

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

**Author(s):** Kangas, Maiju; Lämsä, Anna-Maija; Huhtala, Mari; Feldt, Taru

**Title:** Suomalaisten johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin

**Year:** 2011

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat & Hallinnon tutkimuksen seura, 2011

**Rights:** In Copyright

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

**Please cite the original version:**

Kangas, M., Lämsä, A.-M., Huhtala, M., & Feldt, T. (2011). Suomalaisten johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus*, 30(2), 95-110. <http://www.doria.fi/handle/10024/89732>

# Suomalaisten johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin

Maiju Kangas, Anna-Maija Lämsä, Mari Huhtala, Taru Feldt

## ABSTRACT

Finnish managers' self evaluations of their ethical leadership styles and connections to ethical organisational culture

The present study analyses managers' evaluations of their own ethical leadership styles, and the association of these evaluations with the ethicality of their organisation's culture. The results were based on a questionnaire study with 902 respondents throughout Finland. Sixty-nine point seven percent of respondents were male, ranging from 26 to 69 years old, with an average age of 46. Respondents worked in various managerial levels and business lines, in both large and small organisations. The results showed that managers evaluated both the culture of their organisations and their own leadership styles as quite ethical. Upper managers evaluated their organisations' ethical culture and their own leadership styles more positively. Managers in finance and insurance evaluated their organisations' ethical culture more positively, while managers in industry, energy and the building trade and in public administration evaluated their organisations' ethical culture more negatively. Men considered their organisations to be more ethical than did women, whereas women viewed their own leadership styles as more ethical than those of men. Managers who appraised their own leadership styles as ethical also evaluated the ethical culture of their organisations more positively.

## JOHDANTO

Syksyllä 2008 alkanut maailmanlaajuinen talouskriisi on asettanut yritykset koviille, ja suurin osa yritysjohtajista 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 hie-man parantunut (Keskuskauppakamari 2009). Taloustaantumana myötä johtajien työ on tullut vaativammaksi, ja irtisanomisten ja leikkausten lomassa eettisten periaatteiden noudattaminen voi olla erityisen haasteellista. Kun johtajat painiskelevat kovien tulospaineiden ja työelämän nopeiden muutosten keskellä, sillä voi olla merkittäviä vaikutuksia myös heidän mahdollisuuksiinsa toteuttaa eettisyyttä omassa johtajuudessaan (Jackall 1988; Lämsä & Takala 2000; Toffler 1986). Eettisyys johtajien työssä onkin noussut tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi viime vuosina (esim. Aronson 2001; Ciulla 2005; Eberlin & Tatum 2008; Ghoshal 2005; Howard 2010; Kujala ym. 2010), mutta johtajien omia näkemyksiä on tutkittu vähän alaisarvioihin verrattuna. Johtajan näkemyksillä on vaikutusta koko organisaatioon ja sen kulttuuriin (Giberson ym. 2009; Schein 1985); siksi tutkimmekin tässä tutkimuksessa johtajien omia arvioita oman johtamisensa eettisyydestä.

Koska eettisyyteen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota lainsäädännön, sidosryhmien ja potentiaalisten työntekijöiden taholta, korostuu työpaikoilla myös eettisen organisaatiokulttuurin merkitys. Vaikka eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on kansainvälisesti ottaen kasvussa, Suomessa tutkimusta ei ole kuitenkaan toistaiseksi tehty (ks. katsaus Kangas ym. 2010). On kuitenkin tärkeää laajentaa tutkimusta ja teorian tietoa edelleen tällä saralla, jotta ilmiöstä ymmärrettäisiin enemmän, ja jotta tietoa voitaisiin hyödyntää myös organisaatioiden käytännöissä. Keskuskauppakamarin (2009) tutkimuksen mukaan organisaation ilmapiiri onkin johtajien mielestä tärkeä elementti yrityksissä, ja heidän arvionsa organisaation sisäisistä tekijöistä on suhteellisen positiivinen: organisaatioista löytyy luottamusta, työssä viihtymiseen panostetaan ja esimiehet johtavat hyvin alaisiaan.

Tässä tutkimuksessa yhdistämme eettisen johtajuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin samaan tarkasteluun. Haemme empiirisen tutkimuksen avulla vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen:

1) Kuinka eettiseksi johtajat arvioivat oman johtamistyyliänsä, ja onko johtajien taustatekijöillä (sukupuoli, ikä, johtotaso, organisaation koko ja toimiala) vaikutusta siihen, kuinka eettiseksi he kokevat itsensä johtajina?

2) Ovatko johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistä yhteydessä heidän arviointeihinsa oman organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä?

## Eettinen johtajuus

Kanungo ja Mendonca (1996) sanovat eettisyyden olevan keskeinen osa johtajuutta, koska johtajuuden ydintä on ihmisiin vaikuttaminen (Yukl 2010), mikä on perimmiltään vallankäyttöä ja arvovalintoja. Tästä syystä johtajuutta on tarpeellista tarkastella eettisestä näkökulmasta – hyvän ja pahan, oikean ja väärän valossa. Esimerkiksi Ciulla (1998) väittää, että silloin kun puhumme hyvästä johtajuudesta, emme voi sivuuttaa etiikkaa, koska käsite ”hyvä” pitää sisällään eettisyyden merkityksen. Ciullan (2001) mukaan eettisyyden tutkiminen johtajuudessa on tärkeää, koska siten on mahdollista lisätä perustavanlaatuisia ymmärryksiä johtajuudesta.

Tässä artikkelissa sovelletaan Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005, 120) tekemää määritelmää eettisestä johtajuudesta. He määrittelevät eettisen johtajuuden yksilön toiminnassa ja vuorovaikutussuhteissa ilmeneväksi normatiivisesti sopivaksi käytökseksi, jota välitetään alaisille kaksisuuntaisen kommunikation, vahvistamisen sekä päätöksenteon kautta. Johtajat toimivat siis alaisilleen esimerkkinä normatiivisesti sopivasta toiminnasta, kuten luotettavuudesta ja rehellisyydestä. Käsite ”normatiivisesti sopiva” on Brownin ym. (2005) mukaan jätetty tarkoituksella epämääräiseksi, sillä se, mitä käsitteellä ymmärretään, on jossain määrin kontekstisidonnaista. Esimerkiksi jossain kulttuurissa organisaation toiminnan julkinen kritisointi on hyväksyttävää, kun taas muissa kulttuureissa vastaava toiminta nähdään normatiivisesti epäsovivana. Määritelmän keskiössä onkin eettisen johtajuuden tutkiminen kuvailevasta näkökulmasta (mikä on tunnusomaista eettiselle johtajalle), eikä niinkään filosofinen lähestymistapa siitä, miten johtajien kuuluisi toimia.

Brownin ym. (2005) määritelmän perusta on Banduran (1986) sosiaalisen oppimisen teoriassa, jonka mukaan tarkkailemalla muiden käyttäytymistä ja sen seurauksia voidaan oppia lähes kaikki sama, mitä voidaan oppia myös oman kokemuksen kautta. Johtajat siis vaikuttavat alaisiinsa malliesimerkillään ja ovat näin samastumisen ja jäljittelyn kohteita. Rangaistukset ja palkinnot vaikuttavat oppimiseen ennakoivasti ja viestittävät tiettyjen käyttäytymistapojen eduista ja haitoista. Tämä prosessi näyttää erityisen tärkeässä roolissa puhuttaessa eettisistä toimintatavoista organisaatioissa ja niiden myötä myös eettisestä organisaatiokulttuurista.

Eettisellä johtajuudella on paljon yhteneväisyyksiä eri johtajuusteorioiden kanssa, joiden kautta sitä on myös aikaisemmin tutkittu. Eettisyyttä on usein tarkasteltu transformationaalisen johtajuuden kannalta (Burns 1978). Transformationaalista johtajuutta kuvataan ihanteelliseksi, innoittavaksi, älyllisesti stimuloivaksi ja yksilöitä huomioivaksi (Bass & Steidlmeier 1999). Transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksista erityisesti idealisoivan vaikutuksen (karisman) on havaittu olevan yhteydessä eettiseen johtajuuteen: alaiset haluavat jäljitellä johtajan käyttäytymistä ja pitävät tätä

roolimallinaan. Tutkijat tekevät eron myös eettisen (socialized) ja epäeettisen (personalized) karismaattisuuden välillä (House & Howell 1992), sillä myös karismaattinen johtaja voi olla epäeettinen, jos toimintaa motivoi altruismin sijaan itsekkyyks tai toiminnan seuraukset ovat osallisille vahingollisia (Howell & Avolio 1992). Eettinen karismaattisuus on yhteydessä eettiseen johtajuuteen (Bass & Steidlmeier 1999; Howell & Avolio 1992).

Brownin ja Treviño (2006) mukaan eettiseen johtajuuteen kuuluvat tekijät, kuten toista huolehtiminen, eettinen päätöksentekokyky, rehellisyys ja roolimallina oleminen, ovat yhteneväisiä paitsi transformationaalisen, myös autenttisen ja spirituaalisen johtajuuden kanssa. Turner, Barling, Epitropaki, Butcher ja Milner (2002) havaitsivat, että johtajan kognitiivinen moraalikehitys on positiivisesti yhteydessä transformationaaliseen mutta ei transaktionaaliseen johtajuuteen. Transaktionaalinen johtaja vaikuttaa työntekijöidensä toimintaan palkitsemalla heitä hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista; painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivaatitokijöissä. Transaktionaalista vaikuttamista työntekijöiden käyttäytymiseen ei pidetä eettisesti yhtä kehittyneenä johtajuutena kuin transformationaalista johtajuutta (Aronson 2001; Brown & Treviño 2006; Kanungo & Mendonca 1996; Treviño ym. 2003). Transformationaalisen johtajuuden ohella eettisen johtajuuden on havaittu olevan yhteydessä johtajan harkitsevaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen, tehokkuuteen ja työhön omistautumiseen (Brown ym. 2005).

Työntekijöiden eettisyyteen liittyvät asenteet ovat alttiita ympäristön vaikutuksille (Treviño & Weaver 2003). Tämän vuoksi eettisyys johtamisessa on tärkeää: Koska toisiin vaikuttaminen on pohjimmiltaan vallankäyttöä ja arvovalintoja (Kanungo & Mendonca 1996), johtajan oma toiminta vaikuttaa 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; Podsakoff ym. 1990; Vitell & Davis 1990). 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 ym. 2002) ja korkeaan tyytyväisyyteen (Eberlin & Tatum 2008).

Kun eettistä johtamista on tutkittu taustamuuttujien näkökulmasta, useissa tutkimuksissa ei ole havaittu eroja sukupuolten välillä. Kuitenkin niissä tutkimuksissa, joissa eroja on löytenyt, naisjohtajat ovat osoittautuneet päätöksentekoprosesseissaan eettisemmiksi (ks. katsaukset Ford & Richardson 1994; O'Fallon & Butterfield 2005). Lisäksi on havaittu, että kognitiivinen moraalikehitys on positiivisesti yhteydessä ikään, koulutukseen ja työkokemukseen (Treviño 1992). Tulokset moraalikehityksen vaikutuksista eettiseen päätöksentekoon ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia (O'Fallon & Butterfield 2005). Toimialalla ja yrityksen koolla on joidenkin tutkimusten mukaan havaittu olevan vaikutusta eettiseen päätöksentekoon, mutta tulokset ovat olleet osittain ristiriitaisia (Ford & Richardson 1994; O'Fallon & Butterfield 2005).

Eroavaisuuksia eettisessä päätöksenteossa on havaittu myös eri johtotasojen 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 ulkoisiin sidosryhmiin ja suhteiden hoitoon sekä strategian määrittelyyn. Joissakin tutkimuksissa on havaittu, että uran myöhäisemmässä vaiheessa olevat henkilöt ovat eettisempiä päätöksenteossaan (Weeks ym. 1999), ja että kyky tunnistaa epäeettinen käytös on yhteydessä kokemukseen (Larkin 2000). 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).

## Eettinen johtajuus ja eettinen organisaatiokulttuuri

On eriäviä näkemyksiä siitä, voiko johtaja muokata organisaatiokulttuuria eettisemmäksi vai muokkaako kulttuuri johtajuutta. On kuitenkin havaittu, että organisaatiokulttuuri ja sosiaalioprosessi 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 moraalipäättelyn 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 organisaatioihin, jotka vastaavat heidän 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 ym. 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 (Pučetaité ym. 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: omistaja-yrittäjän henkilökohtainen arvomaailma voi levittäytyä organisaatioon jopa niin, että omistajan epäeettelliset arvot vaikuttavat työntekijöiden ja asiakkaiden arvoihin (Higgins & Currie 2004; Sims & Brinkmann 2003).

## Organisaatiokulttuurin eettiset hyveet

Organisaation kulttuuri sisältää yhteiset, jaetut arvot, uskomukset ja tavat (Deal & Kennedy 1982), kun taas eettinen kulttuuri kattaa kokemukset, oletukset sekä odotukset siitä, miten organisaatio estää epäeettisyyttä ja edistää eettisyyttä (Treviño & Weaver 2003). Tässä tutkimuksessa eettistä organisaatiokulttuuria lähestytään eettisten hyveiden kautta. Hyve-etiikka pohjautuu Platonin ja Aristoteleen näkemyksiin, ja sekä Solomon (1999; 2000; 2004) että Kaptein (1998; 1999) ovat soveltaneet hyveteoriaa yritysetiikkaan. Teorian mukaan sekä yksilöillä että organisaatioilla tulisi olla tiettyjä ominaisuuksia, hyveitä, jotka mahdollistavat moraalisesti oikean toiminnan. Kyseessä on siis normatiivinen teoria, joka ottaa kantaa siihen, millainen toiminta organisaatioissa on moraalisesti tavoiteltavaa. Tutkimme johtajien arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä Kapteinin (1998; 1999) kehittämän yrityksen eettiset hyveet -mallin avulla (Corporate Ethical Virtues, CEV) (ks. katsaus Kangas ym. 2010). Kapteinin malli koostuu kahdeksasta eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueesta eli hyveestä, joihin organisaation tulisi pyrkiä. Periaatteena on, että mitä paremmin hyveet ovat edustettuna organisaatioissa, sitä eettisempi organisaatio on.

Osa-alueista *selkeys* (clarity) viittaa siihen, kuinka konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt, ovat johdolle ja työntekijöille. *Esimiehen esimerkki* ja *johdon esimerkki* (congruency of management and senior management) tarkoittavat sitä, miten hyvin esi-

miehet, 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 ym. 2000) ja koska työntekijät usein matkivat johtajien käytöstä ja etsivät vihjeitä siitä, miten organisaatiossa tulisi toimia (Brown ym. 2005; Schminke ym. 2005). *Toteutettavuus* (feasibility) 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* (supportability) tarkoittaa sitä, miten organisaatio ja välitön työympäristö tarjoavat tukea ja mahdollisuuksia samaistua ja sitoutua eettisiin odotuksiin, joita työntekijöiltä ja johdolta odotetaan. *Läpinäkyvyys* (transparency) 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* (discussability) 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* (sanctionability) 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.

Käsillä olevaan johtaja-aineistoon perustuvat aikaisemmat havaintomme ovat osoittaneet, että suomalaiset johtajat arvioivat oman organisaatiokulttuurinsa keskimäärin melko eettisek-

si. Eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista johtajat arvioivat erityisesti selkeyden myönteisimmin. Sen sijaan organisaation tuki arvioitiin kielteisimmin (Huhtala ym. painossa; Kangas ym. 2010).

## MENETELMÄT

### Tutkitut johtajat

Tutkimus kohdistettiin johtotehtävissä toimiviin henkilöihin, jotka valittiin Tekniikan Akateemisten Liiton TEK:in ja Suomen Ekonomiliiton SEFE:n jäsenrekistereistä poimitulla satunnaisotannalla. Tutkimus toteutettiin postikyselynä syyskuussa 2009. Otokseen otettiin yhteensä 3000 johtajaa, joista puolet oli TEK:in ja puolet SEFE:n jäseniä. 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 %.

Johtajien keskeiset taustatiedot on koottu taulukoon 1. Yli kaksi kolmasosaa vastaajista oli miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 46 vuotta ( $kh = 9.3$ ) nuorimman johtajan ollessa 26- ja vanhimman 69-vuotias. Ikäryhmistä 51–60-vuotiaat oli suurin ikäryhmä. Johtotasoista ylempien keski johdon ja johdon edustajia oli eniten. Toimialoista teollisuus-, energia- ja rakennusala oli selvästi suurin toimialaryhmä (40 %). Vastaajien organisaatiot luokiteltiin niiden koon mukaan pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin 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 yritysten 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, kandidaatti) oli 15 % ( $n = 135$ ). Suurimmalla osalla oli ylempi korkeakoulututkinto (90 %,  $n = 812$ ) ja vaki-

Taulukko 1. Johtajien taustatekijät.

Taustamuuttujat	n	%
<b>Sukupuoli</b>		
1) Mies	629	70
2) Nainen	273	30
<b>Ikäluokka</b>		
1) –30	37	4
2) 31–40	222	25
3) 41–50	295	33
4) 51–60	302	33
5) 61–	46	5
<b>Johtotaso</b>		
1) Ylin johto (toimitusjohtajataso)	123	14
2) Johto	302	33
3) Ylempi keskijohto (esim. perinteisen organisaation osastopäällikkötaso)	327	36
4) Alempi keskijohto (esim. tiiminvetäjätyyppinen, projektijohto)	150	17
<b>Toimiala</b>		
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	363	40
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	65	7
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	68	7
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
<b>Yrityksen koko</b>		
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	166	19
2) Keskisuuri yritys (50–250 työntekijää)	168	22
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	553	59

tuinen työsuhde (98 %, n = 888), ja enemmistö työskenteli yksityisen työnantajan palveluksessa (81 %, n = 730). Lähes puolet (48 %, n = 431) johtajista työskenteli 40–45 tuntia viikossa. Tutkittujen johtajien taustatiedot on raportoitu yksityiskohtaisemmin tutkimuksen peruseräraportissa (Kangas ym. 2010).

### Kyselymenetelmät

*Eettistä johtamistyyliä* arvioitiin ELS-kyselyn (Ethical Leadership Scale; Brown ym. 2005) avulla, jonka osiot muotoiltiin tätä tutkimusta varten itsearviointimuotoon. Kysymyksiä oli kuusi (esim. ”Huomaatan alaisilleni, jos he toimivat eettisten sääntöjen vastaisesti”, ”Pidän tärkeänä eettisten näkökulmien huomioimista

työssäni”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (kuvaa minua erittäin huonosti) – 5 (kuvaa minua erittäin hyvin). Summamuuttujan reliabiliteetti (Cronbachin alfa) oli 0.80.

Johtajien arvioita *organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä* tutkittiin Kapteinin (1998; 2008) Corporate Ethical Virtues -malliin perustuvalta 58-osioisella kyselyllä (Kaptein 2008). Osiot jakautuvat kahdeksaan eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuteen: 1) sääntöjen selkeys (kymmenen osiota, esim. ”Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, mitkä ovat toimivaltuuteni”), 2) esimiehen esimerkillinen toiminta (kuusi osiota, esim. ”Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä”), 3) johdon esimerkillinen toiminta (neljä osiota, esim. ”Ylin johto ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen”), 4) toteutettavuus (kuusi osiota, esim. ”Työyhteisössä minua pyydetään toisinaan tekemään tehtäviä, jotka ovat omantuntoni vastaisia”), 5) organisaation tuki (kuusi osiota, esim. ”Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri”), 6) läpinäkyvyys (seitsemän osiota, esim. ”Jos joku henkilöstöstä tekee jotain, mikä ei ole sallittua, esimieheni saa asian selville”), 7) keskusteltavuus (kymmenen osiota, esim. ”Työyhteisössäni ilmoitukset epäeettisestä toiminnasta käsitellään huolella”) ja 8) toiminnan seuraukset (yhdeksän osiota, esim. ”Työyhteisössäni epäeettisestä toiminnasta rangaistaan”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä). Koska toteutettavuutta mittaavat väittämät olivat kielteisiä, niiden vastausvaihtoehdot käännettiin päinvastaisiksi. Kyselyn rakennevaliditeetti on todettu erittäin hyväksi käsillä olevassa johtaja-aineistossa (Huhtala ym. painossa) samoin kuin koko kyselyn ja sen osaluokkien reliabiliteetit (Cronbachin  $\alpha \geq 0.83$ ; ks. Kangas ym. 2010).

## 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 ( $\chi^2[1] = 6.07$ ,  $p = .014$ ).

## Tilastolliset analyysit

Aineistoa analysoitiin SPSS for Windows 15.0 ja PASW Statistics 18.0 -ohjelmilla. Johtajien arvioita eettisestä johtamistyylistään tarkasteltiin keskiarvojen avulla. Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä tutkittiin, miten johtajien arviot eettisestä johtamistyylistään erosivat taustatekijöiden mukaan. Eettisen johtamistyylin yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin tarkasteltiin korrelaatioiden sekä lineaarisen regressioanalyysin avulla.

## TULOKSET

### Johtajien arviot eettisestä johtamistyylistään

Keskimäärin johtajat arvioivat johtamistyyllinsä melko eettiseksi ( $ka = 4.09$ ,  $kh = .55$ , vaihteluväli 1–5), kun tarkasteltiin kuuden osion keskiarvosummaa. Eroja eettisessä johtamistyyllissä taustamuuttujien suhteen tarkasteltiin kaksisuuntaisella varianssianalyysillä. Eroja löytyi sukupuolen, iän, johtotason ja organisaation koon, mutta ei toimialan suhteen. Kaikki taustamuuttujat yhdessä selittivät eettisestä johtamistyylistä 8 % ( $\eta^2 = .080$ ). Suurin selitysvoima oli johtotasolla, joka selitti 3,5 % johtamistyylistä.

Kuten taulukosta 2 nähdään, sukupuolen osalta vastaajat erosivat siten, että naiset arvioivat johtamistyyllinsä eettisemmäksi kuin miehet. Iän suhteen 41–50-vuotiaat erosivat 31–40-vuotiaista ja alle 30-vuotiaista siten, että 41–50-vuotiaat arvioivat johtamistyyllinsä eettisemmäksi. Keski-ikäiset johtajat kokivat siis olevansa johtamistyylliltään eettisempiä kuin nuoremmat, kun taas yli 50-vuotiaiden johtajien kohdalla eroja ei löytynyt itsearviointien suhteen verrattaessa muihin ikäluokkiin. Ylin johto ja johto arvioivat johtamistyyllinsä eettisemmäksi kuin ylempi ja alempi keskijohto. Erot eettisen johtajuuden arvioinneissa olivat lineaarisia siten, että mitä korkeampi johtotaso, sen positiivisempia arvioita annettiin oman johtamistyylin eettisyydestä. Organisaation koon osalta selitysaste oli merkitsevä, mutta parivertailuissa ei löytynyt eroja erikokoisten organisaatioiden johtajien välillä.



Taulukko 2. Arviot eettisestä johtamistyylistä taustatekijöiden mukaan.

Taustamuuttujat	Eettinen johtamistyyli						Parivertailut <sup>a</sup>
	ka	s.e.	F	df	p	$\eta^2$	
<b>Sukupuoli</b>			7.95	1	.005	.009	
1) Mies	4.04	.04					
2) Nainen	4.16	.04					
<b>Ikäluokka</b>			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) 61–	4.15	.08					
<b>Johtotaso</b>			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					
<b>Yrityksen koko</b>			4.60	2	.010	.011	ei eroja
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.00	.05					
2) Keskisuuri yritys (50–250 työntekijää)	4.13	.05					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.17	.04					

<sup>a</sup> Bonferronin testi

Toisin sanoen johtajien itsearviointeihin eettisestä johtajuudesta ei vaikuttanut se, työskentelikkö johtaja pienessä, keskisuudessa vai suuressa organisaatiossa.

### Eettisen johtamistyylin yhteys eettiseen organisaatiokulttuuriin

Eettisen johtajuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin keskinäisiä yhteyksiä tutkittiin aluksi korrelaatioilla (taulukko 3). Johtajien itsearviointit eettisestä johtamistyylistään olivat voimakkaasti yhteydessä heidän arviointeihinsa oman organisaatiokulttuurin eettisyydestä (CEV): mitä eettisemmäksi oma johtamistyyli arvioitiin, sitä eettisemmäksi myös organisaa-

tiokulttuuri arvioitiin. Naiset arvioivat eettisen organisaatiokulttuurinsa (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 toteutettavuuden ja selkeyden organisaatiossaan paremmiksi kuin nuoremmat. Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista 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.

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

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, <sup>1</sup>Spearmanin korrelaatio; <sup>2</sup>Pearsonin korrelaatio

<sup>a</sup>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 = keski suuri, 3 = suuri yritys)

Johtamistyylin yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin tutkittiin myös lineaarisella regressioanalyysillä, jossa ensimmäisellä askeleella lisättiin taustatekijät (sukupuoli, ikä, johtotaso, toimiala, organisaation koko) niiden kontrolloimiseksi, ja toisella askeleella malliin lisättiin eettinen johtamistyyli. Taustatekijöistä toimialaa käsiteltiin dummy-muuttujana. Kuten taulukosta 4 nähdään, eettiseksi arvioitu johtamistyyli selitti voimakkaasti arvioita eettisestä organisaatiokulttuurista (CEV) sen jälkeen, kun taustatekijöiden vaikutukset oli kontrolloitu. Eettisellä johtajuudella oli siis itsenäisesti tilastollisesti merkitsevä vaikutus siihen, kuinka eettisenä organisaation kulttuuri koetaan.

Taustatekijät selittivät eettisestä organisaatiokulttuurista 8 % ja eettinen johtamistyyli 9%. Taustatekijöistä erityisesti johtotasolla oli voimakas yhteys arviointeihin, samoin sukupuolella. Esimiehen esimerkkiä ja toteutettavuutta lukuun ottamatta ylemmän johdon arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä olivat alempaa johtoa myönteisempiä. Sukupuolen vaikutus eettisen kulttuurin arvioihin näkyi kaikissa hyveissä paitsi selkeydessä siten, että naiset antoivat miesjohtajia kriittisempiä arvioita eettisyyden toteutumisesta. Rahoitus- ja vakuutusala erosi muista aloista korkeammilla CEV:in arvoillaan: sekä eettinen kulttuuri kokonaisuutena että seitsemän kahdeksasta hyveestä (kaikki paitsi toteutettavuus) arvioitiin toteutuvan paremmin rahoitus- ja vakuutusosalalla verrattuna muihin toimialoihin. Johtajien ikä oli yhteydessä organisaatiokulttuurin arviointeihin siten, että vanhemmat johtajat arvioivat toteutettavuuden, keskusteltavuuden sekä toiminnan seurausten toteutuvan paremmin organisaatioissaan kuin nuoremmat johtajat. Eettinen johtamistyyli oli myös erittäin merkitsevästi yhteydessä kaikkiin eettisen organisaatiokulttuurin hyveisiin, vaikka se selittikin parhaiten toiminnan seurauksia, keskusteltavuutta, läpinäkyvyyttä ja selkeyttä. Toisin sanoen, mitä eettisemmäksi johtajat arvioivat oman johtamistyyliinsä, 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.

Osassa eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista taustatekijöillä oli suuri merkitys arvioinneissa. Joskus taustatekijät selittivätkin arvioita eettisestä organisaatiokulttuurista enemmän kuin eettiseksi arvioitu johtamistyyli: esimerkiksi sukupuoli, johtotaso ja toimiala yhdessä selittivät organisaation läpinäkyvyyttä enemmän kuin eettinen johtamistyyli. Taustatekijät selittivät myös arvioita johdon esimerkillisyydestä (ikä ja johtotaso) ja eettisyyden toteutettavuudesta organisaatiossa (ikä ja sukupuoli) enemmän kuin eettinen johtajuus.

## POHDINTA

### Johtajat arvioivat johtamistyyliensä eettiseksi

Tutkitut johtajat arvioivat johtamistyyliensä keskimäärin melko eettiseksi. Tulokset osoittivat myös, että johtajien taustatekijöillä oli vaikutusta siihen, kuinka eettiseksi he kokivat itsensä johtajina. Naisjohtajien arviot eettisestä johtamistyylistään olivat hieman myönteisempiä kuin miesten, mihin voi olla useita selityksiä. 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. Käsillä olevassa tutkimuksessa on syytä kuitenkin muistaa, että keskiarvoerot eettisen johtajuuden itsearvioinneissa olivat sukupuolten välillä pieniä, joskin suuren otoskoon vuoksi merkitseviä.

Ikäryhmistä eettisimmäksi johtamistyyliinsä arvioivat 41–50-vuotiaat johtajat, joiden arviot nuorempiin ikäryhmiin nähden olivat merkitsevästi korkeampia. Tähän saattaa olla syynä paitsi iän, myös johtotason mukanaan tuoma itseluottamus ja kokemus (Weeks ym. 1999): tässä tutkimuksessa vanhemmissa ikäryhmissä oli eniten johdon ja ylemmän johdon johtajia (ks. Kangas ym. 2010). Lisäksi itsetuntemus ja johtamistaidot, kuten muutkin työssä opittavat taidot, kehittyvät iän ja kokemuksen karttuessa, joten oma johtamistyyli saatetaan kokea paremmaksi

Taulukko 4. Eettisen johtamistyylin yhteys eettiseen organisaatiokulttuuriin ja sen ulottuvuuksiin.

	CEV	Selkeys	Esimiehen esimerkki	Johdon esimerkki	Toteutetta- vuus	Organisa- tion tuki	Läpi- näkyvyys	Keskus- teltavuus	Toiminnan seuraukset
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<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 ravitsemustoiminta	.04	.03	.04	.06	-.01	.03	.07*	.04	.01
Rahoitus- ja vakutustoiminta	.14***	.12***	.11**	.10**	.02	.11**	.17***	.10**	.15***
Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	.02	-.01	.03	.04	-.04	.01	.08*	.05	.05
Tietoliikennetietojen- käsitteypalvelut	.05	.03	.04	.02	.01	.04	.06	.07	.06
Koulutus	-.03	-.06	.03	-.004	.03	-.06	-.05	-.02	-.06
Julkisen 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 johtamistyylit</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 &lt; .05, \*\* p &lt; .01, \*\*\* p &lt; .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 = keskiuurinen, 3 = suuri yritys).

kuin aikaisemmin. Voi siis olla, että ikävuosien lisääntyessä eettisyyteen kiinnitetään todellisuudessa enemmän huomiota. Lisäksi työtehtävät ovat todennäköisesti tämänikäisillä johtajilla erityyppisiä verrattuna nuorempiin ikäryhmiin.

Johto ja ylin johto arvioivat johtamistyyliinsä eettisemmäksi keskijohtoon verrattuna. Tulosta voi selittää se, että ylimmän johdon johtajilla on enemmän päätöksentekoon liittyviä vapausasenteita ja siten myös enemmän mahdollisuuksia toteuttaa eettisyyttä työssään. Koska keskijohdosta toteutuu yleemmältä johdolta ja alemmiltä organisaatiotasoilta usein ristiriitaisia paineita ja odotuksia sekä koska muutosten ja strategioiden jalkauttaminen ovat alempien johtotason vastuulla, työssä kohdataan ehkä enemmän konfliktitilanteita ja arjen eettisiä haasteita: tämä saattaa myös vaikuttaa keskijohdon heikompiin arvioihin omasta eettisestä johtamistyylistään.

### **Eettinen johtamistyyli ja eettinen organisaatiokulttuuri kytkettyvät toisiinsa**

Mitä eettisemmäksi tutkitut johtajat arvioivat johtamistyyliinsä, sitä myönteisemmin he arvioivat myös organisaatiokulttuurinsa eettisyyttä. Havainto tukee aikaisempia tutkimustuloksia ilmiöiden välisistä yhteyksistä, joiden mukaan eettinen johtaja voi kehittää organisaationsa kulttuuria eettisyyttä tukeväksi 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 (Pučetaité ym. 2010). Toisaalta on myös mahdollista, että organisaatio voi sosiaalistaa johtajaa eettisemmäksi, ja arvoiltaan eettisemmät johtajat saattavat arvokongruenssiteorian mukaisesti hakeutua arvojaan vastaaviin organisaatioihin (Brown & Treviño 2006).

Johtajien arvioinnit eettisestä johtamistyylistään olivat yhteydessä myös kaikkiin kahdeksaan eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueeseen eli organisaation eettisiin hyveisiin. Voimakkain yhteys eettisen johtajuuden arvioinneilla löytyi toiminnan seurauksia kuvaavaan osa-alueeseen. Ne johtajat, jotka arvioivat johtamistyyliinsä eet-

tiseksi, arvioivat myös, että eettisellä ja epäeettisellä toiminnalla on seurauksensa organisaatiossa. Tulos ei sinänsä ole yllättävä, koska johtajilla on mahdollisuuksia vaikuttaa tähän työn osa-alueeseen palkitsemisen ja rankaisemisen muodossa. Esimerkiksi kyselylomakkeessamme esitetyt väittämät ”Työyhteisössämme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan” ja ”Työyhteisössäni voi saada ylennyksen vain, jos toimii eettisesti” viittaavat suoraan johtajan päätösvallassa oleviin ratkaisuihin.

Mitä eettisemmäksi johtajat arvioivat oman johtamistyyliinsä, sitä paremmaksi he arvioivat läpinäkyvyyden ja keskusteltavuuden organisaatiossaan. Eettinen johtamistyyli näyttäisi siis kannustavan läpinäkyvään toimintaan ja kulttuuriin: tällaisissa organisaatioissa ollaan tietoisia siellä tapahtuvista niin hyvistä kuin huonoistakin asioista, joihin puututaan tarvittaessa. Läpinäkyvyys toimii myös johtajan toiminnan tarkkailuvälineenä ja kannustaa näin eettiseen johtamiseen: ”Jos esimieheni tekee jotakin, mikä ei ole sallittua, minä tai joku kollegoistani saa asian selville” -väittäjä 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 ristiriititilanteita pystytään ratkomaan. Johtaja onkin avainasemassa keskustelukulttuurin luomisessa, ja voi vaikuttaa sen syntymiseen mm. olemalla helposti tavoitettavissa ja kaikkien ulottuvilla, luomalla keskustelulle resurssit ja puitteet ja tekemällä niihin myös aloitteita, sekä ryhtymällä mahdollisiin jälkitoimiin, jos niille on tarvetta.

### **Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet**

Tuloksia tulkittaessa tulee huomioida myös tutkimuksemme rajoitukset. On syytä muistaa, että tutkitut johtajat edustivat pääasiassa teknillistä ja kaupallista alaa, joten tuloksia ei voida yleistää kaikkia suomalaisia johtajia koskeviksi. Tosin Kauppalehden hiljattain tekemän selvityksen mukaan johtajilla, erityisesti suurten yritysten toimitusjohtajilla on Suomessa tavallisin teknillisen tai kaupallisen alan koulutus

(Hartikainen & Tikkanen 2010). Vaikka tässä tutkimuksessa ei rajauduttu pelkästään isojen yritysten toimitusjohtajiin, voidaan kuitenkin arvioida, etteivät tekninen ja kaupallinen ala edusta mitenkään erityisen poikkeavaa joukkoa yleensä johtajien joukossa. Lisäksi on hyvä pitää mielessä naisjohtajien yliedustus aineistossamme, joka saattaa johtua naisten suuremmasta kiinnostuneisuudesta eettisiä aihepiirejä kohtaan. Tutkimuksemme kato oli myös suhteellisen suuri (vastausprosentti 34). Tässä suhteessa tutkimuksemme ei ole kuitenkaan poikkeuksellinen, sillä vastausprosenttien lasku on ollut kyselytutkimuksissa yleinen ilmiö viimeksi kuluneiden parinkymmenen vuoden aikana (ks. meta-analyysi Baruch & Holtom 2008). Baruchin ja Holtomin (2008) mukaan 35–40 % onkin riittävä vastausprosentti johdon tutkimuksissa, koska niissä vastausprosentit jäävät usein pienemmiksi kuin työntekijöille suunnatuissa tutkimuksissa.

Poikkileikkaustutkimuksen rajoitteet on huomioitava erityisesti eettisen johtajuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin välisiä yhteyksiä koskeissa tuloksissamme: vaikka olettamuksemme teoreettisella tasolla oli, että eettinen johtajuus vahvistaa eettistä organisaatiokulttuuria (esim. että johtajilla on muita enemmän vaikutusvaltaa muokata organisaation sääntöjä ja käytäntöjä), yhteys voi toimia myös toisinpäin. Se voi olla myös kaksisuuntainen siten, että eettinen johtajuus ja eettinen organisaatiokulttuuri vahvistavat toisiaan. Poikkileikkaustutkimuksemme tuottikin ensisijaisesti kuvailevaa tietoa tutkituista ilmiöistä ja niiden välisistä havaituista yhteyksistä.

Rajoitteena on myös se, että eettistä johtamistyyliä ja organisaatiokulttuuria tutkittiin ainoastaan johtajien itsensä arvioimina, mikä voi tuottaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja mahdollisesti liian positiivisen kuvan johtajien omasta eettisyydestä. Monipuolisemman kuvan johtamistyylistä tuottaisi aineisto, joka on kerätty myös johtajien alaisilta ja jopa laajempaan 360-arviointina. Tässä tutkimuksessa aineisto on rajattu johtajien vastauksiin, joten jatkossa on tärkeää selvittää eettisen johtajuutta myös alaisten näkökulmasta, sekä vertailemalla johtajien itsearviointeja alaisten antamiin vastauksiin. Samoin organisaatiokulttuurin eettisyyttä on jatkossa tärkeää selvittää myös alaisten arvioimana. Tämä tutkimus on kuitenkin tärkeä

avaus, koska se tekee näkyväksi erittäin vähän tutkitun eettisen johtajuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin välisen yhteyden suomalaisella johtaja-aineistolla. Brown ja Treviño (2006) ovat ottaneet kantaa eettisen johtajuuden itsearviointien käyttöön tutkimuksessa. He toteavat, että useissa tapauksissa alaisten arviot ovat tarkoituksenmukaisempia verrattuna johtajien omiin arviointeihin. Kuitenkin myös johtajien itsearviointit ovat kiinnostavia ja tarpeellisia, koska alaiset eivät välttämättä ole kovin hyvin selvillä monista johtajien työssään kokemista eettisistä haasteista ja tilanteista.

Tutkimuksemme ajankohta on myös syytä huomioida tuloksia arvioitaessa. Poikkeuksellinen taloustilanne syksyllä 2009 on voinut vaikuttaa johtajien arviointeihin tutkituista ilmiöistä verrattuna siihen, mitä ne ovat mahdollisesti olleet ennen kriisin puhkeamista. Pitkittäistutkimukselle olisikin tarvetta taloudellisen tilanteen parannuttua: olisi tarpeen seurata johtajien kokemuksia eettisen johtajuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin muutoksista. Myös johtamistyylin yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin tulisi tutkia pitkittäistutkimuksena, jotta syy-seuraussuhteista voitaisiin saada tietoa.

## Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkitut suomalaiset johtajat arvioivat oman johtamistyylinsä keskimäärin eettiseksi. Taustatekijöiden osalta tutkimus tukee aiempia kansainvälisiä tutkimustuloksia sukupuolten välisistä eroista eettisyydessä (ks. esim. Ford & Richardson 1994; O'Fallon & Butterfield 2005): tässä tutkimuksessa naisjohtajien arviot omasta eettisistä johtamistyylistään olivat hieman myönteisempiä kuin miesjohtajien. Tulokset myös osoittivat, että johto ja ylin johto arvioivat johtamistyylinsä eettisemmäksi keskijohtoon verrattuna. Tulos tukee aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyä väitettä, jonka mukaan urallaan pidemmälle edenneiden johtajien on arvioitu olevan eettisemmin orientoituneita verrattuna alemmilla organisaatiotasolla toimiviin (Weeks ym. 1999). Tosin esimerkiksi Keskuskauppakamarin (2009) Yrityskulttuuritutkimus Suomessa tuo esille, että ylimmällä johdolla on ylipäättään taipumusta arvioida organisaatio toimintaan liittyviä asioita

myönteisemmin verrattuna muihin organisaation jäseniin.

Tämän tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että eettinen johtamistyylillä ja eettinen organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä toisiinsa. Tässä poikkileikkaustutkimuksessa voidaan kuitenkin ainoastaan todeta yhteyden olemassaolo, mutta syy-seuraussuhteiden todentamista ei voida tehdä. Se edellyttää pitkittäistutkimusta. Koska molempia osa-alueita on tutkittu empiirisesti sekä erikseen että yhdessä erittäin vähän, tutkimus tuottaa uutta tietoa molemmista alueista ja myös mahdollistaa erilaisten vertailujen tekemisen tulevaisuudessa.

Koska eettisen johtajuuden on havaittu ennustavan monia tavoiteltavia henkilötuloksia kuten työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, prososiaalista käyttäytymistä ja vähentyneitä sairauspoissaoloja (Brown & Treviño 2006; Brown ym. 2005; Elovainio ym. 2002; Podsakoff ym. 1990), ja eettisen organisaatiokulttuurin on havaittu selittävän työhyvinvointia ainakin esimies- ja johtaja-aineistolla (Huhtala ym. painossa; Kangas ym. 2010), käytännön työelämän kannalta voidaan päätellä, että eettisyyteen panostaminen sekä johtajuuden että organisaatiokulttuurin

kehittämisessä on tärkeää myös tuloksellisuuden kannalta. Organisaatioilla ja johtajilla itsellään on mahdollisuuksia muuttaa vallitsevaa kulttuuria esimerkiksi laatimalla eettisen koodiston, järjestämällä koulutusta eettisten näkökulmien tiedostamiseksi sekä tiedottamalla näkyvästi ja selkeästi siitä, millainen toiminta nähdään eettisenä ja hyväksyttävänä organisaatioissa. Kun sekä johtajat että alaiset tietävät, mitä heiltä odotetaan, ja eettistä toimintaa tuetaan tiedossa olevilla palkinnoilla sekä rangaistuksilla, tämä vahvistaa organisaation eettistä kulttuuria. Näin voidaan luoda positiivinen kehä, jossa organisaatio voi sosiaalistaa johtajaa eettisemmäksi, ja eettinen johtaja voi kehittää organisaationsa kulttuuria edelleen eettiseen suuntaan.

## KIITOKSET

Tutkimus on osa Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -tutkimushanketta, jota rahoittaa Työsuojelurahasto (hankenumero 108124). Myös Tekniikan Akateemisten Liitto (TEK) ja Suomen Ekonomiliitto (SEFE) ovat rahoittaneet tutkimusta. Kiitos tutkimukseen osallistuneille johtajille.

## LÄHTEET

- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(3), 244–256.
- 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(2), 181–217.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32(1), 73–88.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 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(2), 117–134.
- Bruben, A.-M. (1985). *Kuinka yrityskulttuuria vahvistetaan*. Helsinki: Rastor. Suomennettu teoksesta Davis, S. M. (1984). *Managing Corporate Culture*. New York: Ballinger.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Chonko, L. B. & Hunt, S. D. (1985). Ethics and marketing management: An empirical examination. *Journal of Business Research*, 13(4), 339–359.
- Ciulla, J. B. (toim.) (1998). *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger.
- Ciulla, J. B. (2001). Carving leaders from the warped wood of humanity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 313–319.
- Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323–335.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Eberlin, R. J. & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: Organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310–329.
- 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](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(3), 205–221.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practises. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.
- 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 Psychology*, 24(2), 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(12–13), 1319–1329.
- Hartikainen, J. & Tikkanen, J. (2010). Pörssiopimien koulutus kuin samasta muotista. *Kaupalehti*, 15.11.2010, 6–7.
- Higgins, J. M. & Currie, D. M. (2004). It's time to rebalance the scorecard. *Business and Society Review*, 109(3), 297–310.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108.
- Howard, A. (2010). A new global ethic. *Journal of Management Development*, 29(5), 506–517.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6(2), 43–54.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (painossa). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect connections through ethical strain. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-010-0719-3
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes, the world of corporate managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. (2010). *Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 353. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- 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. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17(6), 625–634.
- 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.
- Keskuskauppakamari (2009). *Yrityskulttuuri 2009*. Haettusivulta <http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esimiestyota-on-kehittettava>, 14.4.2010.
- Kujala, J., Lämsä, A.-M. & Penttilä, K. (2010). Managers' moral decision-making patterns over time: A multidimensional approach. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-010-0467-4. Haettu sivulta <http://www.springerlink.com/content/e041460172773242/>, 6.4.2011.
- Larkin, J. M. (2000). The ability of internal auditors to identify ethical dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 401–409.
- Lämsä, A.-M. & Takala, T. (2000). Downsizing and ethics of personnel dismissals – the case of Finnish managers. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 389–399.
- O'Fallon, M. J. & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Posner, B. Z. & Schmidt, W. H. (1987). Ethics in American companies: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 383–391.
- Posner, B. Z. & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager. *California Management Review*, 34(3), 80–94.
- Pučetaitė, R., Lämsä, A.-M. & Novelskaite, A. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197–217.
- 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(2), 135–151.
- Sims, R. R. & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than ethics). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243–256.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University Press. Haettu sivulta <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10142263>, 7.1.2011.
- Solomon, R. C. (2000). Business with virtue: Maybe next year. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 319–331.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021–1043.
- Takala, T. (1993) *Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu – historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa*. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteen laitos. N:o 89/1993. Jyväskylä.
- Toffler, B. (1986). *Managers talk ethics: Making tough choices in a competitive business world*. New York: Wiley.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Treviño, L. K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5–6), 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(1), 5–37.
- 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(4), 128–142.
- Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press. Haettu sivulta <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10042845>, 1.10.2009.
- 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(2), 233–252.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311.
- Vitell, S. J. & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 489–494.
- 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(5), 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(4), 301–313.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. International Edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.