

ORGANISAATIOKULTTUURIN EETTISYYS, EETTINEN
JOHTAMISTYYLI JA TYÖHYVINVOINTI JOHTAJIEN
ARVIOIMANA

Maiju Kangas
Psykologian ja Johtamisen
pro gradu –tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Kesäkuu 2010

TIIVISTELMÄ

Organisaatiokulttuurin eettisyys, eettinen johtamistyyli ja työhyvinvointi johtajien arvioimana

Tekijä: Maiju Kangas

Ohjaajat: professori Taru Feldt ja professori Anna-Maija Lämsä

Psykologian ja johtamisen pro gradu – tutkielma, 65 sivua

Jyväskylän yliopisto: Psykologian laitos ja Taloustieteiden tiedekunta, johtaminen

Kesäkuu 2010

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten johtajien arvioita organisaationsa kulttuurin eettisyydestä sekä omasta eettisestä johtamistyylistään. Lisäksi tutkittiin eettisen johtamistyylin yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin sekä eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työhyvinvointiin (työuupumus, työn imu). Ilmiöitä tarkastellessa huomioitiin johtajien erot taustatekijöissä (sukupuoli, ikä, johtotaso, toimiala, yrityksen koko). Tutkimus perustuu syksyllä 2009 toteutettuun kyselytutkimukseen, johon osallistui 902 johtajaa eri puolilta Suomea. Vastaaajista yli kaksi kolmasosaa oli miehiä, ja vastanneiden keski-ikä oli 46 vuotta (vaihteluväli 26-69 vuotta). Vastanneet toimivat eri johtotasoilla alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon, ja he työskentelivät eri toimialoilla ja erikokoisissa organisaatioissa. Tulokset osoittivat, että johtajat kokivat sekä organisaationsa kulttuurin että johtamistyyliänsä melko eettisiksi. Ylimmän tason johtajat arvioivat eettistä organisaatiokulttuuria ja omaa eettistä johtamistyyliään myönteisimmin. Toimialoista rahoitus- ja vakuutuslalla arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat myönteisimpiä, ja teollisuus-, energia- ja rakennusalalla sekä julkisessa hallinnossa kielteisimpiä. Miesten arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat myönteisempiä kuin naisten, mutta naiset arvioivat johtamistyyliänsä eettisemmäksi. Tutkimuksessa havaittiin, että johtamistyyliänsä eettiseksi arvioineet johtajat arvioivat myös eettisen organisaatiokulttuurin myönteisemmin kuin muut johtajat. Lisäksi todettiin, että ne johtajat, jotka arvioivat organisaationsa kulttuurin hyvin eettiseksi, kokivat työhyvinvointinsa muita paremmaksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatioissa on tärkeää panostaa eettiseen organisaatiokulttuuriin ja sen hyveistä erityisesti organisaation tuen kehittämiseen, koska se arvioitiin hyveistä kielteisimmin. Samalla se oli hyveistä voimakkaimmin yhteydessä johtajien työhyvinvointiin. Lisäksi koska johtamistyyliänsä eettiseksi mieltäneet johtajat arvioivat myös organisaatiokulttuurin eettisemmäksi, tulee johtajien toimiin ja eettisyyteen, ja tätä kautta eettisen kulttuurin kehittämiseen, kiinnittää huomiota.

Avainsanat: Organisaatiokulttuuri, hyve, etiikka, eettinen organisaatiokulttuuri, eettinen johtamistyyli, työhyvinvointi, työuupumus, työn imu, johtajat

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
1.1 Eettinen organisaatiokulttuuri	3
1.2 Eettinen johtamistyyli ja eettinen organisaatiokulttuuri	10
1.3 Eettinen organisaatiokulttuuri ja johtajien työhyvinvointi	13
1.3.1 Työuupumus ja työn imu työhyvinvoinnin kuvaajina	15
1.4 Tutkimuksen tarkoitus	18
2. MENETELMÄT	19
2.1 Tutkitut johtajat	19
2.2 Kyselymenetelmät	22
2.3 Katoanalyysi	26
2.4 Tilastolliset analyysit	26
3. TULOKSET	27
3.1 Johtajien arviot organisaationsa kulttuurin eettisyydestä	27
3.1.1 Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöittäin	28
3.2 Johtajien arviot eettisestä johtamistyylistään ja arvioiden yhteys eettiseen organisaatiokulttuuriin	37
3.3 Eettinen organisaatiokulttuuri, työuupumus ja työn imu	40
4. POHDINTA	42
4.1 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista myönteisiä	42
4.2 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöittäin	42
4.2.1 Ylimmän johdon arviot myönteisimpiä	42
4.2.2 Rahoitus- ja vakuutusalan johtajien arviot myönteisimmät, julkisen hallinnon kielteisimmät	43
4.2.3 Ikäryhmistä 41-50-vuotiaiden arviot myönteisimpiä.....	46
4.2.4 Miesten arviot myönteisempiä kuin naisten.....	47
4.3 Johtajat arvioivat johtamistyykinsä eettiseksi	47
4.4 Eettinen johtamistyyli ja eettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyvät toisiinsa	49
4.5 Eettinen organisaatiokulttuuri yhteydessä johtajien työhyvinvointiin	51
4.6 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet	53
4.7 Johtopäätökset ja suositukset	55
LÄHTEET	58

1. JOHDANTO

Kiinnostus organisaatioiden eettisiä toimia kohtaan on kasvanut poliittisten ja yrityselämän eettisten skandaalien julkitulon myötä, ja yritysten odotetaan yhä useammin toimivan eettisten toimintatapojen mukaisesti (Lämsä, Vehkaperä, Puttonen, & Pesonen, 2008). Myös työnhakijat ja kuluttajat kiinnittävät nykyään enemmän huomiota organisaatioiden eettisyyteen. Uusia lakeja ja säädöksiä on kehitetty eettisen yritystoiminnan turvaamiseksi, mutta eettinen tietoisuus ja vastuu ovat kasvaneet myös yritysten sisällä. Yritykset kiinnittävätkin yhä enemmän huomiota eettisiin toimintatapoihin, arvojen määrittelemiseen ja ilmaisuun, sekä ympäristöasioihin. Esimerkiksi 86 %:lla Fortune Global 200-yrityksistä oli eettinen koodisto vuonna 2007, kun vuonna 1999 prosenttiosuus oli vain 49 % (KPMG, 2008). Suomalaisen yritysten henkilöstö ja johto arvioikin organisaatiokulttuurin paremmaksi niissä yrityksissä, joissa arvot on määritelty (Keskuskauppakamari, 2009).

Syksyllä 2008 alkanut maailmanlaajuinen talouskriisi on asettanut yritykset koviin, ja suurin osa johtajista mainitseekin yritystoiminnan tavoitteiksi jatkuvuuden takaamisen ja korkean tuoton sijoituksille (Keskuskauppakamari, 2009). Eettisyys ja ympäristöasiat ovat jääneet vääjäämättä vähemmälle huomiolle yritysten kamppaillessa elinvoimaisuudestaan, vaikka yleisellä tasolla tilanne onkin tällä vuosikymmenellä parantunut: yrityksissä on nyt käytössä esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja asiakaspalveluun liittyvät toimintaohjeet (Keskuskauppakamari, 2009). Vaikka enemmistö yrityksistä ei asetakaan muita kuin taloudellisia tavoitteita, kolmasosa keskittyy kuitenkin myös ympäristötavoitteisiin ja viidesosa sosiaalisen vastuun tavoitteisiin.

Johtajien työ on myös tullut vaativammaksi, ja irtisanomisten ja leikkausten lomassa eettisten periaatteiden noudattaminen voi olla hankalaa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2009) työllisyyskatsauksessa luvut puhuvat puolestaan: lokakuussa 2009 työllisiä oli 119 000 vähemmän kuin vuosi aikaisemmin ja työttömyys kasvoi 60 000:lla henkilöllä. Erityisesti teollisuus- ja rakennusalan yt-neuvottelut ja tehtaiden lakkauttamiset ympäri Suomen ovat saaneet laajaa julkisuutta, ja mahdollisesti myös vaikuttaneet toimialalla työskentelevien luottamukseen työnantajaansa kohtaan. Pk-yritysbarometrin mukaan tilanne oli alkuvuodesta 2009 synkin rakennusosalalla, vaikka teollisuusalan suhdanneodotukset olivatkin lähes yhtä huonot (Pk-yritysbarometri 1/2009). Lisäksi julkisen sektorin rahoitusvaikeudet ovat olleet keskustelunaiheena mediassa; Suomen julkinen talous kärsi maailmantalouden taantumasta selvästi muuta Eurooppaa

enemmän, ja sen arvioidaan jäävän reilusti alijäämäiseksi myös vuoden 2011 jälkeenkin (ETLA, 2010). Vaikka massiivisimmat irtisanomiset ja lakkauttamiset ovat jo jääneet taakse, työttömien määrän uskotaan kasvavan vielä tänä vuonna 50 000 henkilöllä ja työttömyysasteen kohoavan 10.3 prosenttiin.

Johtajat painiskelevat siis tällä hetkellä kovien tulospaineiden ja työelämän nopeiden muutosten keskellä, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia myös heidän omaan hyvinvointiinsa ja mahdollisuuksiinsa toteuttaa eettisyyttä työssään. Eettisyys johtajien työssä onkin noussut tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi viime vuosina, mutta johtajien omia näkemyksiä on tutkittu vähemmän alaisarvioihin verrattuna, ja hyvinvointitutkimuskin on ollut vähäistä. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota nimenomaan johtajien hyvinvointiin ja eettiseen johtamistyyliin, koska johtajien työ on erilaista suhteessa muunlaisiin työtehtäviin. Johtajien työ on vaativaa ja psykologisesti kuormittavaa, he työskentelevät aikapaineiden alla ja työn sisällöt vaihtelevat nopeasti (Kinnunen, Feldt & Mäkikangas, 2008). Lisäksi työssä ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden kontaktiverkoston kanssa, tehdään monimutkaisia päätöksiä, ja toimitaan monissa eri rooleissa (Mintzberg, 1980). Johtajan näkemyksillä, kokemuksilla ja yleisellä hyvinvoinnilla on vaikutusta koko organisaatioon, ja työhön liittyvien erityispiirteiden vuoksi on mielenkiintoista ja keskeistä tutkia nimenomaan johtajien näkemyksiä ja kokemuksia.

Eettistä organisaatiokulttuuria on tutkittu hyvin vähän (Kaptein, 1998, 2008, 2009ab; Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998; Treviño & Weaver, 2003). Koska eettisyyteen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota lainsäädännön, sidosryhmien ja potentiaalisten työntekijöiden taholta, eettisen organisaatiokulttuurin merkitystä ei voida kiistää ja siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota organisaatioissa. Jotain kehitystä vuosikymmenen aikana onkin tapahtunut: Kaptein (2009b) havaitsi eettisen organisaatiokulttuurin kehittyneen huomattavasti parempaan suuntaan vuodesta 1999 vuoteen 2008 amerikkalaisissa organisaatioissa. On kuitenkin tärkeää laajentaa tutkimusta ja teoretietoa edelleen tällä saralla, jotta ilmiöstä ymmärrettäisiin enemmän, ja jotta tietoa voitaisiin hyödyntää myös käytännön yrityselämässä. Keskuskauppakamarin (2009) tutkimuksen mukaan organisaation ilmapiiri onkin johtajien mielestä tärkeä elementti yrityksissä, ja heidän arvionsa organisaation sisäisistä tekijöistä on suhteellisen positiivinen: yrityksistä löytyy luottamusta, työssä viihtymiseen panostetaan ja esimiehet johtavat hyvin alaisiaan. Kaptein (1998, 2008) on kehittänyt organisaation eettiset hyveet-mallin, jonka avulla organisaatioiden eettistä kulttuuria voidaan tutkia ja kehittää, ja myöhemmissä tutkimuksissaan hän linkittää käsitettä myös eettiseen koodistoon, joka on istutettu yhä useampien organisaatioiden toimintaan.

Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työhyvinvointiin ja eettiseen johtamistyyliin ei ole aikaisemmin tutkittu. Treviñon ja Weaverin (2003) mukaan työn piirteet, välittömästä työympäristöstä tulevat paineet ja laajemman eettisen ilmapiirin ja kulttuurin viestittämät kirjoittamattomat säännöt ja oletukset vaikuttavat työntekijöiden ajatuksiin, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Johtajien työhyvinvoinnin kannalta kulttuurin tuki ja eettisyys ovat tärkeitä seikkoja, koska hyvinvointi ja eettinen johtamistyyli ovat koetuksella irtisanomisten ja taloudellisten paineiden keskellä. Lisäksi halutaan selvittää sitä, onko eettisellä johtamistyyllillä yhteyksiä eettiseen organisaatiokulttuuriin. Tämä on organisaatiokulttuurin kehittämisen kannalta tärkeä näkökulma, koska johtajat ovat keskeisessä asemassa organisaatiokulttuurin luomisessa (Schein, 1985), ja eettisten toimintatapojen istuttamiseksi heidän tulee myös johtaa organisaatiotaan eettisesti ja kiinnittää huomiota paitsi organisaatiossa tapahtuviin asioihin, myös omaan toimintaansa. Johtajien omiin arvioihin perustuvia tutkimuksia on vähemmän alaisten tekemiin arvioihin verrattuna, ja tässä tutkimuksessa johtajat arvioivatkin itse hyvinvointiaan ja johtamistyyliinsä eettisyyttä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtajien kokemuksia oman organisaationsa eettisestä organisaatiokulttuurista. Lisäksi selvitetään, miten johtajien arviot eettisestä johtamistyylistään ovat yhteydessä eettiseen organisaatiokulttuuriin, ja miten kulttuuri puolestaan on yhteydessä johtajien työuupumukseen ja työn imuun.

1.1 Eettinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on monia määritelmiä (Martin, 2002). Määritelmät eroavat toisistaan siinä, nähdäänkö kulttuuri organisaation hankittuna ominaispiirteenä (organization "has") vai onko se jotain, minkä organisaatio ja sen jäsenet itsessään muodostavat (organization "is")(Mauno & Ruokolainen, 2008). Vaikka vahvaa konsensusta ei organisaatiokulttuurin määritelmästä olekaan muodostunut, tutkijoiden määritelmistä voidaan kuitenkin löytää samoja peruseriaatteita (Hofstede, 2005; Schein, 1985; Martin, 2002).

Organisaatiokulttuuri on ainutkertainen kontekstissään, ja siinä jaetaan konkreettisia ja ei-konkreettisia ajattelu- ja toimintamalleja, jotka ovat suhteellisen pysyviä organisaatiossa (Mauno & Ruokolainen, 2008). Nämä mallit ilmenevät eri tavoin (esim. arvoina, symboleina, rituaaleina, pukeutumis- ja vuorovaikutustyyleinä), ne ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsenten käyttäytymistä, ja ne opitaan organisaation jäsenyyden kautta. Lisäksi

organisaatiokulttuuriin vaikuttavat yhteiskunta ja kansankulttuuri. Yritysjohtajat huomauttavatkin, että kansainvälistyneillä markkinoilla yrityskulttuurin ja kansankulttuurin kohtaaminen tekevät emoyrityksen arvojen noudattamisesta haastavampaa, eikä aikaisemmasta yhteiskuntajärjestelmästä periytyneitä toimintatapoja pyyhitä hetkessä pois (Keskuskaupakamari, 2009).

Etiikka tutkii hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja muiden yhteydessä olevien käsitteiden alkuperää, alaa ja luonnetta (Lämsä, 1998; Lämsä & Uusitalo, 2002). Moraali määritellään yleensä yhteiskunnan, yksilön tai yhteisön ajattelu- ja toimintatavaksi ja etiikka moraalin tutkimiseksi (Lämsä 1998). Tässä tutkimuksessa käsitteitä käytetään rinnakkain ja toistensa synonyymeina. Yritysetiikan teoriat voidaan jakaa kolmeen yleisimpään teoriaan: hyve-etiikkaan, deontologiseen eli velvollisuusetiikkaan ja seurausetiikkaan (Kaptein & Wempe, 2002, ks. Kaptein, 2009a). Hyve-etiikka, joka voidaan jäljittää aina Platoon ja Aristoteleen asti, keskittyy lähinnä toimijan aikomuksiin, piirteisiin, ominaisuuksiin, asenteisiin ja dispositioihin. Velvollisuusetiikka (mm. kantilainen velvollisuusetiikka) keskittyy pääasiassa toimijan varsinaisiin tekoihin ja käyttäytymiseen. Seurausetiikka, jonka tunnetuin muoto on utilitarismi, määrittää tekojen moraalisen arvon niiden vaikutusten ja seurausten perusteella. Hyve-etiikka keskittyy pääasiassa siihen, keitä toimijat ovat, velvollisuusetiikka siihen, mitä he tekevät, ja seurausetiikka näiden tekojen vaikutukseen. Toimija voi siis olla yksilö, ryhmä tai kollektiivinen yhteisö, kuten organisaatio. Kapteinin (2009a) mukaan organisaatioiden eettisyyden mittaamiseksi voidaan tarkastella organisaation aikomuksia (hyve-etiikka), sen toimintatapoja (velvollisuusetiikka) ja niiden seurauksia (seurausetiikka). Organisaation aikomukset ja päämäärä voidaan havaita tavassa, jolla organisaatio kannustaa eettiseen käyttäytymiseen ja ehkäisee epäeettistä käyttäytymistä. Tässä tutkimuksessa johtajien kokemuksia organisaation aikomuksista tutkitaan myöhemmin kuvattavalla Kapteinin (1998, 2008) hyve-etiikkaan pohjautuvan mallin avulla.

Organisaation eettinen konteksti on esitelty yritysetiikan kirjallisuudessa pääosin eettisen ilmapiirin ja eettisen kulttuurin käsitteen kautta (Trevino & Weaver, 2003). Eettistä ilmapiiriä on tutkittu paljon (esim. Victor & Cullen, 1988), mutta eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on merkityksellisyydestään huolimatta vielä suhteellisen kehittymätöntä. Ilmapiiri voidaan nähdä kulttuurin ilmentymänä (Schein, 1985), ja se ilmenee yksilön havaintojen kautta, kun taas kulttuuri on kollektiivinen ominaisuus. Eettinen ilmapiiri kertoo organisaation asenteista ja arvoista pintapuolisemmin ja vaikuttaa päätöksentekoon epäsuorasti, kun taas eettinen kulttuuri luonnehtii organisaatiota formaalien ja ei-formaalien kontrollisysteemien kautta (säännöt, palkitsemisjärjestelmät, normit), jotka vaikuttavat käyttäytymiseen (Treviño & Weaver, 2003).

Eettistä organisaatiokulttuuria on luonnehdittu tilanteelliseksi moderaattoriksi yksilön kognitiivisen moraalikehityksen ja eettisen tai epäeettisen toiminnan välillä, ja esitetty, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on suoria vaikutuksia yksilön toimintatapaan (Treviño, 1986). Tällöin eettinen organisaatiokulttuuri määritellään organisaatiokulttuurin osaksi, joka on moniulotteisessa vuorovaikutuksessa useiden eettiseen toimintaan vaikuttavien formaalien ja informaalien systeemien kanssa. Samansuuntaisesti Kaptein (2009a) näkee kulttuurin pehmeänä, epämuodollisena organisaation aikomusten taustalla vaikuttavana tekijänä. Lisäksi Kaptein korostaa organisaation muodollisia päämääriä eli eettisiä ohjelmia, joihin tulisi kiinnittää huomiota organisaatiokulttuurin lisäksi. Muodollisia systeemeitä ovat mm. käytännöt, johtajuus, auktoriteettirakenteet, sekä palkitsemis- ja koulutusjärjestelmät, jotka ovat käytössä organisaatioissa eettisen toiminnan edistämiseksi ja epäeettisen kitkemiseksi. Kapteinin (2009a) mukaan kulttuuri (pehmeä kontrolli) ja eettiset toimintaohjeet (kova kontrolli) yhdessä kuvaavat organisaation aikomuksia, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Käyttäytymisellä on myös aina seuraus, joka organisaation toiminnassa voi näkyä skandaaleina tai onnistumisina eettisessä toiminnassa. Eettinen kulttuuri on siis organisaation olemuksen syvimpiä tekijöitä ja voimia, josta kaikki toiminta kumpuaa; mitä enemmän organisaatiokulttuurin systeemit tukevat eettistä toimintatapaa, sitä eettisempää yksilön käytöksen oletetaan olevan (Treviño & Weaver, 2003).

Eettisen organisaatiokulttuurin tutkiminen on tärkeää ja ajankohtaista useiden seikkojen vuoksi. Ensinnäkin, eettisyys liike-elämässä on tullut näkyvämmäksi osaksi organisaatioiden toimintaa, ja niiden odotetaan toimivan eettisesti. Nuorempi sukupolvi painottaa vanhempaa enemmän eettisyyttä ja ympäristöasioissa työssään (Keskuskauppakamari, 2009), ja osaavan työvoiman houkuttelemiseksi organisaatioiden on syytä kiinnittää näihin tekijöihin huomiota. Lisäksi lainsäädännölliset tekijät rajoittavat yhä enemmän epäeettistä toimintaa, ja yhteiskunnan ja ulkopuolisten tahojen asettamiin eettisiin normeihin on pakko mukautua. Kilpailuasetelma on myös tärkeä tekijä eettisyyden lisäämisessä organisaatioissa: koska eettisiin toimintatapoihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota, hyvin menestyvä ja eettinen organisaatio saa tästä kilpailuetua ja lisäarvoa, jolloin muidenkin organisaatioiden täytyy kehittyä.

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus toimijoihinsa, ja se ohjaa organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsentensä käyttäytymistä. Tutkimuksissa onkin havaittu, että organisaation sisäisten tekijöiden, kuten organisaation kulttuurin ja arvojen, merkitys korostuu vaikeampina aikoina mm. organisaation tarjoaman tuen muodossa (Rhoades & Eisenberger, 2002; Treviño & Weaver, 2003), jolloin organisaatiokulttuurilla on vaikutusta paitsi työntekijöiden

hyvinvointiin, myös johtajien jaksamiseen työssä. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että eettinen kulttuuri ja ilmapiiri ovat positiivisesti yhteydessä eettiseen päätöksentekoon, joka on keskeinen tekijä organisaation toiminnan kannalta (O'Fallon & Butterfield, 2005, Treviño ym., 1998).

Organisaatiokulttuurin onkin kuvattu olevan johtamisen työkalu ja kilpailukyvyyn luoja, sekä toimivan perustana menestykselle (Rajala, 1986). Suurin osa tutkimuksista tukee näkemystä, että eettiset toimintaohjeet (ethical codes) ja kulttuuri ovat yhteydessä eettiseen päätöksentekoon (O'Fallon & Butterfield, 2005). Esimerkiksi Velaquez (1998) on havainnut useita eettisiä ongelmia, jotka ovat ominaisia liike-elämälle ja siten poikkeavat arkisista eettisistä valintatilanteista; tämän vuoksi yleinen moraalinen intuitio ei välttämättä työelämässä riitä, ja eettisiä toimintaohjeita tarvitaan. Avain kokonaisvaltaiseen eettisyyteen organisaatiossa piilee kulttuurissa, ilmapiirissä ja toimintaohjeissa, ja näitä on pyrittävä johtamaan pitkäjänteisesti. Tämän vuoksi huomiota tulee kiinnittää myös ylimmän johdon toimiin. On jopa ehdotettu, että huomio tulisi kiinnittää toimitusjohtajan luonteenpiirteiden ja senhetkisen tai toivotun organisaatiokulttuurin yhteneväisyyksiin tai niiden lisäämiseen, koska toimitusjohtajan persoonallisuudella ja sitä kautta päätöksillä on huomattavia vaikutuksia kulttuurin arvoihin (Giberson ym., 2009).

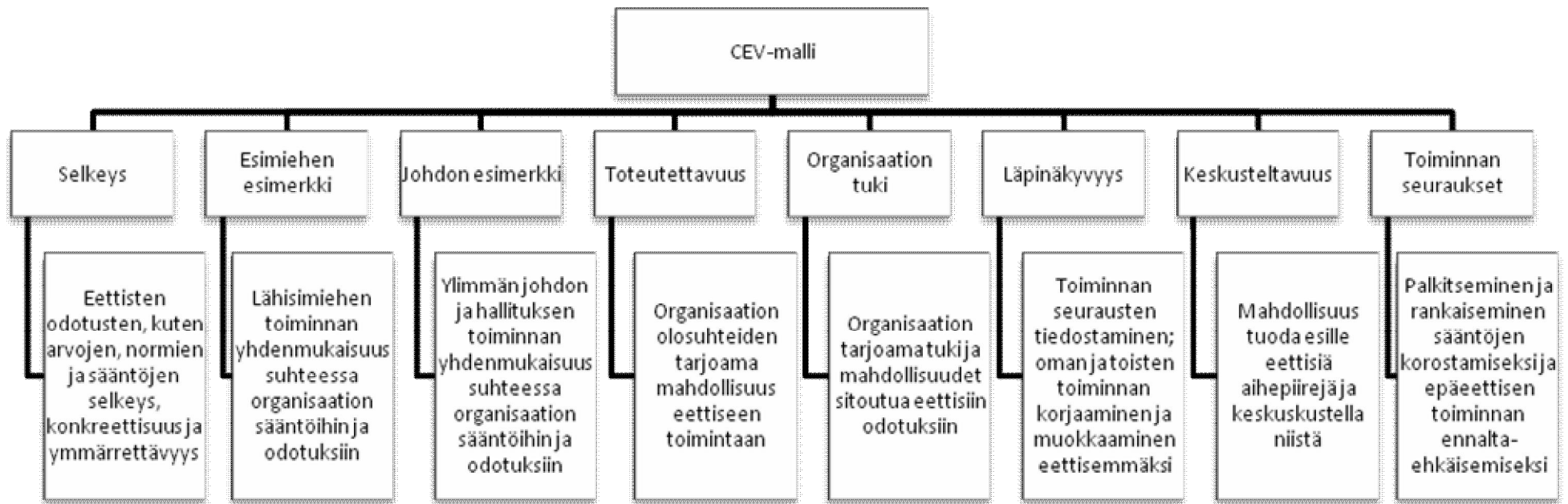
Tässä tutkimuksessa johtajien arvioita eettisestä organisaatiokulttuurista tarkastellaan myös taustatekijät huomioiden (sukupuoli, ikä, johtotaso, toimiala, yrityksen koko). Aikaisempia tutkimuksia näiden tekijöiden yhteydestä eettiseen organisaatiokulttuuriin on vähän; Treviño tutkimusryhmineen (2008) havaitsi, että ylimmän johdon arviot organisaation eettisyydestä olivat huomattavasti myönteisempiä kuin alemman tason työntekijöillä, ja keskijohdon arviot olivat jotain tältä väliltä. Myös suomalaisissa organisaatioissa on saatu samansuuntaisia tuloksia organisaatiokulttuurin arvioinneista (esim. Forss, Karisalmi, & Tuuli, 2001; Keskuskauppakamari, 2009). Lisäksi viitteitä toimialojen välisistä eroista löytyi organisaation eettisen ympäristön osalta: varsinkin alemman tason työntekijöiden arviot organisaation eettisestä ympäristöstä olivat keskiarvoisesti myönteisempiä rahoitusalan yrityksissä kuin julkisten palveluiden tai teollisuusalojen yrityksissä (Treviño ym., 2008). Samat keskiarvoerot havaittiin myös alaisten halukkuudessa raportoida ongelmista ja kysyä neuvoa johtajilta. Johdon arvioinneissa erot eivät näkyneet näin selvästi, mutta teollisuusalalla arviot olivat keskiarvoisesti myönteisempiä kuin kahdella muulla alalla. Myös Forssin ym. (2001) tutkimuksessa havaittiin, että mm. raha- ja vakuutusosalalla arviot yrityskulttuurista olivat myönteisimmät, ja mm. julkishallinnon, metalli- ja rakennusalan työntekijöiden arviot olivat kielteisimpiä.

Johtajien arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä tutkittiin Müel Kapteinin (1998, 1999) kehittämän eettisen organisaatiokulttuurin dimensioista koostuvan yrityksen eettiset hyveet – mallin avulla (Corporate Ethical Virtues, CEV). Malli perustuu enimmäkseen Solomonin (1999, 2000, 2004) hyvepohjaiseen malliin liike-elämän etiikasta, joka pohjautuu Aristoteleen hyve-etiikkaan. Hyve-etiikan mukaan moraalissa tärkeintä ovat toimivan henkilön hyveet ja paheet sekä luonne, jotka ovat keskeisiä myös hyvän liike-elämän toiminnan kannalta. Solomonin (2003) mukaan yksilö voi, ja hänen tulisi siis toimia eettisesti oikealla tavalla ympäristön paineista huolimatta vaikka siitä joutuisi maksamaan huomattavankin hinnan. Kun hyve-etiikkaa on perinteisesti lähestytty yksilönäkökulmasta, Kaptein (1998, 2008) on nyt uutena näkökulmana hyödyntänyt hyve-etiikan ajatusta organisaatiotasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tarvittavat olosuhteet, ominaisuudet tai hyveet tulee saavuttaa haluttuun tavoitteeseen pääsemiseksi (yrityksen missio) (Kaptein, 1998).

Eettisyys on jotain, johon sosiaalistutaan ja jota opitaan (Lämsä, Vehkaperä, Puttonen & Pesonen, 2008), joten myös hyveitä voidaan oppia ja niiden kehittämistä voidaan pitää jopa velvollisuutena (Tenkku, 1981). Kapteinin kehittämän CEV-mallin avulla voidaan selvittää organisaatiokulttuurin eettisyyttä ja hyveiden toteutumista, ja näin edelleen kehittää eettisiä toimintaohjeita organisaatiossa. CEV-malli koostuu kahdeksasta hyveestä, joihin organisaation tulisi pyrkiä. Periaatteena on, että mitä paremmin hyveet ovat edustettuna organisaatiossa, sitä eettisempi se on. Malli on esitetty kuviossa 1.

Selkeys viittaa siihen, kuinka konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt, ovat johdolle ja työntekijöille. *Esimiehen esimerkki* ja *johdon esimerkki* tarkoittavat sitä, miten hyvin esimiehet, johto ja hallitus toimivat eettisten odotusten ja sääntöjen mukaisesti. Esimiehen ja johdon toiminnan yhdenmukaisuuden periaate on huomattavan tärkeä, koska lähiesimiehen toiminta on erityisen merkityksellistä (Ciulla, 1998; Schein, 1985; Treviño, Hartman, & Brown, 2000) ja koska työntekijät usein matkivat johtajien käytöstä ja etsivät vihjeitä siitä, miten organisaatiossa tulisi toimia (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005). *Toteutettavuus* tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöillä ja johdolla on riittävästi aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa sekä valtaa toteuttaa omia työtehtäviään ja kantaa vastuuta. *Organisaation tuki* tarkoittaa sitä, miten organisaatio ja välitön työympäristö tarjoavat tukea ja mahdollisuuksia samaistua ja sitoutua eettisiin odotuksiin, joita työntekijöiltä ja johdolta odotetaan. *Läpinäkyvyys* viittaa siihen, miten hyvin eettisen ja epäeettisen toiminnan seuraukset ovat näkyvissä johtajille ja työntekijöille.

Korkean läpinäkyvyyden organisaatioissa siis annetaan palautetta ja korjataan sekä omaa että työtovereiden, esimiesten ja alaisten käyttäytymistä eettisemmäksi. *Keskusteltavuus* tarkoittaa sitä, miten paljon on mahdollista keskustella eettisistä aihepiireistä, kuten eettisistä dilemmoista ja oletetusta epäeettisestä käytöksestä työntekijöiden ja johdon kesken. Hyvä keskustelukulttuuri auttaa myös työntekijöitä oppimaan virheistään, kun taas puhumattomuus ja puheenaiheiden mitätöinti johtaa moraaliseen stressiin ja vahvistaa näin epämoraalista kulttuuria (Bird & Waters, 1989; Kaptein, 2008). *Toiminnan seuraukset* viittaa rangaistavuuteen ja siihen, uskovatko työntekijät ja johto, että epäeettisestä toiminnasta rangaistaan ja eettisestä toiminnasta palkitaan. Lisäksi toiminnan seuraukset viittaa siihen, kuinka hyvin organisaatiot oppivat epäeettisestä toiminnasta. Rankaiseminen epäeettisestä toiminnasta viestii työntekijöille siitä, miten toimia oikein organisaatiossa. Kaptein (1998) havaitsi, että epäeettisen toiminnan suvaitseminen tai rohkaiseminen johti siihen, että toimien ajateltiin olevan hyväksyttäviä, jopa johdon arvostamia.



Kuva 1. CEV-malli (Kaptein, 2008)

1.2 Eettinen johtamistyyli ja eettinen organisaatiokulttuuri

Brown työryhmineen (2005) määrittelee eettisen johtajuuden yksilön toiminnassa ja vuorovaikutussuhteissa ilmeneväksi normatiivisesti sopivaksi käytökseksi, jota välitetään alaisille kaksisuuntaisen kommunikaation, vahvistamisen sekä päätöksenteon kautta. Tämän eettisen johtajuuden määritelmän perusta on Banduran (1986) sosiaalisen oppimisen näkökulmassa, jonka mukaan johtajat vaikuttavat alaisiinsa malliesimerkillään ja ovat näin samastumisen ja jäljittelyn kohteita. Rangaistukset ja palkinnot vaikuttavat oppimiseen ennakoidusti ja viestittävät tiettyjen käyttäytymistapojen eduista ja haitoista. Lisäksi Banduran mukaan tarkkailemalla käyttäytymistä ja sen seurauksia voidaan oppia lähes kaikki sama, mitä voidaan oppia myös oman kokemuksen kautta. Tämä prosessi näyttäytyy erityisen tärkeässä roolissa puhuttaessa eettisistä toimintatavoista organisaatiossa ja niiden myötä myös eettisestä organisaatiokulttuurista.

Eettisellä johtajuudella on paljon yhteneväisyyksiä eri johtamisteorioiden ja piirteiden kanssa, joiden kautta sitä on myös aikaisemmin tutkittu. Transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksista idealisoiva vaikutus (karisma) on yhteydessä eettiseen johtajuuteen: alaiset haluavat jäljitellä johtajan käyttäytymistä ja pitävät tätä roolimallinaan. Tutkijat tekevät eron nykyään myös eettisen (socialized) ja epäeettisen (personalized) karismaattisen johtajuuden välillä, joista eettinen karismaattinen johtajuus on yhteydessä eettiseen johtajuuteen (Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992). Brownin ja Treviñon (2006) mukaan eettiseen johtajuuteen kuuluvat tekijät, kuten toisista huolehtiminen, eettinen päätöksentekokyky, rehellisyys ja roolimallina oleminen, ovat yhteneväisiä paitsi transformationaalisen, myös autenttisen ja spirituaalisen johtajuuden kanssa. Turnerin ym. (2002) mukaan johtajan kognitiivinen moraalikehitys on positiivisesti yhteydessä transformationaaliseen mutta ei transaktionaaliseen johtajuuteen. Kuitenkin juuri transaktionaalisyypinen proaktiivinen vaikuttaminen työntekijöiden eettiseen käyttäytymiseen esimerkiksi palkintojen ja rangaistusten kautta erottaa eettisen johtajuuden muista edellä mainituista teorioista (Brown & Treviño, 2006; Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Lisäksi eettisen johtajuuden on havaittu olevan yhteydessä johtajan harkitsevaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen, tehokkuuteen ja työhön omistautumiseen (Brown ym., 2005).

Useimpien työntekijöiden kognitiivinen moraalikehitys on perinteisellä tasolla, mikä tarkoittaa sitä, että heidän eettisyyteen liittyvät asenteensa ovat hyvin alttiita ympäristön vaikutuksille (Trevino & Weaver, 2003). Tämän vuoksi eettisyys johtamisessa on hyvin tärkeää: toisiin vaikuttaminen on pohjimmiltaan vallankäyttöä ja arvovalintoja (Kanungo & Mendonca,

1996). Johtajan oma toiminta vaikuttaa paljon organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin sekä alaisten käyttäytymiseen. Eettisen johtajuuden onkin havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työntekijöiden eettiseen päätöksentekoon, prososiaaliseen käyttäytymiseen, tyytyväisyyteen, motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen, sekä negatiivisesti yhteydessä haitalliseen käytökseen (Brown & Treviño, 2006). Eettinen johtajuus myös ennustaa työntekijöiden luottamusta ja tyytyväisyyttä johtajaan, työhön sitoutumista sekä alaisten valmiutta raportoida ongelmista johdolle. Treviño ja Weaver (2003) havaitsivat, että oikeudenmukaisen kohtelun seurauksena organisaatioon sitouduttiin enemmän ja epäeettinen käytös väheni työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi oikeudenmukainen kohtelu on yhteydessä 13-48 % pienempään sairauspoissaolomäärään (Elovainio, Kivimäki, & Vahtera, 2002).

On eriäviä näkemyksiä siitä, voiko johtaja muokata organisaatiokulttuuria eettisemmäksi vai muokkaako kulttuuri johtamistyyliä. On kuitenkin havaittu, että organisaatiokulttuuri ja sosialisaatioprosessi voivat edistää johtajien eettistä kehittymistä ja eettisyyden säilyttämistä (Brown & Treviño, 2006). Vahva eettinen kulttuuri edistää rakenteita ja päätöksentekoprosesseja, jotka tukevat eettisiä valintoja vaikeissa tilanteissa. Treviño ja Weaver (2003) havaitsivat, että organisatorisista tekijöistä eettiset säännöt, epäeettisestä toiminnasta rankaiseminen, sekä eettinen organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä eettiseen päätöksentekoon ja siten myös eettiseen johtamistyyliin. Vaikka joidenkin tutkimusten mukaan epäeettiset liiketoimintaympäristöt saattavat itse asiassa alentaa moraalisen pohdinnan tasoa (Treviño, 1992), johtajat joilla on korkea moraalipäätelyn taso, ovat vähemmän alttiita kulttuurin vaikutuksille (Treviño, 1986). Usein kuitenkin organisaatioissa valitaan työntekijöiksi yksilöitä, joiden arvot ovat samansuuntaisia organisaation arvojen kanssa. Myös työntekijät itse hakeutuvat sellaisiin työpaikkoihin, joiden arvot vastaavat heidän omaa arvomaailmaansa (Brown & Treviño, 2006).

Myös johtajan, erityisesti ylimmän johdon, mahdollisuudet vaikuttaa organisaationsa eettisiin ohjelmiin, ilmapiiriin ja jopa kulttuuriin ovat moninaiset (Bruben, 1985; Schein, 1985; Treviño & Weaver, 2003; Weaver, Treviño & Cochran, 1999). Scheinin (1985) mukaan yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista on organisaatiokulttuurin luominen ja johtaminen, vaikka toisaalta ei ole aivan selvää, voidaanko kulttuuria ylipäänsä johtaa. Erityisesti omistajan ja ylimmän johdon lausutut ja lausumattomat eettiset arvot ovat tärkeässä asemassa organisaatiokulttuurin muodostumisessa (Takala, 1993), mikä korostuu erityisesti pienissä yrityksissä. Ylimmän johdon onkin ajateltu asettavan organisaation eettiset linjaukset (Posner & Schmidt, 1992).

Johtajat voivat kehittää organisaationsa kulttuuria eettisyyttä tukevaksi johtamisen,

palkitsemisjärjestelmien, eettisen koodiston ja normien avulla (Treviño & Weaver, 2003; Weaver ym., 1999). Kun ylin johto päättää suurista linjoista, henkilöstöjohtamisen tärkeys korostuu mm. keskustelukulttuurin ja organisaation luottamuksen luomisessa (Pucetaite & Lämsä, 2010), joka on organisaation tuen keskeinen osa. Vahva johtaja, jonka kognitiivinen moraalikehitys on korkealla tasolla ja joka pystyy vaikuttamaan alaisiinsa, voi siis toimia eettisen organisaatiokulttuurin edistämiseksi (Treviño & Weaver, 2003). Johtajan vaikutus voi olla myös epäeettinen: Omistajayrittäjän henkilökohtainen arvomaailma voi levittäytyä organisaatioon jopa niin, että omistajan epärehelliset arvot vaikuttavat työntekijöiden ja asiakkaiden arvoihin (Higgins & Currie, 2004).

Taustatekijöillä on havaittu olevan vaikutusta eettiseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Useissa tutkimuksissa ei ole havaittu sukupuolieroja eettisessä johtamisessa. Kuitenkin niissä tutkimuksissa, joissa eroja on löytynyt, naisjohtajat ovat osoittautuneet päätöksentekoprosesseissaan eettisemmiksi (Ford & Richardson, 1994; O'Fallon & Butterfield, 2005). Lisäksi joissakin tutkimuksissa on löydetty tukea sille, että kognitiivinen moraalikehitys on positiivisesti yhteydessä ikään, koulutukseen ja työkokemukseen (Treviño, 1992), toisissa taas tulokset ovat olleet ristiriitaisia suhteessa eettiseen päätöksentekoon (O'Fallon & Butterfield, 2005). Toimialalla ja yrityksen koolla on joidenkin tutkimusten mukaan havaittu olevan vaikutusta, mutta tulokset ovat olleet osittain ristiriitaisia (Ford & Richardson, 1994; O'Fallon & Butterfield, 2005).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu joitakin eroja johtotason välillä: alemman johtotason johtajat keskittyvät enemmän sisäisiin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä toimivat roolimalleina, kun taas ylemmällä johtotasolla toimivat voivat vaikuttaa rahoitukseen ja eettisen toiminnan istuttamiseen organisaatiossa (Brown & Treviño, 2006). Ylemmällä johtotasolla keskitytään enemmän myös esimerkiksi ulkoisiin sidosryhmiin ja suhteiden hoitoon, sekä strategian määrittelyyn. Tutkimustulokset eivät ole yhdenmukaisia sen suhteen, onko eettisyydessä eroja johtotason välillä. On kuitenkin havaittu, että uran myöhäisemmässä vaiheessa olevat henkilöt ovat eettisempiä päätöksenteossaan (Weeks ym., 1999), ja että kyky tunnistaa epäeettinen käytös on yhteydessä kokemukseen (Larkin, 2000). Vastakkaisesti on myös havaittu, että ylemmän tason johtajat havaitsevat epätodennäköisemmin eettisiä ongelmia organisaatiossa (Chonko & Hunt, 1985; Treviño ym., 2008), ja että alemman tason johtajat ovat pessimistisempiä organisaationsa eettisyyden suhteen (Posner & Schmidt, 1987).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eettisen johtajuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä, sekä sukupuolen, iän, johtotason, yrityksen koon ja toimialan mahdollista vaikutusta eettiseen johtamistyyliin. Usein tutkimuksissa on lähestytty johtajan toimia

työntekijöiden arvioiden näkökulmasta. Kuitenkin tutkimusten mukaan ihmiset kategorisoivat johtajia tiettyjen piirteiden perustella, mikä voi vaikuttaa heidän havaintoihinsa johtajan ominaisuuksista ja johtamistyylistä (Lord, Vader, & Alliger, 1986). Arviot voivat siten olla virheellisiä ja subjektiivisia, minkä vuoksi on tärkeää kuulla myös johtajien omia arvioita johtamisestaan.

1.3 Eettinen organisaatiokulttuuri ja johtajien työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tutkittu paljon, ja sillä on useita määritelmiä. Työhyvinvoinnin tarkastelutasoina ovat yksilö, yritys ja yhteiskunta. Ojala ja Ahonen (2003) ovat määritelleet työhyvinvointia Maslowin (esim. 1987) tarvehierarkian kautta, eli psyykkisten, sosiaalisten ja fyysisten tarpeiden kautta. Levin (1987) mukaan hyvinvointi on mielentila, jota kuvaavat tasapaino työntekijän kykyjen, tarpeiden ja odotusten sekä ympäristön vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä. Aikaisempi työhyvinvointitutkimus on keskittynyt pääasiassa työhyvinvoinnin ongelmiin, kuten työstressiin ja työuupumukseen (Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2005). Viime aikoina myös positiivisen työhyvinvoinnin kuvaajat – kuten työn imu – ovat yleistyneet.

Johtajien omia kokemuksia työstään ja hyvinvoinnistaan on tutkittu vielä melko vähän, ja tutkimus on keskittynyt enemmän johtajan kykyyn vastata organisaation ja alaisten odotuksiin. Kuitenkin esimiesten ja johtajien hyvinvoinnilla on vaikutusta koko organisaation hyvinvointiin asemaansa ja persoonaansa liittyvän vaikuttamisvallan vuoksi (van Dierendonck, Borrill, Haynes, & Stride, 2004). Johtajien hyvinvointi vaikuttaa organisaatiossa toimiviin työntekijöihin, heidän työhönsä sekä työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutuksen laatuun. Lisäksi on tärkeää huomata, että myös johtajat ovat työyhteisönsä jäseniä ja heidänkin työhyvinvointinsa on merkityksellistä.

Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä voidaan lähestyä useiden teorioiden kautta. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään organisatorista tukiteoriaa (Perceived Organizational Support, POS-theory; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) arvokongruenssiteoriaa (Value Congruence theory; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) sekä työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Job Demands-Resources Model, JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) tutkittaessa organisaatiokulttuurin yhteyttä työn imuun ja työuupumukseen.

Organisatorisen tukiteorian mukaan oikeudenmukaisuus, työntekijöiden työpanoksen arvostus ja hyvinvoinnista huolehtiminen henkilöstöjohtamisen keinoin ovat työntekijöitä tukevan organisaatiokulttuurin tunnusmerkkejä (Eisenberger ym., 1986). Eettisen organisaatiokulttuurin

hyveet edustavat myös näitä näkökulmia, joten voisi olettaa, että organisaation tuki koettaisiin paremmaksi eettisemmän kulttuurin organisaatioissa ja mahdollisesti myös työssä voitaisiin paremmin. Arvokongruenssiteorian mukaan yksilö voi sitä paremmin, mitä yhteensopivimmat hänen henkilökohtaiset arvonsa ovat organisaation arvojen kanssa (O'Reilly ym., 1991). CEV-mallissa kartoitetaan organisaatiokulttuurin hyveitä ja organisaation eettistä toimintaa, joiden ajatellaan parantavan työhyvinvointia. Eettisiä arvoja kannattava työntekijä voi siis paremmin organisaatiossa, jossa noudatetaan eettisiä toimintatapoja. Toisaalta voisi myös ajatella, että huolimatta työntekijän omista arvoista tämän hyvinvointi kasvaa, jos työolot ovat CEV-mallin hyveiden mukaiset (ks. kuvio 1). Johtajien kohdalla tilanne on hieman erilainen, koska he voivat tehdä organisaatiota koskevia päätöksiä, jotka edistävät heidän omaa hyvinvointiaan ja arvokongruenssiaan. Tosin organisaatiokulttuurin muuttaminen ei tapahdu kovin nopeasti, joten yksilöt mahdollisesti hakeutuvat organisaatioihin, jotka vastaavat heidän arvojaan.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kehittäjä Demerouti ym. (2001) määrittelevät työn vaatimukset työn fyysisiksi, psykologisiksi, sosiaalisiksi tai organisatorisiksi piirteiksi, jotka edellyttävät fyysisiä ja psyykkisiä (esimerkiksi kognitiivisia tai emotionaalisia) ponnisteluja ja joista näin aiheutuu psykologisia kustannuksia (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Vaikka vaatimukset voivat olla positiivisia haasteita (Hakanen, 2005), ne voivat myös muodostua stressitekijöiksi pitkäaikaista ponnistelua vaativissa tilanteissa ja aiheuttaa työuupumusta. Korkeat työn vaatimukset myös lisäävät työssä jaksamisen ongelmia ja tätä kautta johtavat terveyden ja työkyvyn heikentymiseen. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vähentävät työn vaatimusten kuormittavuutta, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja työssä kehittymistä (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavaratekijät lisäävät työntekijän työn imua ja sitoutuneisuutta työhönsä, ja sitä kautta myös organisaatioonsa. Työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia. CEV-mallin hyveiden voidaan ajatella olevan työn voimavaratekijöitä, koska ne vastaavat edellä mainittua työn voimavarojen määritelmää. Esimerkiksi organisaation tarjoama tuki, esimiehen ja johdon esimerkki sekä käytännön toteutettavuus todennäköisesti vähentävät työn kuormittavuutta ja kannustavat työntekijää sekä konkretian että abstraktion tasolla. Myös yksilön ja organisaation välinen arvokongruenssi voi toimia voimavarana, jos työntekijä tuntee, että hänen työnsä on merkityksellistä ja arvojansa vastaavaa.

Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työhyvinvointiin ei ole tutkittu aikaisemmin,

mutta tutkimuksissa on havaittu, että organisaation kannustavuudella ja tuella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työasenteisiin ja tätä kautta organisaation tulokseen (esim. vähemmän poissaoloja, työsuoritusten parantuminen, enemmän työn imua) (Cropanzano ym., 1997; Mauno & Ruokolainen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002). Tutkimuksissa on myös todettu, että työn voimavaratekijät lisäävät työn imun kokemista (Demerouti ym., 2001; Hakanen, 2002ab; Schaufeli & Bakker, 2004). Tässä tutkimuksessa eettinen organisaatiokulttuuri nähdään voimavaratekijänä ja CEV-mallin hyveet voimavaroina.

1.3.1 Työuupumus ja työn imu työhyvinvoinnin kuvaajina

Työuupumuksen käsitettä on pitkään käytetty kuvaamaan työhyvinvoinnin ongelmia (Kinnunen & Hättinen, 2008). Työuupumus, kuten työstressikin, on ennen kaikkea työperäinen ongelma, ja sillä tarkoitetaan pitkittyneen stressin myötä etenevää fyysistä ja henkistä väsymystä. Pitkäkestoinen altistuminen voimavarat ylittävälle stressitekijöille johtaa energiavarojen tyhjentymiseen ja selviytymiskeinojen ehtymiseen (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Tällöin aluksi merkitykselliseltä ja haastavalta tuntunut työ muuttuu epämiellyttäväksi, epätydyttäväksi ja merkityksettömäksi, ja energia muuttuu uupumukseksi.

Työuupumusta on määritelty monilla tavoilla. Maslachin ym. (2001) määritelmän mukaan työuupumus koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat uupumusasteinen väsymys, kyyninen asennoituminen työhön ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Uupumusasteinen väsymys on työuupumuksen keskeisin oire, joka syntyy työperäisistä syistä, mutta vaikuttaa myös elämän muihin alueisiin. Uupumisasteinen väsymys johtaa tunteeseen siitä, ettei voimavaroja ole riittävästi tilanteiden käsittelyyn. Kyynistymiselle on tyypillistä emotionaalisten voimavarojen ja energian vähentyminen, työn merkityksen kyseenalaistaminen sekä työn ilon ja mielekkyyden katoaminen. Ammatillisen tehokkuuden väheneminen syntyy kielteisistä arvioista omaa käyttäytymistä ja suoriutumista kohtaan, mikä johtaa tuntemuksiin epäpätevydestä ja kyvyttömyydestä saavuttaa tavoitteita. Ammatillisen tehokkuuden väheneminen voi johtaa hallinnantunteen menettämiseen, huonommuudentunteisiin ja työhön sitoutumattomuuteen. Tässä tutkimuksessa työuupumuksen mittareina ovat kyynistyneisyys ja uupumisasteinen väsymys.

Leiterin ja Maslachin (1988) työuupumuksen prosessimallin mukaan uupumusasteinen väsymys kehittyy ensimmäisenä ja on uupumusprosessin kriittisin ulottuvuus. Suojautuakseen uupumusta vastaan ihminen kyynistyy vähitellen ja kyseenalaistaa työnsä merkityksen, jonka

seurauksena voi olla ammatillisen itsetunnon romahtaminen. Taustalla ovat kuitenkin Maslachin ym. (2001) mukaan eri vaikuttimet: uupuminen ja kyynistyminen ovat yhteydessä työn ylikuormitukseen ja ihmissuhdeongelmiin, kun taas tehokkuuden vähentyminen näyttää syntyvän voimavarojen puutteesta. Työuupumus on myös läheisesti yhteydessä masennukseen, joka on laajalaisempi oireyhtymä ja vaatii myös yksilötason hoitoa (Kinnunen & Hätinen, 2008). Työuupumuksen yhteydessä työoloihin puuttuminen on yleensä tarpeellista, koska se on ainakin alun perin työhön liittyvä ongelma.

Työuupumukselle ei ole olemassa yhtä syytä. Kuitenkin tutkimuksissa on havaittu, että työn tilanteellisilla tekijöillä on huomattava vaikutus työuupumuksen syntyyn (Maslach ym., 2001). Liialliset työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat ovat yhteydessä työuupumukseen. Lisäksi siihen ovat yhteydessä työn määrällinen kuormittavuus ja aikapaineet, samoin kuin uusien työvälineiden käyttöönotto, sekä resurssien, palautteen ja sosiaalisen tuen puutteellisuus. Kuitenkin CEV-mallin hyveissä ilmenee mm. palautteen antamisen ja saaminen tärkeys, keskustelu, organisaation ja esimiehen tuki, sekä toteutettavuus resurssien ja mahdollisuuksien muodossa. Koska CEV-mallin hyveet nähdään voimavaroina, voisi olettaa, että eettisessä organisaatiossa työuupumusta esiintyy vähemmän kuin epäeettisessä organisaatiossa. Myös arvojen epäsovivuus voi aiheuttaa pahoinvointia työssä. Se, millaisena organisaation arvomaailma koetaan ylipäätään, saattaa olla puutteellista arvokongruenssia tärkeämpi hyvinvointia heikentävä tekijä (Mauno & Ruokolainen, 2008). Myös yksityiselämässä tapahtuvat muutokset, kuten avioero tai läheisen kuolema, saattavat vahvistaa työuupumuksen vaikutuksia.

Työn imu (engl. work/job engagement) (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002) kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana, ja ilmiötasolla sen vastakohta on työhön kyllästyminen (Hakanen, 2005). Maslach ja Leiter (1997) ovat määritelleet työn imun työuupumusoireiden puuttumiseksi, työuupumuksen käsitteelliseksi vastakohdaksi. Tämän näkemyksen mukaan työn imua voidaan arvioida samalla mittarilla kuin työuupumusta. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on kuitenkin Schaufelin ja kollegoiden määritelmä, jossa työn imu ja työuupumus ovat vastakkaisia, mutta kuitenkin erillisiä ilmiöitä (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Schaufeli ym., 2002). Tämän määritelmän mukaan työn imu voidaan määritellä suhteellisen pysyväksi, affektiivis-motivationaliseksi työntekijän täyttymyksen tilaksi, jota kuvaavat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication), ja työhön uppoutuminen (absorption). Tarmokkuutta kuvaa energisyys, joustavuus, tahto ponnistella työn eteen sekä sitkeys vaikeuksien kohdatessa. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on ylpeä työstään ja kokee sen olevan

merkityksellistä, haasteellista ja inspiroivaa. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittymisen tilaa, jolloin ajan kulumista ei huomaa. Edellytyksenä on, että työn haasteet ja työntekijän taidot kohtaavat ja että työ haastaa tekijäänsä (Ojala, 2003).

Työn imussa oleva ihminen keskittyy tekemiseensä, ylittää helposti itsensä, nauttii työstään ja vaikuttaa työssään onnistumiseensa itse. Työstään nauttiva ihminen voi päästä syvään keskittyneisyyden tilaan, jota kutsutaan virtauskokemukseksi (engl. Flow) (Csikszentmihalyi, 1997). Virtauskokemuksia esiintyy myös työn ulkopuolella. Virtaukseen päästäkseen ihmisellä tulisi olla selvät tavoitteet, välitöntä palautetta toiminnasta, riittävän haastava työ ja mahdollisuus käyttää taitojaan haasteita vastaavasti. Virtauskokemus on myös lyhytkestoisempi, hetkellinen tunne verrattuna työn imuun, joka on pitkäkestoisempi ja positiivinen työn aiheuttama tila (Schaufeli & Bakker, 2004).

Johtajien elämässä työllä on havaittu olevan keskimääräistä suurempi merkitys (Judge ym., 1994). Lähes kaksi kolmasosaa johtajista ja noin puolet asiantuntijatehtävissä toimivista ylemmistä toimihenkilöistä tekeekin päätoimensa työtä kotona aikataulujen, työn määrän ja hyvän suoriutumisen vuoksi (Uhmavaara ym., 2005), ja usein työstä voikin olla myös vaikea irrottautua vapaa-ajalla, mikä vähentää entisestään perheen ja vapaa-ajan tarjoamia voimavaroja (Hakanen, 2005). Työn henkisestä kuormittavuudesta huolimatta ylemmillä toimihenkilöillä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja se on vaihtelevaa. Johtajien onkin havaittu kokevan muita henkilöstöryhmiä enemmän työn imua (Mauno, Pyykkö, & Hakanen, 2005). Johtajien työpahoinvoinnin ja sen oletettujen seuraamusten välinen yhteys ei myöskään ole täysin selvä, vaan vaihtelu saattaa selittyä työn vaatimusten laadulla eikä määrällä (Cavanaugh ym., 2000). Tämänhetkessä taloustilanteessa eettisten päätösten tekeminen ja toteutus voi olla haastavaa ja aiheuttaa kuormitusta. Johtajat saattavat joutua irtisanomaan henkilöstöä, he joutuvat työskentelemään yhä tiukempien aikapaineiden alla ja mukautumaan moniin rooleihin, sekä toimimaan malliesimerkkinä (Maslach, ym., 2001; Kinnunen & Hättinen, 2008; Hakanen, 2005). Huhtalan ym. (2010) tutkimuksessa eettisesti haastavat tilanteet tulivat esille kokemuksena ristiriidasta omien kykyjen ja ympäristön vaatimusten välillä, sekä johtajan kokemana arvoriistiriitana organisaation sidosryhmien kanssa.

Arvokongruenssiteorian mukaisesti yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus vähentää riskiä sairastua työuupumukseen (Maslach & Leiter, 1997). Tämä näkemys on saanut tukea viimeaikaisista tutkimuksista; työntekijän kokema arvoriistiriita suhteessa organisaation arvoihin on yhteydessä erityisesti kyynistyneisyyteen (Kärnä & Aro, 2002). Myös organisaation tarjoamalla

eettisellä tuella on merkitystä päätöksentekotilanteissa (Brown & Treviño, 2006). Tutkimuksissa on havaittu POS-teorian mukaisesti, että organisaation kannustavaksi ja tukevaksi kokemisella on positiivinen yhteys työhyvinvointiin ja työn imuun ja että se vähentää poissaoloja (Mauno & Ruokolainen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002). Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että eettisen organisaatiokulttuurin hyve organisaation tuki saattaa olla yhteydessä johtajien työhyvinvointiin. Lisäksi eettisessä organisaatiokulttuurissa keskustelu on avointa, tehtävät ja työkalut ovat selkeät ja tukea saadaan organisaatiolta (Kaptein, 2008). Tutkimuksissa onkin havaittu, että työn imuun yhteydessä olevia organisatorisia tekijöitä ovat vaikutusmahdollisuuksien määrä (Hakanen, 2002ab; Mauno ym., 2005), esimiehiltä saatu tuki ja vahva johtamiskulttuuri (Hakanen, 2002a; Mauno ym., 2005; Schaufeli ym., 2001), sekä mahdollisuus käyttää taitoja työssä (Hakanen, 2005).

1.4 Tutkimuksen tarkoitus

Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia siihen, miten johtajat arvioivat organisaatiokulttuurinsa eettisyyttä, omaa eettistä johtamistyyliään sekä työhyvinvointiaan. Tutkimuksen päätarkoituksena on tutkia empiirisesti eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä johtajien eettiseen johtamistyyliin ja työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin indikaattoreina tässä tutkimuksessa ovat työn imu ja työuupumus. Yksityiskohtaiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaiseksi johtajat arvioivat työyhteisönsä organisaatiokulttuurin eettisyyden?
 - 1.1 Eroavatko arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöiden mukaan (sukupuoli, ikä, johtotaso, organisaation koko ja toimiala)?
2. Miten eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä johtajien työhyvinvointiin (työn imu, työuupumus)?
3. Miten johtajat arvioivat omaa eettistä johtamistyyliään ja eroavatko arviot taustatekijöiden mukaan (sukupuoli, ikä, johtotaso, organisaation koko ja toimiala)?
 - 3.1 Miten eettinen johtamistyyli on yhteydessä eettiseen organisaatiokulttuuriin?

2. MENETELMÄT

2.1 Tutkitut johtajat

Tämä tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen Eettinen kuormittavuus johtajien työssä –tutkimusprojektia. Tutkimus kohdistettiin johtotehtävissä toimiviin henkilöihin, jotka valittiin Tekniikan Akateemisten Liiton TEK:in ja Suomen Ekonomiliiton SEFE:n jäsenrekisteritietojen pohjalta tehdyllä satunnaisotannalla. Tutkimus toteutettiin postikyselynä syyskuussa 2009 (muistutuskysely vastaamatta jättäneille lokakuussa). Otokseen poimittiin yhteensä 3000 johtajaa, joista puolet kuului TEK:iin ja puolet SEFE:een. Heistä 902 palautti täytetyn lomakkeen. Lopullinen tutkittavien joukko oli 2641, kun alkuperäisestä 3000 henkilön otoksesta poistettiin ne henkilöt, jotka eivät oman ilmoituksensa mukaan kuuluneet tutkimuksen kohdejoukkoon (eläkkeelle siirtyneet, ei johtotehtävissä toimivat, opiskelijat, työttömät, n=369). Vastausprosentiksi saatiin 34 %.

Vastaaajien taustatiedot tulostulokset analysoissa käytettävien taustamuuttujien osalta on esitetty taulukossa 1. Yli kaksi kolmasosaa vastaajista oli miehiä. Vastaaajien keski-ikä oli 46 vuotta (kh = 9.3) nuorimman johtajan ollessa 26- ja vanhimman 69-vuotias. Kun tutkitut luokiteltiin ikäryhmiin, 51-60-vuotiaat oli suurin ikäryhmä. Johtotasoista ylempi keskijohto ja johto olivat suurimmat ryhmät. Ylintä johtoa oli vähiten (14 %). Toimialoista teollisuus-, energia- ja rakennusala oli selvästi suurin toimialaryhmä (40 %). Organisaatiot, joissa vastaajat työskentelivät, luokiteltiin niiden koon mukaan pieniin, keskisuuriin ja suuriin EU:n lainsäädännön mukaisesti. Koska vain henkilöstön lukumäärä oli tiedossa, luokittelussa ei voitu ottaa huomioon taloudellisia tunnuslukuja, kuten liikevaihtoa tai taseen loppusummaa, jotka yleensä otetaan huomioon organisaatioiden kokoluokituksissa (Euroopan Unionin Portaali, 2010). Näin tehdyn luokittelun mukaan lähes kaksi kolmasosaa johtajista työskenteli suurissa organisaatioissa.

Johtajista diplomi-insinöörejä oli lähes puolet (46 %, n = 413) ja kauppatieteiden maistereita runsas kolmannes (39 %, n = 348). Muita tutkintoja (esim. lisensiaatti, MBA, kandidaatit) oli 15 % (n = 135). Suurimmalla osalla oli ylempi korkeakoulututkinto (90 %, n = 812) ja vakituinen työsuhde (98 %, n = 888), ja enemmistö työskenteli yksityisen työnantajan palveluksessa (81 %, n = 730). Lähes puolet (48 %, n = 431) johtajista työskenteli 40 - 45 tuntia viikossa.

Taulukko 1. Tutkimuksen taustamuuttujat

Taustamuuttujat	n	%
<i>Sukupuoli</i>		
1) Mies	629	70
2) Nainen	273	30
<i>Ikäluokka</i>		
1) -30	37	4
2) 31-40	222	25
3) 41-50	295	33
4) 51-60	302	34
5) 60-	46	5
<i>Johtotaso</i>		
1) Ylin johto (toimitusjohtajataso)	123	14
2) Johto	302	34
3) Ylempi keskijohto (esim. perinteisen organisaation osastopäällikkötaso)	327	37
4) Alempi keskijohto (esim. tiiminvetäjätyyppinen, projektijohto)	150	17
<i>Toimiala</i>		
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	363	40
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	65	7
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	68	8
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	105	12
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	131	15
6) Koulutus	20	2
7) Julkinen hallinto	71	8
8) Muut toimialat, kuten media ja terveydenhuolto	79	9
<i>Yrityksen koko</i>		
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	166	18
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	168	19
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	553	61

Taustamuuttujien keskinäisiä yhteyksiä tutkittiin ristiintaulukoinnin avulla ja havaittiin, että johtotaso oli yhteydessä sukupuoleen ($\chi^2(3)=10.2$, $p=.017$), ikään ($\chi^2(12)=48.1$, $p<.001$), toimialaan ($\chi^2(21)=73.7$, $p<.001$) ja yrityksen kokoon ($\chi^2(6)=178.6$, $p<.001$). Toimiala oli myös merkitsevästi yhteydessä muihin taustamuuttujiin (sukupuoli ($\chi^2(7)=40.3$, $p<.001$), ikä ($\chi^2(28)=77.0$, $p<.001$), yrityksen koko ($\chi^2(14)=97.2$, $p<.001$)).

Sukupuolten väliset erot tulivat ilmi ylimmän johdon kohdalla siten, että siellä toimivista johtajista 16 % oli miehiä ja lähes puolet vähemmän (9 %) naisia ($\chi^2(1) = 7.8$, $p=.005$). Aikaisemmissakin tutkimuksissa on havaittu, että ylimmästä johdosta suurin osa on usein miehiä,

mutta samalla naisten osuus keskijohdossa on merkittävä (Bowles & McGinn, 2005, Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002).

Erot johtotasoissa iän mukaan ilmenivät siten, että mitä vanhempi johtaja oli, sitä korkeammalla johtotasolla hän toimi. Suhteessa muihin toimialoihin, 60-vuotiaita oli enemmän julkisessa hallinnossa ($\chi^2(1)=17.2$, $p<.001$), 51-60-vuotiaita vähemmän tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalveluissa ($\chi^2(1)=11.4$, $p=.001$) ja enemmän koulutuslalla ($\chi^2(1)=4.3$, $p=.039$) sekä julkisessa hallinnossa ($\chi^2(1)=8.7$, $p=.003$). 41-50-vuotiaita oli enemmän tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalveluissa ($\chi^2(1)=7.0$, $p=.008$) ja vähemmän julkisessa hallinnossa ($\chi^2(1)=8.7$, $p=.003$) muihin aloihin verrattuna. 31-40-vuotiaat olivat yliedustettuina teollisuus-, energia- ja rakennuslalla ($\chi^2(1)=4.6$, $p=.031$), ja alle 30-vuotiaat tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalveluissa ($\chi^2(1)=21.0$, $p<.001$).

Naisia oli miehiä vähemmän teollisuus-, energia- ja rakennuslalla ($\chi^2(1)=11.4$, $p=.001$) sekä tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalveluissa ($\chi^2(1)=3.9$, $p=.047$). Naisvaltaisempia aloja olivat julkinen hallinto ($\chi^2(1)=4.1$, $p=.043$) ja muut alat ($\chi^2(1)=24.0$, $p<.001$).

Yrityksen koon osalta eniten ryhmien välisiä eroja ilmeni pienten ja suurten yritysten osalta. Pienissä yrityksissä ylin johto oli yliedustettuna ($\chi^2(1)=140.6$, $p<.001$), ja vastaajista tässä asemassa toimikin 42 %. Suurissa yrityksissä ylimmässä johdossa ja johdossa toimi vähemmän ja ylempässä ja alemmassa keskijohdossa enemmän johtajia suhteessa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Teollisuus-, energia- ja rakennuslalla sekä julkisessa hallinnossa pienet yritykset olivat aliedustettuina ($\chi^2(1)=20.4$, $p<.001$) ($\chi^2(1)=10.3$, $p=.001$) ja suuret yritykset yliedustettuina ($\chi^2(1)=15.7$, $p<.001$) ($\chi^2(1)=7.1$, $p=.008$). Sitä vastoin palveluissa liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelualoilla ja muilla aloilla pienet yritykset olivat yliedustettuina ($\chi^2(1)=30.7$, $p<.001$) ($\chi^2(1)=22.1$, $p<.001$) ja suuret yritykset aliedustettuina ($\chi^2(1)=41.9$, $p<.001$) ($\chi^2(1)=15.8$, $p<.001$). Keskisuuret yritykset olivat yliedustettuina palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelualoilla ($\chi^2(1)=6.3$, $p=.012$).

2.2 Kyselymenetelmät

Johtajien arvioita *organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä* tutkittiin Kapteinin (1998, 2008) Corporate Ethical Virtues-malliin (ks. kuvio 1) perustuvan kyselyn avulla (Kaptein, 2008). Kysely käännettiin ammattikielenkääntäjän avulla ensin hollannista suomeksi ja sitten toisen kielenkääntäjän avulla suomesta hollanniksi. Tämän jälkeen takaisinkäännös lähetettiin tarkastettavaksi Mûel Kapteinille, joka teki siihen muutamia pieniä tarkennuksia, jotka huomioitiin lopullisessa käännöksessä. CEV-kysely sisältää kaikkiaan 58 osiota, jotka jakautuvat kahdeksaan eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuteen eli hyveeseen: 1) sääntöjen selkeys (esim. ”Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, mitkä ovat toimivaltuuteni”), 2) esimiehen esimerkillinen toiminta (esim. ”Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä”), 3) johdon esimerkillinen toiminta (esim. ”Ylin johto ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen”), 4) toteutettavuus (esim. ”Työyhteisössä minua pyydetään toisinaan tekemään tehtäviä, jotka ovat omantuntoni vastaisia”), 5) organisaation tuki (esim. ”Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri”), 6) läpinäkyvyys (esim. ”Jos joku henkilöstöstä tekee jotain, mikä ei ole sallittua, esimieheni saa asian selville”), 7) keskusteltavuus (esim. ”Työyhteisössäni ilmoitukset epäeettisestä toiminnasta käsitellään huolella”) ja 8) toiminnan seuraukset (esim. ”Työyhteisössämme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä). Koska toteutettavuutta mittaavat väittämät olivat kielteisiä, niiden vastausvaihtoehdot käännettiin päinvastaisiksi.

Eettistä johtamistyyliä arvioitiin ELS-kyselyn (Ethical Leadership Scale; Brown ym., 2005) avulla. Kyselyn osiot muotoiltiin tätä tutkimusta varten itsearviointimuotoon. Kysymyksiä oli kuusi (esim. ”Huomautan alaisilleni, jos he toimivat eettisten sääntöjen vastaisesti”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (kuvaa minua erittäin huonosti) – 5 (kuvaa minua erittäin hyvin).

Työuupumusta arvioitiin Bergen Burnout Indicator-kyselyllä (BBI; Matthiesen, 1992; Näätänen, Aro, Matthiesen, & Salmela-Aro, 2003), jonka 15 osiosta tähän tutkimukseen poimittiin viisi uupumusasteista väsymystä (esim. ”Tunnen hukkuvani työhön”) ja viisi kyynistyneisyyttä (esim. ”Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa”) kuvaavaa osiota. Tutkimusten mukaan uupumisasteinen väsymys ja kyyninen asennoituminen työhön ovat työuupumuksen ydinoireita ja ne kehittyvät eri polkua kuin työuupumuksen kolmas ulottuvuus, ammatillisen itsetunnon lasku (Hakanen, 2005; Maslach ym., 2001). Tämän vuoksi ammatillisen itsetunnon laskua ei tässä tutkimuksessa mitattu. Arviointiasteikko oli kuusiportainen (1=täysin eri mieltä,

6=täysin samaa mieltä): Työuupumusta kuvaavassa summamuuttujassa pienet arvot kuvaavat vähäistä työuupumusta.

Työn imua arvioitiin Schaufelin ym. (2002) kehittämällä 9-osioisella työn imu-kyselyllä (Utrecht Work Engagement Scale, UWES), jonka validiteettiominaisuudet on myös suomalaisissa aineistoissa todettu hyviksi (Seppälä ym., 2009). Kyselyssä tarmokkuutta (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”), omistautumista (esim. ”Työni inspiroi minua”) ja uppoutumista (esim. ”Olen täysin uppoutunut työhöni) kuvaavia väittämiä oli kutakin kolme. Vastaukset vaihtelivat välillä 1 (ei koskaan) – 7 (päivittäin). Työn imua kuvaavassa summamuuttujassa suuri pistemäärä kuvaa voimakasta työn imua.

Summamuuttujien tiedot on koottu taulukkoon 2. Eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä muodostettiin erikseen kahdeksan keskiarvosummamuuttujaa ja koko mallista (CEV) yksi keskiarvosummamuuttuja.

Taulukko 2. Summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alfa), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh)

<i>Summamuuttuja</i>	<i>Osioiden lkm</i>	<i>Vaihteluväli</i>	<i>α</i>	<i>ka</i>	<i>kh</i>
CEV	58	1-6	0,96	4,37	0,72
Sääntöjen selkeys	9	1-6	0,93	4,68	0,80
Esimiehen esimerkki	6	1-6	0,94	4,46	1,10
Johdon esimerkki	4	1-6	0,92	4,34	1,09
Toteutettavuus	6	1-6	0,83	4,48	0,93
Organisaation tuki	6	1-6	0,91	3,91	0,94
Läpinäkyvyys	7	1-6	0,86	4,04	0,78
Keskusteltavuus	10	1-6	0,95	4,57	0,87
Toiminnan seuraukset	9	1-6	0,89	4,26	0,81
Eettinen johtamistyyli	6	1-5	0,80	4,10	0,56
Työn imu	9	1-7	0,94	5,77	1,03
Työuupumus	10	1-6	0,82	2,85	0,74

Muuttujien väliset korrelaatiokertoimet on esitetty taulukossa 3. Eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien väliset yhteydet olivat voimakkaita. Eettinen organisaatiokulttuuri (CEV) ja sen ulottuvuudet olivat voimakkaasti yhteydessä eettiseen johtamistyyliin ja työn imuun, sekä vähäiseen työuupumukseen. Naiset arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin (CEV) kielteisemmin kuin miehet. Naisten arviot olivat kielteisempiä myös muiden hyveiden, paitsi selkeyden ja esimiehen esimerkin osalta, joiden yhteys sukupuoleen ei ollut merkitsevä. Vanhemmat johtajat arvioivat johtamistyyliinsä eettisemmäksi ja toteutettavuuden ja selkeyden paremmaksi organisaatiossa. Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista ja eettisestä johtamistyylistä olivat sitä myönteisempiä, mitä korkeammalla johtotasolla vastaaja toimi. Johtotasolla oli merkitystä myös kaikkia muita hyveitä, paitsi esimiehen esimerkkiä, arvioitaessa. Johdon esimerkki, toteutettavuus, organisaation tuki ja toiminnan seuraukset arvioitiin myönteisemmin pienemmissä kuin suurissa yrityksissä.

Taulukko 3. Muuttujien väliset korrelaatiot

Muuttujat*	1 ¹	2 ²	3 ¹	4 ¹	5 ²	6 ²	7 ²	8 ²	9 ²	10 ²	11 ²	12 ²	13 ²	14 ²	15 ²	16 ²
1. Sukupuoli																
2. Ikä	.07															
3. Johtotaso	.10**	-.17***														
4. Yrityksen koko	.02	-.02	.40***													
5. Johtamistyyli	.10**	.09**	-.19***	.01												
6. Työn imu	.12***	.00	-.17***	-.04	.25***											
7. Työuupumus	.05	-.02	.01	-.01	-.10**	-.43***										
8. CEV	-.09**	.02	-.21***	-.04	.32***	.39***	-.42***									
9. Selkeys	-.03	.07*	-.14***	.06	.28***	.32***	-.30***	.79***								
10. Esimiehen esimerkki	-.06	.00	-.04	.06	.18***	.30***	-.29***	.76***	.51***							
11. Johdon esimerkki	-.10**	.03	-.23***	-.08*	.24***	.31***	-.28***	.80***	.56***	.63***						
12. Toteutettavuus	-.09*	.16***	-.17***	-.10**	.20***	.25***	-.54***	.62***	.39***	.42***	.47***					
13. Organisaation tuki	-.08*	.05	-.17***	-.08*	.20***	.32**	-.37***	.79***	.56***	.51***	.62***	.45***				
14. Läpinäkyvyys	-.11**	.01	-.21***	-.06	.29***	.28***	-.27***	.74***	.54***	.46***	.50***	.34***	.58***			
15. Keskusteltavuus	-.08*	-.10	-.19**	-.01	.30***	.32***	-.32***	.90***	.67***	.61***	.67***	.47***	.68***	.65***		
16. Toiminnan seuraukset	-.09**	-.02	-.23***	-.09**	.33***	.34***	-.29***	.90***	.64***	.63***	.73***	.46***	.67***	.66***	.83***	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001; ¹Spearmanin korrelaatio; ²Pearsonin korrelaatio

Taustamuuttujien luokat:

- 1) Sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen)
- 2) Ikä jatkuvana muuttujana
- 3) Johtotaso (1 = ylin johto, 2 = johto, 3 = ylempi keskijohto, 4 = alempi keskijohto)
- 4) Yrityksen koko (1 = pieni, 2 = keskisuuri, 3 = suuri yritys)

2.3 Katoanalyysi

Erot tutkimukseen vastanneiden (n=902) ja vastaamatta jättäneiden (n=1739) johtajien välillä selvitettiin katoanalyysin avulla. Vastaamatta jättäneistä oli tiedossa heidän ikänsä ja sukupuolensa. Riippumattomien otosten t-testin mukaan tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat keskimäärin vuoden nuorempia ($t(1751)=2.69$, $p=.007$) kuin tutkimuksesta poisjääneet. Khiin neliö –testi osoitti, että naiset olivat vastanneissa yliedustettuina ($\chi^2(1)=6.07$, $p=.014$).

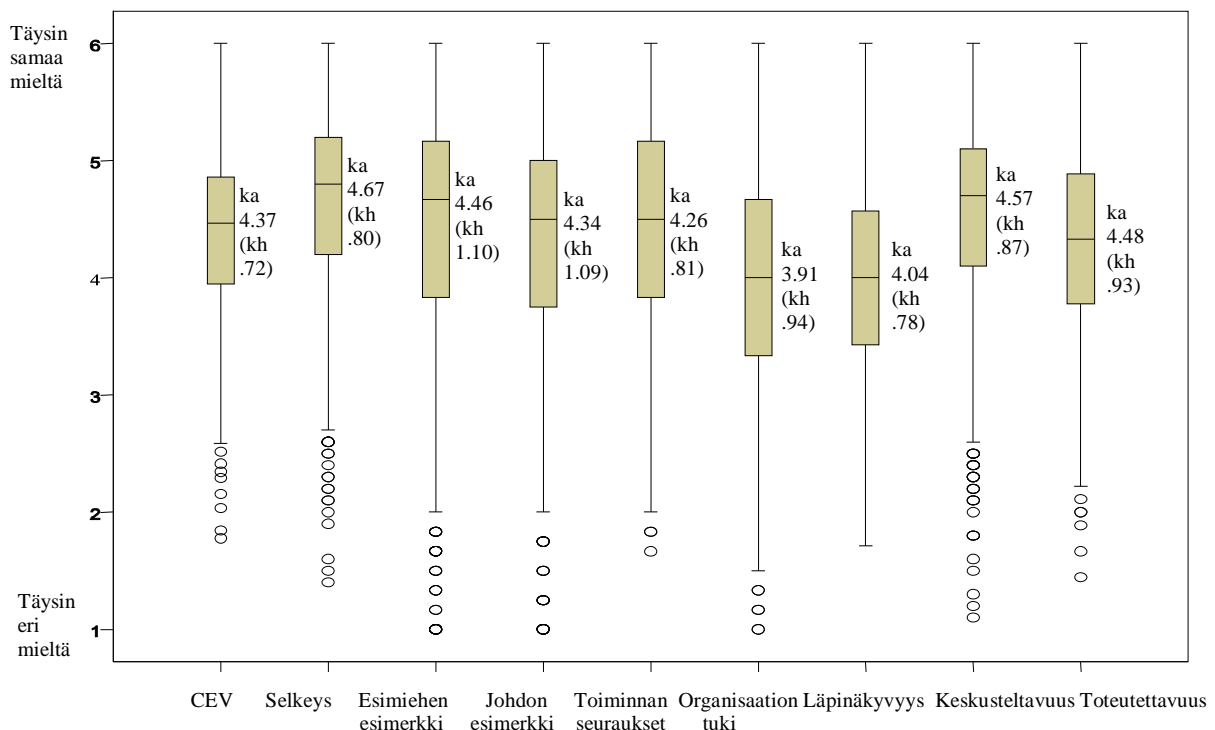
2.4 Tilastolliset analyysit

Aineistoa analysoitiin SPSS for Windows 15.0 ja PASW Statistics 18.0 –ohjelmilla. Johtajien arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä ja eettisestä johtamistyylistään tarkasteltiin kuvailevien tietojen sekä keskiarvojen avulla. Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä tutkittiin, miten johtajien arviot erosivat eettisestä johtamistyylistään ja eettisestä organisaatiokulttuurista (CEV ja kahdeksan hyvettä) taustatekijöiden mukaan. Eettisen organisaatiokulttuurin (CEV ja hyveet) yhteyttä työn imuun ja työuupumukseen, sekä eettisen johtamistyylin yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin tarkasteltiin lineaarisen regressioanalyysin avulla kun taustamuuttujien vaikutukset oli kontrolloitu. Tässä vaiheessa tehtiin erilaisia regressioaskellusmalleja, ja toimialataustamuuttujasta muodostettiin dummy-muuttuja.

3. TULOKSET

3.1 Johtajien arviot organisaationsa kulttuurin eettisyydestä

Kuviosta 2 nähdään johtajien arviot organisaationsa kulttuurin eettisyydestä (CEV), sekä arviot eettisyydestä organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksien osalta. Erot jakaumien välillä eivät ole kovin suuria, ja noin puolet johtajista olikin jonkin verran tai samaa mieltä siitä, että heidän organisaationsa kulttuuri on eettinen ja että hyveitä toteutetaan käytännössä. Keskiarvoisesti arvot, normit ja säännöt arvioitiin selkeimmiksi, kun taas organisaation tukea ja läpinäkyvyyttä arvioitiin olevan vähemmän organisaatiossa verrattuna muihin hyveisiin. Asteikolla jonkin verran samaa mieltä – täysin samaa mieltä 83 % johtajista arvioi, että organisaatiossa arvot sekä odotukset työntekijää kohtaan ovat selkeät. Keskusteltavuudesta tätä mieltä oli 78 % johtajista, esimiehen esimerkistä 74 %, toteutettavuudesta 72%, johdon esimerkistä 71 %, toiminnan seurauksista 67 %, läpinäkyvyydestä 57 %, ja organisaation tuesta 56 % vastaajista.



Kuva 2. Johtajien arvioita eettisestä organisaatiokulttuurista ja sen hyveistä

3.1.1 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöittäin

Taulukosta 4 nähdään taustatekijöiden yhteydet eettisen organisaatiokulttuurin arvioihin. Taustatekijöiden keskinäisten yhteyksien vuoksi tehdyn kovarianssianalyysin perusteella havaittiin, että kaikilla muilla taustatekijöillä paitsi yrityksen koolla oli merkitystä eettisen organisaatiokulttuurin arvioinneissa. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan kaikki taustatekijät yhdessä selittivät eettisestä organisaatiokulttuurista 9,6 % ($\eta^2=.096$). Eniten eettistä organisaatiokulttuuria selitti johtotaso, toiseksi eniten toimiala ja kolmanneksi eniten ikäluokka, joka selitti ilmiöstä vain 1 %:n verran. Sukupuolen selitysaste jäi alle yhden prosentin.

Kuten taulukosta 4 nähdään, miehet arvioivat organisaationsa kulttuurin eettisemmäksi kuin naiset, ja ikäryhmät erosivat toisistaan siten, että 41-50-vuotiaat arvioivat organisaationsa kulttuurin eettisemmäksi kuin 31-40-vuotiaat ja alle 30-vuotiaat. Ylin johto arvioi organisaationsa kulttuurin eettisemmäksi kuin muut johtotasot, ja myös johdon arviot olivat merkitsevästi myönteisempiä kuin alemman keskijohdon. Toimialat erosivat toisistaan siten, että rahoitus- ja vakuutusalanalla työskentelevät johtajat arvioivat organisaationsa kulttuurin eettisemmäksi kuin muilla aloilla työskentelevät johtajat. Ainoastaan kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta ja koulutus eivät eronneet arvioissaan rahoitus- ja vakuutusalan arvioista, mutta koulutuksen osalta tähän saattaa olla syynä pieni ryhmäkoko ja suuri hajonta ryhmän sisällä.

Taulukko 4. Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista (CEV) taustatekijöiden mukaan (kaksisuuntainen varianssianalyysi)

Taustamuuttajat	CEV		F	df	p	η^2	Parivertailut ^a
	ka	kh					
Sukupuoli			5.39	1	.020	.006	
1) Mies	4.35	.71					2 < 1
2) Nainen	4.23	.71					
Ikäluokka			2.60	4	.035	.012	
1) -30	4.17	.76					
2) 31-40	4.34	.67					
3) 41-50	4.44	.73					1, 2 < 3
4) 51-60	4.35	.73					
5) 60-	4.15	.66					
Johtotaso			11.87	3	.000	.040	
1) Ylin johto	4.61	.67					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.30	.75					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	4.19	.68					
4) Alempi keskijohto	4.07	.67					
Toimiala			3.79	7	.000	.030	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.21	.70					
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.34	.64					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.63	.70					1, 4, 5, 7, 8 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.27	.73					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.34	.74					
6) Koulutus	4.15	.92					
7) Julkinen hallinto	4.13	.60					
8) Muut toimialat, kuten media ja terveydenhuolto	4.26	.76					
Yrityksen koko			2.61	2	.074	.006	
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.21	.82					
2) Keski-suuri yritys (50-250 työntekijää)	4.29	.73					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.37	.68					

^aBonferronin testi

Seuraavaksi kaksisuuntaisella varianssianalyysillä tutkittiin, eroavatko johtajien arviot eettisen organisaatiokulttuurin eri hyveistä taustatekijöittäin. Taulukoissa 5-12 on esitetty tulokset niiden taustatekijöiden osalta, joissa vastaajien arviot erosivat toisistaan. Miesten arviot organisaatiokulttuurin hyveistä olivat naisten arvioita myönteisempiä lähes kaikkien hyveiden osalta (taulukot 6,7,8,10,11,12) lukuun ottamatta selkeyttä (taulukko 5) ja organisaation tukea (taulukko 9), joiden osalta sukupuolten välisiä eroja ei löytynyt.

Iän osalta vastaajat erosivat selkeyden (taulukko 5), esimiehen esimerkin (taulukko 6), johdon esimerkin (taulukko 7), ja toteuttavuuden (taulukko 8) arvioinnissa. Yleisesti myönteisimpiä olivat 41-50-vuotiaiden ja kielteisimpiä alle 30-vuotiaiden arviot, mutta erot viiden ikäluokan välillä olivat erilaiset eri hyveiden osalta. Huomattavaa on, että esimerkiksi toteutettavuuden osalta yli 60-vuotiaiden arviot olivat keskiarvoisesti myönteisempiä kuin muiden johtotasojen arviot, vaikka ryhmä ei useiden muiden hyveiden osalta eronnutkaan muista ryhmistä. Lisäksi yleensä yli 60-vuotiaiden arviot olivat keskiarvoisesti kielteisempiä kuin esimerkiksi 41-50-vuotiaiden. Ikäryhmät eivät eronneet arvioinneissaan organisaation tuen, läpinäkyvyyden, keskusteltavuuden ja toiminnan seurausten osalta.

Johtotasojen arviot erosivat toisistaan kaikkien hyveiden paitsi esimiehen esimerkin (taulukko 6) kohdalla, jossa eroja ei löytynyt. Muiden hyveiden paitsi selkeyden (taulukko 5) osalta ylin johto erosi muista johtotasosta siten, että korkeimmalla päättävällä tasolla toimivat johtajat arvioivat hyveet myönteisemmin kuin muut johtotasot. Selkeyden osalta ylin johto ja johto erosivat vain alemmasta keskijohdosta. Johdon esimerkin, toteutettavuuden, läpinäkyvyyden ja toiminnan seurausten osalta myös johto erosi alemmasta keskijohdosta. Yleisesti ottaen siis ylimmän johdon arviot olivat myönteisimpiä ja alemman keskijohdon kielteisimpiä arvioitaessa eettisen organisaatiokulttuurin hyveitä.

Toimialoista rahoitus- ja vakuutustoiminta nousi esiin myönteisemmällä arvioinneillaan: alan johtajien arviot erosivat useista taulukoissa esitetyistä toimialoista kaikkien hyveiden paitsi toteutettavuuden (taulukko 8) osalta, jossa eroja ei löytynyt. Rahoitus- ja vakuutustoiminta erosi jokaisen hyveen arvioinnissa teollisuus-, energia- ja rakennusala sekä useimmiten myös julkisesta hallinnosta. Eroja löytyi myös suhteessa muihin aloihin selkeyden (taulukko 5), esimiehen esimerkin (taulukko 6), läpinäkyvyyden (taulukko 10) ja toiminnan seurausten (taulukko 12) osalta. Läpinäkyvyyden ja toiminnan seurausten kohdalla myös muiden ryhmien välisiä eroja löytyi. On kuitenkin huomattava, että koulutusosalalla osa hyveistä arvioitiin keskiarvoisesti

kielteisimmin, vaikka se ei eronnutkaan merkitsevästi muista aloista. Myös läpinäkyvyyden ja toiminnan seurausten osalta arviot olivat kielteisempiä suhteessa muihin aloihin, vaikka ryhmä erosikin vain rahoitus- ja vakuutustoiminnasta.

Yrityksen koon osalta arviot erosivat vain selkeydessä: suurissa yrityksissä arvojen, normien ja sääntöjen koettiin olevan selkeämpiä kuin pienissä yrityksissä (taulukko 5).

Taulukko 5. Selkeys

Taustamuuttujat	Selkeys						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
<i>Ikäluokka</i>			3.70	4	.005	.017	
1) -30	4.39	.13					1, 2 < 3
2) 31-40	4.54	.06					
3) 41-50	4.71	.06					
4) 51-60	4.67	.06					
5) 60-	4.38	.12					
<i>Johtotaso</i>			9.33	3	.000	.032	
1) Ylin johto	4.82	.08					4 < 1, 2
2) Johto	4.59	.06					
3) Ylempi keskijohto	4.48	.06					
4) Alempi keskijohto	4.27	.08					
<i>Toimiala</i>			3.28	7	.002	.026	
1) Teollisuus, energia-, rakennusala	4.48	.06					1, 4, 5, 8 < 3
2) Kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.62	.10					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.90	.10					
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.48	.09					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.59	.08					
6) Koulutus	4.26	.18					
7) Julkinen hallinto	4.59	.10					
8) Muut toimialat, kuten media ja terveydenhuolto	4.40	.10					
<i>Yrityksen koko</i>			8.26	2	.000	.019	
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.35	.08					1 < 3
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	4.60	.07					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.67	.05					

^aBonferronin testi

Taulukko 6. Esimiehen esimerkki

Taustamuuttujat	Esimiehen esimerkki						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			5.61	1	.018	.007	
1) Mies	4.37	.07					
2) Nainen	4.18	.09					
Ikäluokka			4.29	4	.002	.020	
1) -30	4.06	.19					
2) 31-40	4.35	.09					
3) 41-50	4.56	.08					5 < 3
4) 51-60	4.44	.08					
5) 60-	3.97	.17					
Toimiala			2.50	7	.015	.020	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.12	.08					
2) Kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.34	.14					
3) Rahoitus- ja vakuutus toiminta	4.63	.14					1, 7, 8 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.22	.12					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.29	.11					
6) Koulutus	4.47	.26					
7) Julkinen hallinto	4.04	.14					
8) Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	4.08	.14					
Yrityksen koko			3.05	17	.020	.009	Ei eroja
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.17	.11					
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	4.22	.10					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.43	.08					

^aBonferronin testi

Taulukko 7. Johdon esimerkki

Taustamuuttujat	Johdon esimerkki						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			6.46	1	.011	.008	
1) Mies	4.34	.07					2 < 1
2) Nainen	4.14	.09					
Ikäluokka			3.02	4	.017	.014	
1) -30	3.96	.18					
2) 31-40	4.37	.09					
3) 41-50	4.46	.08					1 < 3
4) 51-60	4.36	.08					
5) 60-	4.04	.16					
Johtotaso			10.85	3	.000	.037	
1) Ylin johto	4.72	.11					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.23	.08					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	4.09	.09					
4) Alempi keskijohto	3.91	.11					
Toimiala			2.60	7	.012	.021	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.11	.08					
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.40	.14					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.58	.14					1, 7 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.28	.12					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.21	.11					
6) Koulutus	4.18	.24					
7) Julkinen hallinto	3.93	.14					
8) Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	4.23	.13					

^aBonferronin testi

Taulukko 8. Toteutettavuus

Taustamuuttujat	Toteutettavuus						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			4.38	1	.037	.005	
1) Mies	4.54	.06					2 < 1
2) Nainen	4.39	.07					
Ikäluokka			3.78	4	.005	.017	
1) -30	4.10	.16					1 < 3, 4, 5
2) 31-40	4.40	.07					2 < 4
3) 41-50	4.54	.07					
4) 51-60	4.61	.06					
5) 60-	4.68	.14					
Johtotaso			3.89	3	.009	.013	
1) Ylin johto	4.69	.10					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.46	.07					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	4.32	.08					
4) Alempi keskijohto	4.38	.09					

^aBonferronin testi

Taulukko 9. Organisaation tuki

Taustamuuttujat	Organisaation tuki						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Johtotaso			10.05	3	.000	.034	
1) Ylin johto	4.31	.10					2, 3, 4 < 1
2) Johto	3.82	.07					
3) Ylempi keskijohto	3,76	.08					
4) Alempi keskijohto	3.65	.09					
Toimiala			2.62	7	.011	.021	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	3.84	.07					
2)Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	3.97	.12					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.28	.12					1, 7 < 3
4)Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	3.90	.10					
5)Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	3.94	.09					
6) Koulutus	3.57	.21					
7)Julkinen hallinto	3.72	.12					
8)Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	3.87	.11					

^aBonferronin testi

Taulukko 10. Läpinäkyvyys

Taustamuuttujat	Läpinäkyvyys						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			6.47	1	.011	.007	
1) Mies	4.10	.05					2 < 1
2) Nainen	3.96	.06					
Johtotaso			11.30	3	.000	.038	
1) Ylin johto	4.37	.08					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.03	.06					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	3.90	.06					
4) Alempi keskijohto	3.81	.08					
Toimiala			5.83	7	.000	.045	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	3.90	.06					
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.13	.10					
3) Rahoitus- ja vakuutus toiminta	4.46	.10					1, 5, 6, 7, 8 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.11	.08					1, 7 < 4
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.05	.07					
6) Koulutus	3.76	.17					
7) Julkinen hallinto	3.83	.10					
8) Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	4.02	.09					

^aBonferronin testi

Taulukko 11. Keskusteltavuus

Taustamuuttujat	Keskusteltavuus						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			2.97	1	.040	.005	
1) Mies	4.55	.06					2 < 1
2) Nainen	4.42	.07					
Ikäluokka			2.65	4	.032	.012	Ei eroja
1) -30	4.46	.14					
2) 31-40	4.63	.07					
3) 41-50	4.59	.06					
4) 51-60	4.50	.06					
5) 60-	4.23	.13					
Johtotaso			12.75	3	.000	.043	
1) Ylin johto	4.90	.09					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.48	.07					
3) Ylempi keskijohto	4.33	.07					
4) Alempi keskijohto	4.23	.09					
Toimiala			2.47	7	.016	.020	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.37	.06					

Taulukko 11. jatkuu

2)Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.54	.11					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.76	.11					1, 7 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.52	.09					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.57	.08					
6) Koulutus	4.33	.19					
7) Julkinen hallinto	4.34	.11					
8)Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	4.42	.10					
Yrityksen koko			5.26	2	.005	.012	Ei eroja
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.35	.08					
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	4.48	.08					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.61	.06					

^aBonferronin testi**Taulukko 12. Toiminnan seuraukset**

Taustamuuttujat	Toiminnan seuraukset						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η ²	
Sukupuoli			4.32	1	.038	.005	
1) Mies	4.27	.05					2 < 1
2) Nainen	4.15	.06					
Johtotaso			14.24	3	.000	.048	
1) Ylin johto	4.59	.08					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.25	.06					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	4.09	.06					
4) Alempi keskijohto	3.92	.08					
Toimiala			4.94	7	.000	.039	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.13	.06					
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.23	.10					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.63	.10					1, 5, 6, 7, 8 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrausplv.	4.28	.09					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.30	.08					
6) Koulutus	3.92	.18					
7) Julkinen hallinto	3.96	.10					7 < 4, 5
8) Muut toimialat (mm. media, terveydenhuolto)	4.22	.10					

^aBonferronin testi

3.2 Johtajien arviot eettisestä johtamistyylistään ja arvioiden yhteys eettiseen organisaatiokulttuuriin

Keskimäärin johtajat arvioivat johtamistyyliinsä melko eettiseksi ($\bar{x}=4.09$, $s=.55$, vaihteluväli 1-5). Eroja eettisessä johtamistyyllisessä taustamuuttujien suhteen tarkasteltiin kaksisuuntaisella varianssianalyysillä. Eroja löytyi sukupuolen, iän, johtotason ja yrityksen koon, mutta ei toimialan suhteen. Kaikki taustamuuttajat yhdessä selittivät eettisestä johtamistyylistä 8 % ($\eta^2=.080$). Suurin selitysvoima oli johtotasolla, joka selitti 3,5 % johtamistyylistä.

Kuten taulukosta 13 nähdään, sukupuolen osalta vastaajat erosivat siten, että naiset arvioivat johtamistyyliinsä eettisemmäksi kuin miehet. Iän suhteen 41-50-vuotiaat erosivat 31-40-vuotiaista ja alle 30-vuotiaista siten, että 41-50-vuotiaat arvioivat johtamistyyliinsä eettisemmäksi. Ylin johto ja johto arvioivat johtamistyyliinsä eettisemmäksi kuin ylempi ja alempi keskijohto. Yrityksen koon osalta selitysaste oli merkitsevä, mutta parivertailuissa ei löytynyt eroja erikokoisten yritysten johtajien välillä.

Taulukko 13. Arviot eettisestä johtamistyylistä taustatekijöiden mukaan.

Taustamuuttujat	Eettinen johtamistyyli						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			7.95	1	.005	.009	
1) Mies	4.04	.04					
2) Nainen	4.16	.04					
Ikäluokka			3.78	4	.005	.017	
1) -30	3.97	.09					1, 2 < 3
2) 31-40	4.05	.04					
3) 41-50	4.22	.04					
4) 51-60	4.12	.04					
5) 60-	4.15	.08					
Johtotaso			10.64	3	.000	.035	
1) Ylin johto	4.28	.06					3, 4 < 1, 2
2) Johto	4.18	.04					
3) Ylempi keskijohto	4.04	.04					
4) Alempi keskijohto	3.91	.06					
Yrityksen koko			4.60	2	.010	.011	ei eroja
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.00	.05					
2) Keski-suuri yritys (50-250)	4.13	.05					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.17	.04					

^aBonferronin testi

Johtamistyylin yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin tutkittiin lineaarisella regressioanalyysillä, jossa ensimmäisellä askeleella lisättiin taustatekijät (sukupuoli, ikä, johtotaso, toimiala, yrityksen koko) niiden kontrolloimiseksi, ja toisella askeleella lisättiin eettinen johtamistyyli. Taustatekijöistä toimialaa käsiteltiin dummy-muuttujana. Kuten taulukosta 14 nähdään, taustatekijät selittivät eettisestä organisaatiokulttuurista 8 % ja eettinen johtamistyyli 9 %. Mitä eettisemmäksi johtajat arvioivat oman johtamistyyliänsä, sitä eettisemmäksi he arvioivat myös organisaatiokulttuurinsa. Johtotasolla oli voimakas yhteys arviointeihin, samoin sukupuolella. Kuten aikaisemminkin varianssianalyysissä havaittiin, rahoitus- ja vakuutusala erosi muista aloista korkeammilla CEV:in arvoillaan.

Eettinen johtamistyyli oli myös erittäin merkitsevästi yhteydessä kaikkiin eettisen organisaatiokulttuurin hyveisiin, vaikka se selittikin parhaiten toiminnan seurauksia, keskusteltavuutta, läpinäkyvyyttä ja selkeyttä ($.05 < \Delta R^2$). Toisin sanoen, mitä eettisemmäksi johtajat arvioivat oman johtamistyyliänsä, sitä enemmän he kokivat, että organisaatiossa arvot, normit ja odotukset työntekijää kohtaan ovat selkeät, epäeettisestä toiminnasta rangaistaan ja eettisestä palkitaan, tärkeitä asioita voi tuoda keskusteluun sekä saada palautetta ja korjata omaa ja muiden toimintaa eettisemmäksi.

Joidenkin hyveiden osalta taustatekijöillä oli suuri merkitys eettisen organisaatiokulttuurin arvioinnissa. Joskus taustatekijät selittivät eettisestä organisaatiokulttuurista enemmän kuin eettinen johtamistyyli: esimerkiksi sukupuoli, johtotaso ja toimiala yhdessä selittivät organisaation läpinäkyvyyttä enemmän kuin eettinen johtamistyyli.

Taulukko 14. Eettisen johtamistyylin yhteys eettiseen organisaatiokulttuuriin ja sen ulottuvuuksiin (lineaariset regressioanalyysit)

	CEV	Selkeys	Esimiehen esimerkki	Johdon esimerkki	Toteutetta vuus	Organisaation tuki	Läpi näkyvyys	Keskus teltavuus	Toiminnan seuraukset
	β	B	β	β	β	β	β	β	β
<i>Askel 1. Taustatiedot</i>	$\Delta R^2=.08^{***}$ $R^2=.08^{***}$	$\Delta R^2=.07^{***}$ $R^2=.07^{***}$	$\Delta R^2=.04^{***}$ $R^2=.04^{***}$	$\Delta R^2=.07^{***}$ $R^2=.07^{***}$	$\Delta R^2=.07^{***}$ $R^2=.07^{***}$	$\Delta R^2=.06^{***}$ $R^2=.06^{***}$	$\Delta R^2=.10^{***}$ $R^2=.10^{***}$	$\Delta R^2=.07^{***}$ $R^2=.07^{***}$	$\Delta R^2=.10^{***}$ $R^2=.10^{***}$
Sukupuoli	-.10**	-.03	-.09**	-.10**	-.09**	-.07*	-.11***	-.10**	-.10**
Ikä	-.02	.03	-.01	-.01	.14***	.02	-.06	-.10**	-.08*
Johtotaso	-.15***	-.14***	.01	-.15***	-.07	-.13**	-.14***	-.15***	-.17***
Toimiala									
Kauppa, majoitus- ja ravitsemustminta	.04	.03	.04	.06	-.01	.03	.07*	.04	.01
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	.14***	.12***	.11**	.10**	.02	.11**	.17***	.10**	.15***
Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	.02	-.01	.03	.04	-.04	.01	.08*	.05	.05
Tietoliikenne/tietojenkäsittelypalvelut	.05	.03	.04	.02	.01	.04	.06	.07	.06
Koulutus	-.03	-.06	.03	-.004	.03	-.06	-.05	-.02	-.06
Julkinen hallinto	-.05	.02	-.04	-.06	-.08*	-.05	-.03	-.02	-.06
Muut toimialat	.02	-.04	-.01	.03	.02	.01	.04	.01	.02
Yrityksen koko	.04	.12**	.08*	.01	-.08*	-.03	-.01	.07*	.00
<i>Askel 2. Eettinen johtamistyyli</i>	$\Delta R^2=.09^{***}$ $R^2=.16^{***}$	$\Delta R^2=.06^{***}$ $R^2=.13^{***}$	$\Delta R^2=.03^{***}$ $R^2=.07^{***}$	$\Delta R^2=.04^{***}$ $R^2=.12^{***}$	$\Delta R^2=.03^{***}$ $R^2=.09^{***}$	$\Delta R^2=.03^{***}$ $R^2=.09^{***}$	$\Delta R^2=.07^{***}$ $R^2=.17^{***}$	$\Delta R^2=.08^{***}$ $R^2=.15^{***}$	$\Delta R^2=.10^{***}$ $R^2=.20^{***}$
	.30***	.25 ***	.19***	.22***	.17***	.19***	.27***	.29***	.32***

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Taustamuuttujien luokat: 1) Sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen) 2) Ikä jatkuvana muuttujana 3) Johtotaso (1 = ylin johto, 2 = johto, 3 = ylempi keskijohto, 4 = alempi keskijohto) 4)

Toimialoista teollisuus- energia- ja rakennusala toimii vertailukohtana 5) Yrityksen koko (1 = pieni, 2 = keskisuuri, 3 = suuri yritys)

3.4 Eettinen organisaatiokulttuuri, työuupumus ja työn imu

Eettisen organisaatiokulttuurin (CEV) yhteyksiä työuupumukseen ja työn imuun tarkasteltiin aluksi korrelaatioiden avulla. Ennen varsinaista lineaarista regressioanalyysia toimialasta muodostettiin dummy-muuttuja, koska alkuperäinen muuttuja oli luokitteluasteikollinen. Kuten taulukosta 15 nähdään, eettinen organisaatiokulttuuri (CEV) selitti työuupumuksesta 19 % ($\beta = -.45$, $p < .001$) ja työn imusta 14 % ($\beta = .39$, $p < .001$), kun taustatekijöiden vaikutukset oli kontrolloitu. Selitysasteet kuitenkin paranivat hieman, ja erityisesti työuupumuksen osalta, kun tarkasteltiin erikseen organisaatiokulttuurin hyveiden yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun.

Koska hyveet korreloivat keskenään erittäin voimakkaasti, etsittiin aluksi ne hyveet, joilla oli itsenäistä vaikutusta työuupumuksen ja työn imun varianssiin. Regressioanalyysi toteutettiin aluksi siten, että ensimmäisellä askeleella lisättiin taustatekijät niiden vaikutusten kontrolloimiseksi, toisella askeleella lisättiin seitsemän muuta hyvettä, ja kolmannella yksi. Tällä tavoin saatiin selville, että toteutettavuudella ja organisaation tuella oli omavaikutusta työuupumukseen sekä työn imuun. Näiden lisäksi selkeydellä oli omaa selitysvoimaa työn imun osalta.

Taulukossa 15 näkyvät kahden askeleen regressioanalyysin tulokset, jossa ensimmäisellä askeleella lisättiin taustatekijät, ja toisella askeleella hyve. Taustatekijöillä oli vaikutusta työn imun, mutta ei työuupumuksen kokemisessa. Hyveistä toteutettavuus ja organisaation tuki olivat parhaat työuupumuksen selittäjät. Toteutettavuus oli voimakkaimmin yhteydessä työuupumukseen, ja selittikin siitä 31 % ($\beta = -.57$, $p < .001$). Organisaation tuki selitti työuupumuksesta 15 % ($\beta = -.39$, $p < .001$). Toisin sanoen, mitä enemmän johtajalla oli aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa sekä valtaa toteuttaa omia työtehtäviään, sekä mitä enemmän organisaatio ja välitön työympäristö tarjosivat tukeaan, sitä vähemmän johtaja koki työuupumusta.

Työn imun osalta hyveiden selitysasteet eivät eronneet toisistaan huomattavasti. Vaikka toiminnan seuraukset ($\beta = .33$, $p < .001$), keskusteltavuus ($\beta = .32$, $p < .001$) ja organisaation tuki ($\beta = .31$, $p < .001$) tulivat tämän analyysin perusteella parhaiksi selittäjiksi, taustalla vaikuttaa todennäköisesti varsinkin toiminnan seurausten osalta hyveiden keskinäinen korrelaatio ja yhteinen varianssi. Kuten aikaisemmin todettiin, organisaation tuen lisäksi työn imun osalta itsenäistä selitysvoimaa oli selkeydellä ($\beta = .31$, $p < .001$) ja toteutettavuudella ($\beta = .26$, $p < .001$). Siispä organisaatioissa, joissa tarjottiin tukea työntekijälle, joissa säännöt ja odotukset työntekijää kohtaan olivat selkeät ja joissa

oli mahdollisuus työn tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen toteuttamiseen, johtajat kokivat enemmän työn imua.

Taulukko 15. Organisaatiokulttuurin ja sen ulottuvuuksien yhteydet työuupumukseen ja työn imuun (lineaariset regressioanalyysit)

	Työuupumus			Työn imu		
	beta	R ²	ΔR ²	beta	R ²	ΔR ²
Askel 1. Taustatiedot		.011	.011		.053	.053***
Askel 2. CEV	-.451***	.196	.185***	.388***	.190	.137***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.054	.054***
Askel 2. Selkeys	-.316***	.104	.092***	.309***	.141	.087***
Askel 1. Taustatiedot		.013	.013		.053	.053***
Askel 2. Esimiehen esimerkki	-.305***	.100	.088***	.300***	.138	.085***
Askel 1. Taustatiedot		.011	.011		.053	.053***
Askel 2. Johdon esimerkki	-.303***	.095	.084***	.304***	.137	.084***
Askel 1. Taustatiedot		.011	.011		.054	.054***
Askel 2. Toteutettavuus	-.569***	.316	.305***	.259***	.116	.063***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.053	.053***
Askel 2. Organisaation tuki	-.392***	.156	.145***	.311***	.144	.091***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.054	.054***
Askel 2. Läpinäkyvyys	-.297***	.091	.080***	.284***	.127	.073***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.054	.054***
Askel 2. Keskusteltavuus	-.341***	.120	.108***	.317***	.147	.093***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.054	.054***
Askel 2. Toiminnan seuraukset	-.320***	.103	.091***	.334***	.153	.099***

4. POHDINTA

4.1 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista myönteisiä

Keskimäärin johtajat arvioivat organisaatiokulttuurinsa suhteellisen eettiseksi. Johtajat kokivat, että heidän organisaatioissaan arvot, säännöt ja toiminnan ohjenuorat olivat suhteellisen selkeitä, mutta organisaation tuen osalta arviot olivat kielteisempiä. On kuitenkin huomattava, että johtajat arvioivat kaikki hyveet yli keskiarvon suhteessa vastausvaihtoehtoihin, joten kokonaisuudessaan hyveitä koettiin toteutettavan melko hyvin. Merkillepantavaa oli, että organisaation tukea koettiin olevan vähiten. Taloustilanteen vaikutukset saattavat näkyä näissä kielteisissä arvioissa. Organisaation tukea kartoittavien kysymysten joukossa oli muutama luottamukseen liittyvä kysymys, kuten ”Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri” tai ”Työntekijöiden ja johdon välillä vallitsee luottamus”. Nämä luottamukseen liittyvät kysymykset ovat saattaneet vaikuttaa organisaation tuki-hyveen saamiin arvioihin: organisaation, ja varsinkin johdon ja työntekijöiden välinen, luottamus on varmasti kärsinyt irtisanomisista ja tiukasta taloustilanteesta.

Myös USA:ssa toteutetussa tutkimuksessa selkeyden havaittiin olevan eniten toteutettu hyve organisaatiossa, mutta myös organisaation tuki ja esimiehen esimerkki koettiin hyviksi (Kaptein, 2009b). Toisaalta taas keskusteltavuus ja toteutettavuus arvioitiin tässä tutkimuksessa keskimäärin paremmiksi. Erojen taustalla saattaa vaikuttaa sekä kansallinen että organisaatiokulttuuri, mutta myös mittausajankohdat ja taloustilanne. Lisäksi Kapteinin tutkimus oli laajempi ja kartoitti suuria organisaatioita USA:ssa, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Toisaalta kontrolli on mahdollisesti suurempi amerikkalaisissa organisaatioissa, kun taas suomalaisessa kulttuurissa ja työelämässä yleensä korostetaan autonomiaa. Myös Koivumäki (2005) havaitsi tutkimuksessaan, että Suomessa tiukka ajankäytön kontrolli vaikuttaisi olevan melko harvinaista.

4.2 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöittäin

4.2.1 Ylimmän johdon arviot myönteisimpiä

Ylin johto arvioi eettisen organisaatiokulttuurin myönteisimmin. Samansuuntaisesti Treviño ym. (2008) havaitsivat, että ylimmän johdon arviot ovat myönteisempiä organisaatiota arvioitaessa kuin muun henkilöstön arviot, ja että alemman johdon arviot sijoittuvat työntekijöiden ja johdon arvioiden välille. Keskuskauppakamarin (2009) julkaisussa suomalaisesta yrityskulttuurista

havaittiin myös, että johto arvioi mm. ilmapiirin ja luottamuksen paremmaksi kuin työntekijät, ja yleisellä tasolla arviot olivat lähes poikkeuksetta myönteisempiä.

Ylimmällä johdolla on mahdollisuus vaikuttaa, ainakin pitkällä tähtäimellä, organisaatiokulttuurin ilmentymiin ja myös mahdollistaa hyveiden toteuttamista organisaatiossa. Tällöin ylin johto siis arvioikin itse asiassa myös omaa toimintaansa, joka heijastuu organisaation arvoihin ja kulttuuriin (Schein, 1985). Lisäksi ylimmällä johdolla on mahdollisuus toteuttaa työssään parhaaksi katsomiaan toimintatapoja, liittyivät ne sitten strategiaan, käytännön linjauksiin tai eettisyyteen: heillä on siis myös enemmän mahdollisuuksia ja liikkumisvaraa työssään, joten ylemmällä johtotasolla organisaatiokulttuuri voidaan todellisuudessaakin kokea eettisemmäksi. Lisäksi taloustilanteen vaikutukset saattavat kulminoitua varsinkin henkilöstöasioissa alempiin johtotasoihin, koska käytännön toiminta (mm. irtisanomiset) tapahtuu siellä. Tämän vuoksi alempien johtotasojen arviot voivat olla kielteisempiä kuin ylimmässä johdossa. Monissa tutkimuksissa onkin kyseenalaistettu johdon käsityksistä organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin todellisesta tilasta: jos johto ei ole selvillä organisaatiokulttuurin tilasta, ei eettistä johtajuutta ehkä toteuteta todellisen tarpeen mukaisesti (Brown ym., 2005; Treviño ym., 2003; Treviño ym., 2000; Treviño ym., 2008).

4.2.2 Rahoitus- ja vakuutusalan johtajien arviot myönteisimmät, julkisen hallinnon kielteisimmät

Toimialoista rahoitus- ja vakuutusosalalla arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä olivat myönteisimmät jokaisen hyveen osalta. Ainut toimialaryhmä, joka ei eronnut merkittävästi rahoitus- ja vakuutustoiminnasta minkään hyveen osalta, oli kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta. Treviñon ym. (2008) tutkimustulokset organisaation eettisyydestä ovat samansuuntaisia toimialojen osalta: varsinkin alemman tason työntekijöiden arviot eettisestä ympäristöstä organisaatiossa olivat keskiarvoisesti myönteisempiä rahoitusalan kuin julkisten palveluiden tai teollisuusalojen organisaatioissa. Myös Forssin ym. (2001) tutkimuksessa suomalaisten organisaatioiden yrityskulttuurista rahoitus- ja vakuutusosalalla johtajien arviot olivat myönteisimpiä, kun taas julkisen hallinnon sekä metalli- ja rakennusteollisuuden arviot olivat toimialoista kielteisimpien joukossa.

Rahoitus- ja vakuutusalan myönteisten arvioiden taustalla saattaa olla monenlaisia tekijöitä: arviointikriteerit, alan normisto ja vaatimukset, tietynlainen työympäristö ja mahdollisesti myös alan historiallinen kehitys. Rahoitus- ja vakuutusosalalla täsmällinen ja eettinen, luotettava toiminta on erittäin tärkeä toiminnan kriteeri, ja toimintaa säädelläänkin ulkoa päin erilaisilla laeilla ja säädöksillä. Lisäksi konkreettisia toimintaohjeita eettisesti haastaviin tilanteisiin saattaa olla enemmän suhteessa muihin aloihin, ja eettisyys voi olla enemmän esillä keskusteluissa: tällöin eettisyyden arviointi voi olla helpompaa niille, joiden työnkuvaan tällaisten kysymysten käsittely kuuluu kiinteämmin, vaikka toisaalta eettisyyden arkipäiväisyys voi myös madaltaa arviointikriteerejä. Lisäksi historiallinen kehitys on ollut rahoitus- ja vakuutusosalalla sensuuntainen, että eettisyyteen tulee panostaa ja sitä on mahdollisesti tuotu kulttuurissa esille pitkäjänteisesti vuosien kuluessa, jolloin se on juurtunut organisaatioiden käytänteisiin ja näin myös työntekijöiden arkisanastoon. Toisaalta koska rahoitus- ja vakuutusala on kohtaamiensa kriisien ja skandaalien jäljiltä haavoittuvainen, johtajilla saattaa olla tarve korostaa, mahdollisesti myös tiedostamattomasti, alan eettisyyttä ja oikeita toimintatapoja. Koska eettisyyttä toiminnassa seurataan jatkuvasti, vastaukset voivat liittyä myös sosiaaliseen suotavuuteen ja tarkoituksenmukaiseen positiivisuuteen arvioissa.

Julkisen hallinnon johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista ja lähes jokaisesta hyveestä, lukuun ottamatta selkeyttä, olivat kielteisimpiä. Toisaalta arvioiden taustalla saattaa olla tiukemmat arviointikriteerit: tutkimuksissa on havaittu, että julkisella sektorilla työntekijät ottavat huomioon eettisiä näkökulmia työssään enemmän kuin yksityisellä sektorilla (Roosen, Pelsmacker & Bostyn, 2001). Selkeys koettiin julkisessa hallinnossa hyväksi, mikä tukee käsitystä byrokraattisesta ja hierarkkisesta organisaatiomallista. Koska julkinen sektori on perinteisesti koettu turvallisenä työnantajana ja yhteisen hyvän tavoittelijana taloudellisen voiton sijaan, kielteisemmät arviot olivat jokseenkin yllättävä tulos, vaikka joitakin vastaavia tutkimustuloksia onkin saatu (Forss ym., 2006; Treviño ym., 2008). Arvioiden taustalla saattaa olla jatkuvat muutokset ja uudet johtamisopit, kuten new public management eli uusi julkisjohtaminen. Organisaatioihin on istutettu sellaisia toimintatapoja yksityiseltä sektorilta kuten tulosohjaus, vallan ja vastuun hajauttaminen, lisääntynyt asiakasvaikuttavuus ja sisäisten markkinoiden korostaminen (Koivumäki, 2005). Työn arki on tullut lähemmäksi yksityistä sektoria esimerkiksi työn tulosten valvonnan ja työn määrän osalta. Lisäksi julkishallinnossa ikäsyrojintää on koettu enemmän kuin useilla muilla toimialoilla (Forss ym., 2006), ja tutkittavista toimialalla työskentelikin 51-60- ja yli 60-vuotiaita enemmän kuin muilla toimialoilla. On kuitenkin vaikea erottaa, liittyykö tyytymättömyyden alkuperä itse

muutokseen, vai liittykö se toimintavapauden lisääntymisen mukanaan tuomaan vastuuseen ja kilpailun kiristymiseen. Toisaalta yksityisen sektorin liiketoimintatavat voisivat tuoda eettiset toimintatavat keskustellummiksi ja kehittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä myös julkisella sektorilla. Näin voitaisiin myös vähentää hierarkiaa työntekijöiden ja johdon välillä.

Teollisuus- energia- ja rakennusalan johtajat arvioivat julkisen hallinnon lisäksi kielteisimminkin eettistä organisaatiokulttuuria. Forss ym. (2001) havaitsivat tutkimuksessaan samansuuntaisesti, että rakennusala ja metalliteollisuus jäivät yrityskulttuuria arvioitaessa heikoimmiksi toimialoiksi. Kielteisen arvioiden taustalla voi olla monia syitä: Talouskriisin vaikutukset ovat iskeneet pahiten rakennusalaan, ja työntekijöitä oli juuri kyselyn aikaan irtisanottu paljon. Organisaation tukeen liittyvä luottamus on mahdollisesti koettu heikoksi sillä hetkellä organisaatiossa, mikä voi osaltaan selittää vastausten kielteisyyttä näiden hyveiden osalta. Lisäksi eettisyys ja eettisten toimintaohjeiden tärkeys on noussut keskusteluun myöhemmin suhteessa rahoitus- ja vakuutusalaan, mihin on syynä varmasti paitsi alojen luonne, myös ulkopuoliset lait ja säädökset tai niiden puute. Esimerkiksi rakennusyrietykset ovat arvioineet työturvallisuusriskejä aiemmin satunnaisesti ja kirjavin menetelmin, eikä lainsäädäntöä ole tunnettu aina riittävästi (Työsuojelurahasto, 2006). Harmaa talous, kuten piilotyölliset ja kuittikauppa, on rakennus- ja teollisuusalalla ollut jatkuva ongelma (Rakennusliitto, 2009).

Tapaustutkimuksessa suomalaisen metalliteollisuuden pk-yrityksistä havaittiin, että tuotantoon ja asiakkaisiin liittyviin tekijöihin kiinnitettiin enemmän huomiota kuin organisaation sisäisiin tekijöihin, kuten kulttuuriin tai työntekijöiden hyvinvointiin (Oedewald, Reiman & Kurtti, 2005). Lisäksi kehityskohteina mainittiin asioiden käsittely yhdessä henkilöstön kanssa sekä tiedonkulun ja työn organisoinnin parantaminen. Samansuuntaisesti Rytönen ym. (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että fyysisesti raskailla aloilla (rakennus-, metsä-, maatalous- ja satama-aloilla) esimiestyön suurimmiksi puutteiksi arvioitiin tiedottamisen riittämättömyys, kannustamattomuus, sekä suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden puute (vastaajista 72 % työskenteli rakennusalalla). Mahdollisesti myös johto on tiedostanut näitä puutteita teollisuus-, energia- ja rakennusalalla, minkä vuoksi esimerkiksi johdon ja esimiehen esimerkki sekä keskusteltavuus ja organisaation tuki on arvioitu kielteisemmin suhteessa rahoitus- ja vakuutusalaan.

Eettisiin johtamiskäytäntöihin olisikin syytä kiinnittää huomiota julkisella sektorilla sekä teollisuus-, energia- ja rakennusalalla, koska esimiehen ja johdon esimerkin sekä organisaation tuen osalta rahoitus- ja vakuutustoiminta erosi vain näistä kahdesta toimialaryhmästä, kun muilla aloilla

arviot näiden hyveiden osalta olivat hieman paremmat. Ehkä näillä aloilla ei siis ole samanlaista esimiestyötä ja henkilöstöön keskittyvää johtamista kuin muilla aloilla, koska johtajat itsekin tiedostavat tämän arvioissaan. Toisaalta on kuitenkin syytä muistaa, että tässä tutkimuksessa toisistaan eroavat toimialat ovat rakenteellisesti hyvin erilaisia, joten toimintaympäristötkin ovat väistämättä erityyppisiä. Lisäksi arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat suhteellisen myönteisiä kaikilla toimialoilla, ja suurin erottuja vertailuissa oli ennemminkin rahoitus- ja vakuutusala huomattavan myönteisillä arvioillaan, kun taas muilla toimialoilla arviot olivat keskenään vertailukelpoisempia.

4.2.3 Ikäryhmistä 41-50-vuotiaiden arviot myönteisimpiä

Johtajista 41-50-vuotiaat arvioivat eettistä organisaatiokulttuuria ja hyveitä toteutettavuuden osalta lukuun ottamatta myönteisimmin. Osa myönteisistä arvioista saattaa selittyä sillä, että 41-50-vuotiaita toimi ylimmässä johdossa enemmän suhteessa muihin ikäryhmiin. Tulos on sinänsä myös looginen, koska usein johtotasoilla edetään ylöspäin vuosien ja kokemuksen karttuessa. Tämänikäiset ovat usein myös uransa parhaassa vaiheessa ja työ on heidän elämässään keskeinen tekijä, joten se saatetaan myös kokea positiivisena voimavarana. Työhön saatetaan olla myös sitoutuneempia uran edetessä, minkä vuoksi arviot omasta työstä ja organisaatiosta ovat myönteisiä. Toteutettavuuden osalta havaittiin, että mitä vanhempi johtaja oli, sitä enemmän työssä koettiin olevan aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa sekä valtaa toteuttaa omia työtehtäviä eettisesti. Tämä suunta voi selittyä paitsi ikään yhteydessä olevalla organisaatioasemalla, myös vanhempien työntekijöiden huomioimisella mm. työaikajoustojen ja työtehtävien muodossa.

Merkittävä huomio oli, että yli 60-vuotiaiden arviot organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä (CEV) olivat viidestä ikäluokasta keskimäärin kaikkein kielteisimpiä, vaikka tilastollisia eroja muihin ryhmiin nähden ei löytynytäkään. Kielteisten arvioiden syinä saattaisi olla mm. valmistautuminen eläkkeelle siirtymiseen, minkä vuoksi työelämä ei näyttäydä enää niin merkityksellisessä roolissa. Lisäksi ikä aiheuttaa omat fyysiset ja kognitiiviset rajoitteensa, minkä vuoksi ylimmässä johdossa toimiminen voi kuormittaa vanhempaa johtajaa enemmän. Toisaalta syy voi löytyä myös organisaatiokulttuurin ikäpolitiikasta: Forss tutkimusryhmineen (2001) havaitsi, että voimakas organisaation tuki ikääntyvien työssä pysymistä kohtaan oli hyvin harvinaista

suomalaisissa organisaatioissa, ja tilanteen näki enemmän tai vähemmän kielteisenä runsas puolet vastaajista huolimatta asemasta organisaatiosta. Kokonaisuudessaan on kuitenkin syytä huomata, että arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat kaikissa ikäryhmissä suhteellisen myönteisiä.

4.2.4 Miesten arviot myönteisempiä kuin naisten

Miehet arvioivat organisaatiokulttuurinsa hieman eettisemmäksi kuin naiset, mutta käytännössä sukupuolen selitysvaikutus oli melko pieni. Lisäksi miesten myönteisemmät arviot saattavat selittyä osittain johtotason avulla, koska miehiä toimi ylimmässä johdossa lähes puolet enemmän kuin naisia. Toisaalta voi myös olla, että naiset suhtautuvat kriittisemmin organisaatioiden eettiseen toimintaan. Joissakin tutkimuksissa on havaittu, että miesjohtajat näkevät vähemmän eettisiä ongelmia kuin naisjohtajat (Ford & Richardson, 1994). Lisäksi ylempien toimihenkilönaisten jaksamis- ja työtyytyväisyysongelmien on havaittu lisääntyneen enemmän kuin muilla palkansaajilla, ja naiset kokevatkin miehiin verrattuna useammin vaikutusmahdollisuutensa työn organisointiin ja työnjakoon pieniksi (Aitta, 2006). Tällaiset työn kiireestä, rahoituksen kiristymisestä ja asiakkaiden kasvavista ongelmista aiheutuvat paineet lisäävät työpahoinvointia, ja voivat olla taustalla naisjohtajien kielteisemmissä arvioinneissa, varsinkin kun vastaajista heistä toimi eniten keskijohdossa.

Erikokoisissa organisaatioissa arviot eettisestä organisaatiokulttuurista kokonaisuudessaan eivät eronneet toisistaan, mutta hyveistä selkeys arvioitiin myönteisemmin suurissa kuin pienissä organisaatioissa. Suurissa organisaatioissa siis arvot, normit ja odotukset työntekijää ja johtoa kohtaan koettiin selkeämmiksi kuin pienissä. Suurissa organisaatioissa selkeät toimintaohjeet, eettinen koodisto ja ilmaistut arvot ovat yleisiä, kun taas pienissä, omistajajohtoisissa yrityksissä tehtävänkuvien rajat eivät ole aina täysin selkeitä, ja yksi ihminen saattaa hoitaa monia tehtäviä. Tällaisissa yrittäjämäisissä organisaatioissa visio ja arvot heijastavat toimitusjohtajan ajatuksia ja arvoja, eikä niitä ole välttämättä ilmaistu kovin selkeästi (Mintzberg & Quinn, 1996). Arviot olivat keskiarvoisesti samansuuntaisia myös muiden hyveiden osalta, vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt.

4.3 Johtajat arvioivat johtamistyyliä eettiseksi

Yleisesti tutkittavat johtajat arvioivat johtamistyyliä melko eettiseksi. Tutkimuksissa onkin havaittu, että ihmiset näkevät omat toimensa usein eettisemmiksi verrattuna muiden toimiin (Ford

& Richardson, 1994). Lisäksi useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johdon ja alaisten arviot eroavat usein varsinkin johtajan toimia ja organisaatiota arvioitaessa. Tämän vuoksi on syytä pitää mielessä, että kyseessä ovat itsearviointit, ja tulokset eivät ehkä olisi yhtä myönteisiä esimerkiksi alaisten arvioimana.

Naisten arviot johtamistyylistään olivat myönteisempiä kuin miesten, mikä tukee aikaisempia tutkimustuloksia sukupuolten välisistä eroista niiltä osin, kun eroja on löydetty (Ford & Richardson, 1994; O'Fallon & Butterfield, 2005). Tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että miehet havaitsevat vähemmän eettisiä ongelmia kuin naiset (Chonko & Hunt, 1985), ja että naiset tekevät eettisempiä päätöksiä (Glover ym., 1997). Toisaalta naisilta saatetaan myös odottaa eettisempää suhtautumista ja kiinnostuneisuutta ympäristöasioihin ja eettisyyteen liittyen, joten vastauksissa saattaa vaikuttaa myös sosiaalinen suotavuus.

Ikäryhmistä eettisimmäksi johtamistyyliä arvioivat 41-50-vuotiaat johtajat. Tähän saattaa olla syynä paitsi iän, myös johtotason mukanaan tuoma itseluottamus ja kokemus (Weeks ym., 1999). Lisäksi johtamistaidot, kuten muutkin työssä opittavat taidot, kehittyvät iän ja kokemuksen karttuessa, joten oma johtamistyyli saatetaan kokea paremmaksi kuin aikaisemmin. Voi siis olla, että ikävuosien lisääntyessä eettisyyteen kiinnitetään todellisuudessa enemmän huomiota. Lisäksi työtehtävätkin ovat todennäköisesti tämänikäisillä johtajilla erityyppisiä verrattuna muihin ikäryhmiin. Tutkimustulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia sen suhteen, lisääntyykö eettisyys iän myötä (Ford & Richardson, 1994; O'Fallon & Butterfield, 2005), ja todennäköisesti taustalla vaikuttavatkin enemmän muut yksilölliset ja organisatoriset kuin ikään liittyvät tekijät.

Johtotasoista ylin johto arvioi johtamistyyliä eettisemmäksi suhteessa muihin johtotaseihin. Joissakin tutkimuksissa on havaittu, että uran myöhäisemmässä vaiheessa olevat henkilöt ovat eettisempiä päätöksenteossaan (Weeks ym., 1999), kun taas toisten tutkimusten mukaan ylempien tason johtajat havaitsevat epätodennäköisemmin eettisiä ongelmia organisaatiossa (Chonko & Hunt, 1985) ja että alemman tason johtajat ovat pessimistisempiä organisaationsa eettisyyden suhteen (Posner & Schmidt, 1987). Myös treviño ym. (2008) esittävät, että huipulla käsitykset ovat ruusuisempia ja että ylin johto arvioi huomattavasti myönteisemmin sekä organisaation eettisyyttä että omaa toimintaansa. Toisaalta ylimmän johdon johtajilla on myös enemmän mahdollisuuksia toteuttaa eettisyyttä työssään. Varsinaiset tulospainet sekä muutosten ja strategioiden toimeenpano ovat alemmien johtotasojen vastuulla, jolloin työssä kohdataan ehkä enemmän konfliktitilanteita ja arjen eettisiä haasteita: tämä saattaa myös vaikuttaa johtajien arvioihin omasta eettisestä johtamistyylistään.

4.4 Eettinen johtamistyyli ja eettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyvät toisiinsa

Eettinen johtamistyyli ja eettinen organisaatiokulttuuri olivat myönteisesti yhteydessä toisiinsa. Mitä eettisemmäksi johtaja arvioi johtamistyyliänsä, sitä myönteisemmin hän arvioi myös eettistä organisaatiokulttuuria. Tulos tukee aikaisempia tutkimustuloksia ilmiöiden välisistä yhteyksistä: organisaatio voi sosiaalistaa johtajaa eettisemmäksi ja arvoiltaan eettisemmät johtajat saattavat arvokongruenssiteorian mukaisesti hakeutua arvojaan vastaaviin organisaatioihin (Brown & Treviño, 2006). Lisäksi eettinen johtaja voi useiden näkemysten mukaan kehittää organisaationsa kulttuuria eettisyyttä tukevaksi johtamisen, palkitsemisjärjestelmien, eettisen koodiston ja normien avulla (Treviño & Weaver, 2003; Weaver ym., 1999). Varsinkin ylimmän johdon on ajateltu asettavan organisaation eettiset linjaukset (Posner & Schmidt, 1992), mutta myös henkilöstöjohdon tärkeyttä on alleviivattu luottamuksen luomisen ja sen myötä eettisen toiminnan lisäämisessä organisaatioissa (Pucetaite & Lämsä, 2010).

Johtajien arviot eettisestä johtamistyylistä olivat heikoimmin yhteydessä myönteisiin arvioihin esimiehen esimerkillisestä toiminnasta hyveiden osalta. Looginen lopputulos olisi ollut, että ne johtajat, jotka arvioivat johtamistyyliänsä eettiseksi, arvioisivat myös esimiehen ja johdon eettisen esimerkin myönteisesti. Syy heikkoon yhteyteen saattaa löytyä kysymyksenasettelusta. Voisiko tämä selittyä mahdollisesti sillä, että eettistä johtamistyyliä arvioitaessa johtaja arvioi suoraan omia toimintatapojaan (esim. ”Toimin niin, että alaiseni voivat luottaa minuun”), kun taas eettisen organisaatiokulttuurin hyveitä kartoittavissa kysymyksissä arvioitiin ylintä johtoa kokonaisuutena (esim. ”Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja”)? Tässä esille saattaa nousta se virhe, joka subjektiivisista arvioista aiheutuu: ylimmässä johdossa toimiva johtaja voi ehkä arvioida johtoryhmää kokonaisuudessaan objektiivisemmin kuin omaa johtamistyyliään.

Arviot eettisestä johtamistyylistä ja organisaation tuesta olivat heikosti yhteydessä toisiinsa, mikä voi selittyä osittain taloustilanteen vaikutuksilla siihen, miten tukeviksi ja luottamuksellisiksi organisaatio ja työntekijöiden ja johtajien väliset suhteet arvioitiin. Oman johtamistyylin arvioihin irtisanomisilla ei välttämättä ollut vaikutusta, koska ne voidaan nähdä tilanteen pakottamina, itsestä riippumattomina toimina. Lisäksi kysymykset kuten ”Työyhteisössäni kaikki kohtelevat toisiaan kunnioittavasti” tai ”Työyhteisössäni jokainen haluaa organisaation parasta” eivät välttämättä liity suoraan johtajan vaikutusvallan alla oleviin asioihin, vaikka johtamistyyli olisikin eettinen. Toki

työyhteisöllä ja kulttuurilla on merkitystä, mutta myös ryhmädynamiikalla ja henkilökohtaisilla tekijöillä on vaikutusta. Eettinen johtamistyyli oli lisäksi heikosti yhteydessä toteutettavuus-hyveeseen. Toteutettavuus tarkoittaa sitä, että työntekijöillä ja johdolla on riittävästi aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa sekä valtaa toteuttaa omia työtehtäviään ja kantaa vastuuta. Tulos kertoo siis sen, että riippumatta siitä, arvioitiinko johtamistyyli eettiseksi vai ei, johtaja voi kokea toteutettavuuden hyväksi tai huonoksi organisaatiossa. Varsinkin alemmilla johtotasolla tämä on selvää: budjetti, aikataulu ja työvälineet annetaan valmiina riippumatta siitä, johtaako alaisiaan mielestään eettisesti vai ei.

Ne johtajat, jotka arvioivat johtamistyyliä eettiseksi, arvioivat myös, että eettisellä ja epäeettisellä toiminnalla on seurauksensa organisaatiossa. Toiminnan seuraukset –hyveen arvioissa vaihtelua oli kuitenkin johtajien taustatekijöiden osalta paljon. Myönteiset arviot omasta eettisestä johtamistyylistä olivat yhteydessä myös myönteisiin arvioihin läpinäkyvyydestä, keskusteltavuudesta ja selkeydestä. Toiminnan seurausten yhteys eettiseen johtamistyyliin oli hyvin looginen tulos, koska johtajilla (johtotasosta riippumatta) on mahdollisuuksia vaikuttaa tähän työn osa-alueeseen palkitsemisen ja rankaisemisen muodossa. Esimerkiksi väittämät ”Työyhteisössämme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan” ja ”Työyhteisössäni voi saada ylennyksen vain, jos toimii eettisesti” viittaavat suoraan johtajan päätösvallassa oleviin ratkaisuihin. Eettisen johtajan tulisi siis toteuttaa tätä hyvettä työssään ja viestittää tämänsuuntaisia arvoja organisaation jäsenille. Sama toimii myös toisin päin: organisaatiossa, jossa toiminnan seuraukset ovat selkeät työntekijöille ja jossa tällaisista käyttäytymissäännöistä pidetään kiinni, sosialisointiprosessi voi muuttaa myös johtajan työskentelytapoja eettisemmiksi. Arvokongruenssiteorian mukaisesti organisaatio hakee, ja sinne hakeutuu työntekijöitä, jotka kokevat arvonsa samansuuntaisiksi organisaation arvojen kanssa. Tässä mielessä organisaatioissa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota siihen, millaisen kuvan se antaa itsestään ulospäin: eettisen kulttuurin kehittämiseksi olisi tärkeää houkutella kokeneempia eettisiä johtajia, ja kehittää sellaisia uusista tulokkaista.

Hyveistä myös läpinäkyvyys ja keskusteltavuus viittaavat johtajan toimintaan, selkeys ehkä enemmänkin ylimmän johdon toimintaan arvojen, normien ja työntekijää kohtaan asetettujen odotusten viestittämisessä. Eettinen johtamistyyli siis kannustaa läpinäkyvään toimintaan ja kulttuuriin: tällaisissa organisaatioissa ollaan tietoisia siellä tapahtuvista, niin hyvistä kuin huonoistakin asioista, ja niihin puututaan tarvittaessa. Läpinäkyvyys toimii myös johtajan toiminnan tarkkailuvälineenä ja näin kannustaa eettiseen johtamiseen: ”Jos esimieheni tekee jotakin, mikä ei ole sallittua, minä tai joku kollegoistani saa asian selville” –väittämä kartoittaa

myös johtajan, ei vain työntekijän, toimia. Lisäksi eettinen johtaja kannustaa keskustelemaan eettisistä aihepiireistä ja käsittelee epäeettisyyteen liittyvät huolet ja ilmoitukset tunnollisesti. Keskustelukulttuuri on tärkeä tekijä organisaatiossa, koska keskustelun avulla monimutkaisiakin ristiriitatilanteita pystytään ratkomaan. Johtaja onkin avainasemassa keskustelukulttuurin luomisessa, ja voi vaikuttaa sen syntymiseen mm. olemalla helposti tavoitettavissa ja kaikkien ulottuvilla, luomalla keskustelulle puitteet ja tekemällä niihin myös aloitteita, sekä ryhtymällä mahdollisiin jälkitoimiin, jos niille on tarvetta.

4.5 Eettinen organisaatiokulttuuri yhteydessä johtajien työhyvinvointiin

Eettinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä työhyvinvointiin eli matalaan työuupumukseen ja korkeaan työn imuun. Johtajien taustatekijöillä ei ollut yhteyttä työuupumuksen kokemiseen, mikä tekee ilmiöstä hyvin työsidonnaisen, ja eettisestä organisaatiokulttuurista merkittävän tekijän johtajien työhyvinvoinnissa. Työn imun kokemiseen taustatekijöillä oli yhteyttä, mikä viittaa suurempaan vaihteluun yksilöiden välillä.

Kuten tuloksista havaittiin, hyveistä toteutettavuus ja organisaation tuki olivat voimakkaammin yhteydessä vähäiseen työuupumukseen kuin eettinen organisaatiokulttuuri kokonaisuudessaan. Muiden hyveiden yhteys vähäiseen työuupumukseen ei ollut merkittävä, mutta kaikkien hyveiden yhteisvaikutus oli huomattava. Tulokset kertovat hyvin työelämän tahdin kiristymisestä ja ylipäättään johtajien työn luonteesta, sekä mahdollisesti myös taloustilanteen aiheuttamasta kuormituksesta ja luottamuspulasta. Tutkimuksissa on havaittu, että tilanteelliset tekijät, sekä liialliset työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat ovat työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti yhteydessä työuupumukseen (Demerouti ym., 2001; Maslach ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Talouskriisin aiheuttamat tilanteelliset tekijät ovat todennäköisesti lisänneet johtajien työn vaatimuksia, ja kyselyn toteutusajankohtana vaatimukset ovat olleet erityisen ajankohtaisia. Lisäksi on havaittu, että työuupumus on yhteydessä työn määrälliseen kuormittavuuteen ja aikapaineisiin, sekä uusien työvälineiden käyttöönottoon ja resurssien puutteeseen (Maslach ym., 2001). Nämä tekijät ovat hyvin yhteneväisiä toteutettavuus-hyveen kanssa, jonka mukaisesti johtajalla tulisi olla riittävästi aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet sekä tietoa ja valtaa toteuttaa työtehtäviään eettisesti. Tulos on siis yhteneväinen aikaisempien tutkimustulosten kanssa, mutta tässä tutkimuksessa em. työhön liittyviä tekijöitä on tutkittu osana eettistä organisaatiokulttuuria.

Organisaation tuen voimakas yhteys vähäiseen työuupumukseen saattaa liittyä, kuten aikaisemminkin todettiin, taloustilanteen aiheuttamiin toimiin työpaikalla. Johtajien työpahoinvointi saattaa lisäksi selittyä työn vaatimusten laadulla eikä määrällä (Cavanaugh ym., 2000). Ihmissuhteisiin liittyvät paineet voidaan kokea laadullisesti erityisen kuormittaviksi, ja työuupumuksen dimensioista uupumisen ja kyynistymisen onkin havaittu olevan yhteydessä työn ylikuormitukseen ja ihmissuhdeongelmiin (Maslach ym., 2001). Organisaation tuki-hyve kuvasi paitsi johtajien kokemuksia organisaation ja työyhteisön tarjoamasta tuesta, myös luottamuksesta työntekijöiden ja johdon välillä. Luottamus on varmasti vähentynyt organisaatioiden sisällä talouskriisiä edeltävistä ajoista, ja organisaation tukeakin kaivattaisiin tämän tutkimuksen perusteella enemmän. Toisaalta aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että palautteen ja sosiaalisen tuen puutteellisuus on yhteydessä työuupumukseen, joten organisaation tuki olisi varmasti taloustilanteesta riippumatta työuupumuksen tärkeä työuupumuksen syntyyn vaikuttava tekijä (Maslach ym., 2001), johon tulisi kiinnittää erityisesti huomiota suomalaisissa organisaatioissa.

Eettinen organisaatiokulttuuri ja sen hyveet olivat yhteydessä vähäisen työuupumuksen lisäksi myös korkeaan työn imuun, mutta hyveiden väliset erot eivät olleet yhtä selkeät. Erilaisten analyysien perusteella havaittiin kuitenkin, että hyveistä vain toteutettavuus, organisaation tuki ja selkeys olivat merkittävästi yhteydessä korkeaan työn imuun. Organisaation tuella ja kannustavuudella on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja työasenteisiin (Cropanzano ym., 2001; Mauno & Ruokolainen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002), ja se voidaan nähdä myös voimavaratekijänä, joka tutkimusten mukaan lisää työn imun kokemista (Demerouti, ym., 2001; Hakanen, 2002 ab; Maslach ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Lisäksi organisaation eettisellä tuella on havaittu olevan merkitystä päätöksentekotilanteissa (Brown & Treviño, 2006). Tutkimustulos oli siis odotusten ja POS-teorian mukainen, ja tuki aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että organisaation tuki on yhteydessä työn imun kokemiseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on lisäksi havaittu, että vaikutusmahdollisuuksien määrä ja mahdollisuus käyttää taitoja työssä ovat yhteydessä työn imuun (Hakanen, 2005; Hakanen, 2002ab; Mauno, Pyykkö & Hakanen, 2005). Nämä tekijät ovat yhteydessä toteutettavuus-hyveeseen, joka painottaa työn resursseja ja mahdollisuuksia. Tulos on sinänsä looginen, koska ilman kunnollisia olosuhteita ja mahdollisuuksia toteuttaa työtä täysipainoisesti siitä on vaikea nauttia ja uppoutua sen tekemiseen. Toisaalta olosuhteiden vaikutus voi myös olla hyvin yksilökohtainen, eikä yhdelle sopiva työ olekaan toiselle hyvä: työn imun kokemus syntyykin nimenomaan siitä, että työn

haasteet ja työntekijän taidot kohtaavat (Ojala, 2003). Selkeyden yhteys työn imuun voi selittyä sillä, että organisaatioissa, joissa arvot, normit, säännöt ja odotukset työntekijää kohtaan on ilmaistu selkeästi, työtä on helpompi toteuttaa täysipainoisesti ja sen myötä sitoutua organisaatioon, minkä seurauksena uppoutumisen ja omistautumisen kokemuksia voi syntyä.

Tulokset tukivat käsitystä siitä, että organisaatiokulttuuri voi toimia sekä työn voimavarana että vaatimusten aiheuttaman työuupumuksen taustalla (JD-R-malli). Huomattavaa oli, että vaikka organisaation tuki oli erittäin merkittävä työuupumukseen ja työn imuun vaikuttava organisatorinen tekijä, sitä koettiin olevan kyselyhetkellä tutkittavien organisaatioissa hyveistä vähiten. Koska organisaation kannustavuudella ja tuella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työasenteisiin ja tätä kautta myös organisaation tulokseen (Cropanzano ym., 2001; Mauno & Ruokolainen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002), voisi kuvitella, että organisaatioissa kiinnostuttaisiin myös tämän hyveen kehittämistä. Varsinkin johtajien työhyvinvointi on merkittävä tekijä, koska heillä on avaimet organisaation ja sen kulttuurin kehittämiseen ja muutoksen edistämiseen. Lisäksi johtajien työ on kuormittavaa ja heidän elämässään työllä on havaittu olevan keskimääräistä suurempi merkitys (Judge ym., 1994), minkä vuoksi työhyvinvointi on heidän elämässään keskeisessä asemassa. Tämän vuoksi ristiriidassa olevat tarpeet ja todellisuus kuormittavat johtajia yhä enemmän ja ovat haitallisia heidän työhyvinvointinsa kannalta.

4.6 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon joitakin tutkimusasetelmaan liittyviä seikkoja. Vaikka otos oli kohtuullisen edustava sukupuolen ja iän osalta, ei voida selvittää, erosivatko vastanneet alkuperäisestä joukosta tutkittavan ilmiön suhteen. Tutkimukseen vastanneet johtajat edustivat lisäksi teknillistä ja kaupallista alaa, joten tuloksia ei voida yleistää kaikkia johtajia koskeviksi. Aikaisempi johtamistutkimus etiikan näkökulmasta on kuitenkin Suomessa keskittynyt paljolti sosiaali- ja terveysalalle, joten kyselyn suuntaaminen teknilliselle ja kaupalliselle alalle on myös tämän tutkimuksen vahvuus. Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että vaikka johtotehtävissä toimii keskimäärin enemmän miehiä, tähän kyselyyn vastanneista johtajista naiset olivat yliedustettuina. Tämä saattaa johtua naisten kiinnostuneisuudesta eettisiin aihepiireihin kohtaan. Tutkimuksen vastausprosentti oli 34 prosenttia. Baruchin ja Holtomin (2008) mukaan 35-40 % on riittävä vastausprosentti ylemmän johdon tutkimuksissa, koska niissä vastausprosentit jäävät usein pienemmiksi kuin työntekijöille suunnatuissa tutkimuksissa.

Lisäksi on syytä muistaa, että saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita henkilöstöryhmiä, koska johtajien arviot organisaation eettisyydestä ovat yleensä muita myönteisempiä (Treviño ym., 2008). Lisäksi osa eettistä organisaatiokulttuuria mittaavista kysymyksistä oli esitetty siten, että vastaajalla olisi pitänyt olla lähiesimies jota arvioida. Esimerkiksi kysymyksissä ylimmän johdon ja esimiehen esimerkillisestä toiminnasta johtajat arvioivat osittain myös omaa toimintaansa. Tämän vuoksi olisi hyvä tutkia samaa ilmiötä myös työntekijöiden näkökulmasta. Mahdollisimman kattavan arvioinnin saamiseksi olisi hyvä käyttää moniulotteisia arviointimenetelmiä, kuten 360-arviointia.

Koska kyseessä on poikkileikkaustutkimus, ei ole mahdollista seurata esimerkiksi eettisen organisaatiokulttuurin, eettisen johtamistyylin ja työhyvinvoinnin syy-seuraussuhteita tai niiden mahdollisia muutoksia. Lisäksi poikkeuksellinen taloustilanne on mahdollisesti muuttanut kokemuksia jonkin verran suhteessa siihen, mitä ne olisivat olleet esimerkiksi ennen kriisin puhkeamista. Pitkittäistutkimukselle olisikin tarvetta taloudellisen tilanteen parannuttua: olisi tarpeen seurata johtajien kokemuksia eettisen organisaatiokulttuurin muutoksista. Myös johtamistyylin yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin tulisi tutkia pitkittäistutkimuksena, jotta syy-seuraussuhteista voitaisiin saada tietoa.

Tutkimuksen ansiona oli paitsi laaja tutkimusaineisto, myös uuden tiedon tuottaminen tutkittavien ilmiöiden välisistä yhteyksistä sekä taustatekijöiden (esim. toimiala ja johtotaso) yhteyksistä arvioihin. Toimialavertailuja on aikaisemmissa tutkimuksissa tehty vähän, minkä vuoksi aihetta olisikin hyvä tutkia lisää jatkossa. Syyt siihen, miksi rahoitus- ja vakuutusalan johtajien arviot erosivat niin selkeästi muista aloista, kaipaavat lisäselvityksiä ja kattavampia tutkimuksia koko organisaation tasolla. Lisäksi syytä ikäryhmien välisiin arviointieroihin eettisestä organisaatiokulttuurista tulisi selvittää enemmän, jolloin voitaisiin panostaa ikäjohtamiseen ja ikääntyvien työntekijöiden pysymiseen työelämässä kauemmin, koska työvoiman vanheneminen ja eläkeiän nousu ovat Suomessa tämän hetken ongelmia. Määrällisten tutkimusmenetelmien rinnalle tarvittaisiin siis myös laadullista tutkimusotetta syvemmän ymmärtämisen saamiseksi mm. kielteisten arvioiden taustoista ja eettisestä organisaatiokulttuurista ylipäätään.

Yritysmailmassa tuottavuus ja elinvoimaisuus ovat olleet aina etusijalla, ja varsinkin talouden myllerryksessä eettisten ja ympäristötoimien edistämiseen ei ole kiinnitetty yhtä paljon huomiota, saati pystytty kohdentamaan budjettia näihin seikkoihin. Hyvä kysymys onkin, mitä taloudellista etua eettinen organisaatio saavuttaa. On varmasti organisaatioita, joiden kulttuuri ei ole kovin eettinen, mutta tarkoittaako se välttämättä sitä, että työntekijät voivat huonosti tai että

organisaatio ei menesty? Onhan mahdollista, että tällaisiin organisaatioihin hakeutuu henkilöitä, joiden hyvinvoinnin perustana ja motivaattorina toimivat taloudelliset etuudet. Tällöin työntekijän ja organisaation arvot sopivat hyvin yhteen. Toisaalta voisi myös ajatella, että eettisen kulttuurin organisaatioissa työntekijät voivat paremmin ja tuottavat parempaa tulosta, mutta yleensä näihin toimiin on jo itsessään sijoitettu jonkin verran pääomaa ennen kuin ne ovat alkaneet tuottaa tulosta. Lisäksi organisaatiolla tulee olla valmiutta sijoittaa tällaisiin toimiin.

Tutkimustulokset ovatkin ristiriitaisia sen suhteen, onko eettinen organisaatio tehokkaampi kuin epäeettinen. Talouselämän (2005) artikkelissa arjen johtajat ja tutkijat keskusteleivat eettisyyden merkityksestä. Oulun johtamisen ja yrittäjyyden laitoksen professori Tuomo Peltonen huomauttaa, että yritys voi menestyä, vaikka se ottaisi huomioon vain omistajansa, käyttäisi halpatyövoimaa ja ottaisi henkilöstöstä kaikki joustot irti. Toisaalta vuorineuvos Hertzenin mukaan nykyään, kun tarjolla on pääomaa, työvoimaa, tietotaitoa, raaka-aineita ja johtamiskykyä, moraali voidaan nähdä myös yritysten kilpailukyvyn minimitelijänä; vaikka eettisyydellä onkin hintalappu, ajan mittaan yritysjohton huono moraali aina ajaa menestyneenkin yrityksen umpikujaan. Tapiolan pääjohtaja Kalpala kiteyttää kokemuksensa eettisyydestä työelämässä näin: ”avoin ja reilu ratkaisujen etsintä on luonut energiaa ja motivaatiota. Päinvastaisissa tapauksissa se on toiminut uskomattomana energiasyöppönä riippumatta siitä, olenko ollut esimiehen tai alaisen roolissa”.

4.7 Johtopäätökset ja suositukset

Tämä tutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista suomalaisten johtajien arvioimana on ensimmäinen laatuaan, ja sen ansiona on uuden tiedon tuottaminen. Uutta tietoa saatiin paitsi siitä, että johtajat kokevat organisaatiokulttuurin melko eettiseksi, myös siitä, mitä eettisen organisaatiokulttuurin hyveitä toteutetaan parhaiten tutkittujen johtajien organisaatioissa. Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että arviot eettisestä johtamistyylistä olivat yhteydessä eettiseen organisaatiokulttuuriin, sekä voitiin selvittää sitä, miten eettinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä johtajien työuupumukseen ja työn imuun. Tärkeä havainto myös jatkotutkimusta ja organisaatioiden kehittämistä ajatellen oli tiettyjen hyveiden ja johtajien työuupumuksen ja työn imun välisten yhteyksien löytyminen.

Suomalaisissa organisaatioissa tulee siis kiinnittää enemmän huomiota siihen, tarjoavatko organisaatiot ja työympäristö todella tukea ja mahdollisuuksia sitoutua eettisiin odotuksiin, ja jos tämä tuki on puutteellista, miten sitä voidaan lisätä. Lisäksi läpinäkyvyyttä tulee organisaatioissa

lisätä, sillä se liittyy suoraan mm. käsityksiin siitä, miten rikkomuksia valvotaan organisaatiossa. Jotta työntekijät voisivat todella kokea organisaatiokulttuurin eettisenä ja sitoutua eettiseen toimintaan, heidän täytyy uskoa, että epäeettinen toiminta huomataan ja että kaikilla on samat etuudet ja velvollisuudet. Ylimmän johdon tulee siis kiinnittää huomiota läpinäkyvyyden lisäämiseen, valvonnan tehostamiseen sekä käytännön tukitoimiin organisaatiossa, koska heillä on tarvittava valta tämänsuuntaisiin toimiin.

Organisaatiokulttuurin ja sen eettisyyden tehokkaista kehittämismenetelmistä ollaan montaa mieltä. Paitsi että eettisen organisaatiokulttuurin kehityskulku vaatii henkilöstöltä uudenlaisten ajatusten ja toimintatapojen syvällistä tunnustamista ja omaksumista, tärkeä elementti kulttuurin kehittämisen kannalta ovat myös johtamiskäytännöt ja erityisesti ylimmän johdon toimet (Schein, 1985). Koska tässäkin tutkimuksissa havaittiin, että ylin johto arvioi eettisen organisaatiokulttuurin huomattavasti myönteisemmin kuin keskijohto, olisi johdon toimiin ja asenteisiin syytä kiinnittää huomiota. Onko käsitys ylempällä tasolla vieraantunut arjen toiminnasta, vai heijastavatko ylimmän johdon näkemykset vain sitä alakulttuuria missä he toimivat, erilaista organisaatioidentiteettiä? Onkin ehdotettu, että johtajat tulisi valita organisaatioon sen mukaan, mitä tavoitteita sillä on (Giberson ym., 2009). Tämä on keskeinen näkökulma, koska useimmat organisaatiot kiinnittävät enemmän huomiota johtajan kykyyn saada yritys menestymään rahallisesti ja tuottamaan voittoa osakkeenomistajilleen kuin siihen, minkälaiset henkilökohtaiset arvot johtajalla on, tai minkälaisia suunnitelmia hänellä on eettisyyden kehittämiseksi.

Tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät suhtautuvat kriittisemmin johdon ajamiin eettisiin koodistoihin ja muodollisiin ohjelmiin, koska niiden ajatellaan olevan enemmän imagon kohottamista kuin todellista eettisyyden tavoittelua (Treviño, 2008; Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999). Tämän vuoksi myös henkilöstöjohtamiseen panostaminen muodollisten ohjelmien rinnalla on tärkeää luottamuksen synnyttämiseksi ja sen myötä yhtenäisyyden ja eettisyyden lisäämiseksi organisaatiossa (Pucetaite & Lämsä, 2010). Erityisesti oikeudenmukaisuus, keskustelu ja työntekijöiden osallistaminen henkilöstöjohtamisen keinoin on tärkeä luottamuksen synnyttäjä. Tämän tutkimuksen perusteella juuri luottamuksen lisäämiseen tulee panostaa, koska se on merkittävä osa organisaation tuki-hyvettä, joka sai eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä kielteisimmät arviot. Lisäksi koska kilpailun kiristyminen ja jatkuva tavoitteiden nostaminen on nykyajan yritysmaailmalle ominaista, tulisi johdon edistää tietoisesti inhimillisempää, työntekijöiden tarpeet huomioonottavaa kulttuuria. Tutkimuksissa onkin havaittu, että tiukat aikapaineet vievät huomiota eettisiltä toimintatavoilta (Treviño, 1986) ja että korkeat tavoitteet

stimuloivat epäeettistä käyttäytymistä (Schweitzer, Ordóñez, & Douma, 2004).

Eettisten toimintaohjeiden ja ohjelmien tehokkuudesta organisaatiokulttuurin kehittämisen apuvälineenä on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia (Kaptein & Schwartz, 2007). Enemmistö tutkimuksista tukee käsitystä siitä, että eettiset toimintaohjeet edistävät eettistä kulttuuria ja toimintatapoja (O'Fallon & Butterfield, 2005). Lisäksi toimintaohjeet ovat nykyään monien, varsinkin suurten, yritysten käytössä (KPMG, 2008). Kaptein (2009a) havaitsi tutkimuksessaan, että eri toimintaohjelmat vaikuttivat eri eettisen organisaatiokulttuurin dimensioihin heikentävästi tai vahvistavasti. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää arvioida organisaatiokulttuuria ennen eettisten toimintaohjeiden istuttamista organisaatioon, koska valinta riippuu siitä, mitä organisaatiokulttuurin ulottuvuutta halutaan kehittää. Toisaalta Pucetaite ja Lämsä (2010) havaitsivat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen olevan yleisesti voimakkaammin yhteydessä luottamuksen syntymiseen organisaatiossa kuin muodollisten ohjelmien. Tämän tutkimuksen johtajat arvioivat organisaation tukea ja luottamusta hyveistä kielteisimmin, joten esimiestyössä saattaa olla vielä parantamisen varaa. Myös Keskuskauppakamarin (2009) tutkimuksessa mukana olleiden suomalaisyritysten alaiset kritisoivat esimiestyötä, mutta myös yritysjohton mielestä tärkeimpiä kehityskohteita olivat sillä hetkellä esimiestyö ja alaisten aktiivisuuden tukeminen.

Koska organisaatiokulttuurilla on niin merkittävä vaikutus yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation toimintaan, sen merkitys on myös menestyksen kannalta keskeinen. Tämän tutkimuksen tulokset alleviivaavat eettisen organisaatiokulttuurin ja erityisesti organisaation tuen kehittämisen tärkeyttä johtajien hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi koska johtamistyyliä eettiseksi mieltäneet johtajat arvioivat myös organisaatiokulttuurin eettisemmäksi, tulee johtajien toimiin ja eettisyyteen, ja tätä kautta eettisen kulttuurin kehittämiseen, kiinnittää huomiota. Eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen on keskeistä myös pitkäikäisen ja tehokkaan työvoiman säilyttämiseksi ja sen myötä myös menestymisen kannalta, koska hyvinvoinnin merkitys tulee korostumaan entisestään koko organisaation tasolla työvoiman vanhentuessa. Ylimmän johdon ja hallituksen tuleekin tiedostaa kulttuurin kehitystarpeet ja selvittää, mitä eettisiä toimintaohjeita ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kyseisessä organisaatiossa voitaisiin soveltaa, sekä miten eettisillä johtamiskäytännöillä voitaisiin kehittää eettistä organisaatiokulttuuria ja sen myötä työhyvinvointia.

LÄHTEET

- Aitta, U. (2006). Ylemmät toimihenkilönaiset työ- ja aikapaineiden ristiaallokoissa. Julkaisussa Lehto, A-M, Sutela, H, & Miettinen, A. (2006). Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskuksen tutkimuksia, 244. Viitattu 16.5.2010. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/ajk/tapahtumia/2006-06-02_kaikillamausteilla_tiivis.pdf
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. New York: Prentice-Hall.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32, 73-88.
- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In Messick, D., J., Kramer, R., M. (Ed.), *The psychology of leadership: New perspectives and research*, 191-208. Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- Bruben, A-M. (1985). *Kuinka yrityskulttuuria vahvistetaan*. Helsinki: Rastor. Suomennettu teoksesta Davis, S. M. (1984). *Managing Corporate Culture*. New York: Ballinger.
- Cavanaugh, M., Boswell, W., Roehling, M., & Boudreau, J. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Chonko, L. B., & Hunt, S. D. (1985). Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination. *Journal of Business Research*, 13, 339-359.
- Ciulla, J. B. (toim.) (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport: Preager.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational behavior*, 18, 159-180.

- Csikszentmihályi, M. (1997). *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*. New York: BasicBooks.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. (2010). Ennustejulkaisuja: suhdanne 2010/1. Julkaistu 24.3.2010. Viitattu 15.4.2010. Saatavissa: <http://www.etla.fi/index.php?did=877>
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Euroopan Unionin Portaali. (2010). Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä 6 päivänä toukokuuta 2003 annettu komission suositus 2003/361/EY (EUVL L 124, 20.5.2003). Saatavissa:
http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.
- Forss, S., Karisalmi, S., & Tuuli, P. (2001). Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksset. Eläketurvakeskuksen raportteja 26/2001. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology*, 24, 123-137.
- Glover, S. H., Bumpus, M. A., Logan, J. E., & Ciesla, J. R. (1997). Re-examining the Influence of Individual Values on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 16, 1319-1329.
- Hakanen, J. (2002a). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja Ihminen*, 16, 42-58.
- Hakanen, J. (2002b). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 37, 291-301.
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Higgins, J. M., & Currie, D. M. (2004). It's Time to Rebalance the Scorecard. *Business and Society Review* 109, 297–310.

- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of Charismatic Leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2010). *Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: Fokusrühmäkeskusteluiden analyysi*. Jyväskylän Yliopisto. Psykologian laitoksen julkaisuja.
- Judge, T., Boudreau, J., & Bretz, R. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767-782.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimension of Leadership*. California: Sage Publications.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (7), 923-947.
- Kaptein, M. (2009a). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics*, 89, 261-281.
- Kaptein, M. (2009b). The ethics of Organizations: A longitudinal Study of the U.S. Working Population. *Journal of Business Ethics*, 92, 601-618.
- Kaptein, M. & Schwartz, M. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111-127.
- Keskuskaupakamari (2009). Yrityskulttuuri 2009. Viitattu 14.4.2010. Saatavissa: <http://www.keskuskaupakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskaupakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esimiestyota-on-kehittettava>
- 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.
- Kinnunen, U., & Hättinen, M. (2008). Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivumäki, J. (2005). Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? *Hallinnon tutkimus*, 3, 14-

31. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura. Viitattu 13.5.2010. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/handle/10024/37121>
- KPMG (2008). *Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding*. Viitattu 14.4.2010. Saatavissa: http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business_codes_global_200_O_0804.pdf
- Kärnä, P., & Aro, A. (2002). Työkontekstin ja työuupumuksen yhteys. *Psykologia*, 37, 325-331.
- Larkin, J. M. (2000). The Ability of Internal Auditors to Identify Ethical Dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 35, 401-409.
- Leiter, M. P. , Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Levi, L. (1987). Definitions and the conceptual aspects of health in relation to work. Teoksessa R. Kalimo, M. A. El-Batawi, & C. L. Cooper (toim.), *Psychosocial factors at work and their relation to health*. Geneva: WHO.
- Lord, R. G., & De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lämsä, A.M., (1998). Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – Johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteen laitos. N:o 115/1998. Jyväskylä.
- Lämsä, A.M., & Uusitalo, O. (2002). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A.M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H. L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes to responsible business in society. *Journal of business ethics*, 82 (1), 45-58.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the Terrain*. London: Saga.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. New York: HarperCollins.
- Matthiesen, S. (1992). *The Bergen Burnout Indicator*. Bergen: University of Bergen Press.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia* 40, 16-30.

- Mauno, S., & Ruokolainen, M. (2008). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin (56-74). Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiensen, S. B., & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen Burnout Indicator 15*. Helsinki: Edita.
- O'Fallon, & Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- O'Reilly, C., Chatman, C., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Oedewald, P., Reiman, T., & Kurtti, R. (2005). Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa – 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. VTT tiedotteita – research notes 2316. [viitattu 3.5.2010] Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2005/T2316.pdf>
- Otala, L. (2003). *Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan*. Helsinki: WSOY.
- Otala, L., & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Pk-yritysbarometri (1/2009). Suomen Yrittäjät/Finnvera Oyj. Viitattu 15.4.2010. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/aefef320-aeff-4837-a91f-41fc40640d4c/Pk_yritysbarometri_kevat2009.pdf
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, 34, 80-94.
- Pucetaite, R. & Lämsä, A-M. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, 5 (2).
- Rajala, P. (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Weilin + Göös.

- Rakennusliitto. (2009). Rakennusalan harmaa talous lisää työttömyysmenoja 100 miljoonalla eurolla. 27.11.2009 [viitattu 23.4.2010] Saatavissa: <http://www.rakennusliitto.fi/?x20433=2842251>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A report of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Roozen, I., Pelsmacker, P., & Bostyn, F. (2001). The ethical dimensions of decision processes of employees. *Journal of Business Ethics*, 33, 87–99.
- Rytkönen, H., Hyttinen, M., Hänninen, K., Sorvari, S., & Juntunen, J. (2009). 3T Työterveystutkimus. Työolot, terveys ja työkyky rakennus-, metsä-, maatalous- ja satamialalla vuosina 1998, 2001, 2004 ja 2008. Eteran tutkimuksia 7/2009. [viitattu 3.5.2010] Saatavissa: https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Tutkimusjulkaisut/Etera_3T_2009_teksti_3-138_lores.pdf
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (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., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of working engagement with a short questionnaire; a cross national study. *Educational and Psychological measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47, 422-432.
- 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.

- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University Press. [viitattu 1.10.2009]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10142263>.
- Solomon, R. C. (2000). Business with virtue: Maybe next year. *Business Ethics Quarterly*, 10, 319-331.
- Solomon, R. C. (2003). Victims of Circumstances? A Defense of Virtue Ethics in Business. *Business Ethics Quarterly*, 13, 43-62.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25, 1021-1043.
- Takala, T. (1993) *Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu – historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa*. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteen laitos. N:o 89/1993. Jyväskylä.
- Talouselämä (2005). Etiikalla on hintalappu. 9.2.2005. Viitattu: 10.5.2010. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article163832.ece>
- Tenkku, J. (1981). *Vanhan- ja keskiajan moraalifilosofian historia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Treviño, L. K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 11, 445-459.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-476.
- Treviño, L. K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-142.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press. [viitattu 1.10.2009]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10042845>.
- 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.

- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41, 131-150.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.
- Työsuojelurahasto, 2006. Työturvallisuusriskien arviointi rakennusyrityksessä. Tiedote 103396. 30.1.2006. [Viitattu 3.5.2010] Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke?h=103396>
- Työ- ja Elinkeinoministeriö (2009). Työllisyyskatsaus, Lokakuu 2009. Viitattu 13.3.2010. Saatavissa: <http://www.tem.fi/tyollisyyskatsaus?C=98279&xmid=4262>
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R. (2005). *Joustaako työ? Työpoliittinen tutkimus 277*. Helsinki: Työministeriö.
- van Dierendock, D., Borril, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175.
- Vanhala, S., Laukkanen, M., & Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Helsinki: KY-palvelu.
- Velasquez, M. G. (1998). *Business ethics: concepts and cases*. New York: Prentice Hall.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates in organizations. *Administrative science quarterly*, 33, 101-125.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management values, external pressures, and corporate ethics practises. *Academy of Management Journal*, 42, 539-552.
- Weeks, W. A., Moore, C. W., McKinney, J. A., & Longenecker, J. G. (1999). The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgement. *Journal of Business Ethics*, 20, 301-313.