (4.11.2009b).
- Helsingin Sanomat (11.3.2009c).
- Helsingin Sanomat (4.2.2009d).
- 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*, 1, 13–25.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 75, 183–196.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Kalimo, R., & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J., & Tossavainen, A. (2007). *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J., & Tossavainen, A. (2004). *Työ ja terveys Suomessa 2003*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- 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.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages*. San Francisco: Harper & Row.

- Koivumäki, J. (2005). Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla: Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? *Hallinnon tutkimus*, 3, 14–31.
- KPMG (2008). *Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding*. [viitattu 23.5.2010]. Saatavissa: http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business_codes_global_200_O_0804.pdf
- Kujala, J. (2003). Naisetiikka haastaa johtamisen ja liiketoiminnan etiikan. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.), *Näköaloja naisjohtajuuteen* (s. 87–99). Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521–532.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 343–352.
- Linehan, M., & Walsh, J. S. (2000). Work-family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management*, 11, 49–58.
- Lönnqvist, J. (2000). Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.), *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka* (s. 160–171). Oulu: Metanoia Instituutti.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397–422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 1, 16–30.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Nash, L. L. (1993). *Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.

- Nelson, D. L., & Burke, R. J. (2000). Women executives: Health, stress, and success. *Academy of Management Executive*, 14, 107–121.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. California: SAGE.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. B., & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen burnout indicator 15*. Helsinki: Edita.
- Piitulainen, S., Rönkkö, J., Jaakkola, K., & Kuhmonen, T. (2003). Naiset, johtajuus ja työhyvinvointi. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.), *Näköaloja naisjohtajuuteen* (s. 120–150). Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, 34, 80–94.
- 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.
- Raivio, M. (2008). *Työtyytyväisyyteen ja työn imuun yhteydessä olevat työn piirteet*. Jyväskylän yliopisto: Pro gradu -tutkielma.
- Rasku, A., Ruoppila, I., & Feldt, T. (1999). Esimiesten työkyky: Yksilölliset ja työhön liittyvät tekijät työkyvyn selittäjinä yli 55-vuotiailla esimiehillä. *Gerontologia*, 13, 13–21.
- Roozen, I., De Pelsmacker, P., & Bostyn, F. (2001). The ethical dimensions of decision processes of employees. *Journal of Business Ethics*, 33, 87–99.
- Saariluoma, J. (2008). *Työilmapiirin ja vaikutusmahdollisuuksien yhteys työn imun kokemiseen nuorilla esimiehillä*. Jyväskylän yliopisto: Pro gradu -tutkielma.
- Saarinen, E. (1985). *Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin*. Juva: WSOY.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht work engagement scale: Multisample and Longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, *10*, 459–481.
- Shackleton, V., & Wale, P. (2000). Leadership and management. Teoksessa N. Chmiel (toim.), *Introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (s. 277–301). Oxford: Blackwell.
- Tilastokeskus (2009). *Työvoimatutkimus 2009*. Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu 28.1.2010].
Saataavissa: <http://www.stat.fi/til/tym.html>
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, *11*, 601–617.
- Treviño, L. K., & Brown, M.E. (2007). Ethical leadership: A developing construct. Teoksessa D. L. Nelson & C. L. Cooper (toim.), *Positive organizational behavior* (s. 101–116). London: SAGE.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, *18*, 233–252.
- Viitala, R. (2002). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Ulrich, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrard, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science and Medicine*, *65*, 1708–1719.
- Waters, J. A., Bird, F., & Chant, P. D. (1986). Everyday moral issues experienced by managers. *Journal of Business Ethics*, *5*, 373–384.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson.