

Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina

Mari Huhtala

Eettinen valintatilanne on kuin tienhaarassa seisomista (ks. kuva 1). Siinä ei ole aina selvää, kumpaan suuntaan tulisi lähteä. Myös työelämässä joudumme usein miettimään, mikä on oikea tapa toimia. Tuolloin kohtaamme eettisen ristiriidan, dilemman (Nash 1993).



Eettisyys sanana saattaa tuntua vaikeasti ymmärrettävältä. Kuitenkin yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa käsityksiä siitä, mikä on oikein tai väärin, mikä on hyvää tai pahaa. Joudumme esimerkiksi pohtimaan kompromisseja työn laadun ja saatavissa olevien resurssien välillä. Toisaalta myös muiden asettamat odotukset, kuten johtajien tai asiakkaiden vaatimukset meitä kohtaan, saattavat olla keskenään ristiriitaisia tai vastoin omia arvojamme. Tällaiset dilemmatilanteet voivat aiheuttaa stressiä, *eettistä kuormittuneisuutta* (Huhtala ym. 2011b). Tutkimuksessani olen-

kin tällä tavoin yhdistänyt eettisyyden ja psykologisen työhyvinvoinnin tutkimuksen.

Omaa tietä valitessamme meitä haastavat myös nykypäivän työelämän muutokset ja niiden mukanaan tuomat vaatimukset. Työpsykologiassa on pyritty edistämään hyvinvointia selvittämällä esimerkiksi mikä työssä kuormittaa, ja tutkimalla, mikä tuo meille voimavaroja. Omassa tutkimuksessani lähestyin hyvinvointia työyhteisöissä vallitsevien arvojen ja toimintatapojen näkökulmasta. Toisin sanoen, tutkin *eettistä organisaatiokulttuuria*. Eettinen kulttuuri sisältää työpaikalla jaetut näkemykset siitä, millainen toiminta on oikeaa ja hyväksyttävää (Kaptein 2008; Treviño ym. 1998). Se kuvastaa sitä, miten työpaikan arvot ja säännöt tukevat eettistä toimintaa. Kulttuurin kautta pääsemme myös tarkastelemaan työpaikan päivittäisiä toimintatapoja, jotka voivat joskus erota paljonkin vaikkapa yrityksen laatimasta vastuullisesta ja eettisestä imagosta (esim. Sims & Brinkmann 2003). Työpaikalla vallitsevat odotukset ja käytänteet ovat tärkeä tutkimuskohde, sillä yksittäinen työntekijä ei voi olla yksin vastuussa työpaikan eettisistä valinnoista.

Työn eettisyyttä on kuitenkin aiemmin tutkittu paljon nimenomaan yksilön näkökulmasta. On tarkasteltu esimerkiksi moraalien kehityksen vaiheita (Treviño 1986) tai etsitty tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, kuten machiavelli-johtajia, jotka käyttävät valtaa keinoja kaihtamatta (Singhapakdi 1993). Olennaista on kuitenkin myös se ympäristö,

jossa eettisiä valintoja tehdään. Vahva eettinen kulttuuri tekee selväksi, millainen toiminta on hyväksyttävää. Tämä puolestaan vähentää epäeettisen käytöksen riskiä.

Myöskään hyvinvoinnin kannalta ei riitä, että yksilöitä hoidetaan ja kuntoutetaan esimerkiksi työuupumuksen takia. Ei varsinkaan silloin, jos työpaikalta on löydettävissä käytänteitä, jotka altistavat pahoinvoinnille. Toisaalta on tärkeää selvittää sitä, miten työpaikalla voidaan lisätä hyvinvointia. Tämä on muutakin kuin pahoinvoinnin poistamista, ja sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi vahvistamalla työn imua – mielekästä, tarmokasta ja uppoutunutta työntekoa (Schaufeli ym. 2002). Hyvinvointia työssä voidaan lähestyä yksilön ominaisuuksina, mutta toisaalta on tärkeää tarkastella myös työpaikan piirteitä. Tällöin kulttuuri on olennaisessa asemassa – se sisältää sekä tietoiset, näkyvät toimintatavat, mutta myös tiedostamattomat, itsestään selviksi tulleet uskomukset, jotka vaikuttavat toiminnan taustalla.

Eettisten hyveiden malli ja mittari

Väitöskirjani (Huhtala 2013) koostui kolmesta osatutkimuksesta, joissa tarkasteltiin eettistä kulttuuria ja sen yhteyksiä työhyvinvointiin sekä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Kun aloitin tutkimustyöni, ei käytettävissä ollut menetelmiä eettisen kulttuurin tutkimiseen Suomessa. Siksi ensimmäisen osatutkimukseni (Huhtala ym. 2011a) tavoitteena oli saada käyttöön kyselylomake, jolla voidaan luotettavasti kartoittaa eettistä kulttuuria suomalaisissa työyhteisöissä. Tätä tarkoitusta varten alun perin Hollannissa kehitetty Corporate Ethical Virtues-, eli Organisaation eettiset hyveet -kysely (Kaptein 2008) käännettiin suomen kielelle, ja sen toimivuutta testattiin suomalaisessa aineistossa. Tarkoitus oli selvittää, että eettiset hyveet -mittari mittaa myös Suomessa sitä, mitä sen teorian mukaan oletetaan mittaavan – kahdeksaa erillistä, mutta toisiinsa yhteydessä olevaa kulttuurin ulottuvuutta.

Kysely sisältää kahdeksan osa-aluetta eli hyvettä, joihin organisaatioiden tulisi pyrkiä ollakseen eettisiä. Ensimmäinen hyve, selkeys, tarkoittaa sitä, että työyhteisössä tulee olla selvät säännöt siitä, millainen toiminta nähdään hyväksyttävänä ja mitä työntekijöiltä odotetaan. Toinen ja kolmas osa-alue liittyvät johdon näyttämään esimerkkiin. Lähiesimiesten sekä ylimmän johdon tulisi omalla toiminnallaan näyttää hyvää esimerkkiä eettisyydestä ja sääntöjen noudattamisesta. Neljäs ulottuvuus sisältää riittävät resurssit sekä mahdollisuudet toimia työssä eettisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että selkeiden odotusten lisäksi työssä tulee olla riittävästi tietoa, aikaa ja rahaa toimia niiden mukaan, jotta työntekijä voi toteuttaa haluttuja arvoja. Työntekijän ei pitäisi myöskään kokea, että hän joutuu toimimaan omien arvonsa vastaisesti tai rikkomaan sääntöjä työssään. Viides osa-alue on organisaation tarjoama tuki eettiselle toiminnalle. Se viittaa siihen, miten työyhteisössä tuetaan keskinäistä luottamusta, oikeudenmukaisuutta sekä työntekijöiden yhteenkuuluvuutta työpaikkaan ja sen arvoihin. Kuudes ulottuvuus on eettisten tai epäeettisten tekojen ja niiden seuraamusten läpinäkyvyys muille työntekijöille. Jos varsinkin epäeettinen toiminta ja siitä syntyvät seuraukset ovat näkyviä muille, se vähentää riskiä rikkomuksiin. Keskustelukulttuuri on mallin seitsemäs hyve. Se sisältää mahdollisuudet keskustella avoimesti myös eettisistä kysymyksistä työpaikalla ja saada niihin tukea. Viimeinen osa-alue kattaa toiminnan seuraukset, joissa epäeettisestä toiminnasta rangaistaan ja eettisestä toiminnasta palkitaan. Toisin sanoen, esimerkiksi rehellisillä ja vastuullisilla työntekijöillä on suurempi todennäköisyys tulla ylennetyksi tai saada palkankorotus.

Eettisen kulttuurin merkitys työhyvinvoinnille sekä henkilökohtaisille työtavoitteille

Ensimmäisen osatutkimukseni toinen tavoite oli tutkia, onko eettinen kulttuuri – edellä mainituilla kahdeksalla ulottuvuudella

la mitattuna – yhteydessä työhyvinvointiin. Hyvinvointia, tai sen puutetta, tarkasteltiin ensinnäkin työuupumuksen ydinulottuvuuden, uupumusasteisen väsymyksen kautta (Cox ym. 1993; Maslach 1993). Positiivisena hyvinvoinnin kuvaajana tarkasteltiin työn imua (Schaufeli ym. 2002). Tarkoitus oli selvittää, toimiiko eettinen kuormittuneisuus tämän yhteyden välittävänä tekijänä. Toisin sanoen, voiko vahva eettinen kulttuuri vähentää eettisten ristiriitojen aiheuttamaa stressiä, joka puolestaan johtaa vähäisempään uupumukseen sekä korkeampaan työn imuun. Eettistä kuormittuneisuutta kartoitettiin tutkimuksessa kahdella ulottuvuudella: kuinka usein vastaaja kokee työssään eettisiä ristiriitatilanteita ja kuinka paljon nämä tilanteet aiheuttavat stressin kokemuksia. Tutkimukseen osallistui 902 johtotehtävissä toimivaa henkilöä, jotka työskentelivät eri aloilla ja useissa organisaatioissa eri puolilla Suomea. Siten oli mahdollista tutkia mittarin rakenteen toimivuutta, vaikka vastaajat eivät työskentelisi samassa työyhteisössä.

Toisessa osatutkimuksessani (Huhtala ym. 2013a) keskityin johtajien omiin tavoitteisiin, joita he ovat työlleen asettaneet. Koska työtavoitteet muotoutuvat osana laajempaa ympäristöä (Little 2007), oletin työyhteisön eettisyyden heijastuvan tavoitteiden sisältöihin. Oletin esimerkiksi, että vahva eettinen kulttuuri voi tarjota useille johtajille samaistuttavia arvoja, mikä näkyy työpaikkaan sitoutuneissa tavoitteissa. Tutkimuksessa johtajat itse kuvasivat sen hetkisen tärkeimmän työtavoitteensa. Nämä vastaukset luokiteltiin, ja tavoitteiden sisältöjä tarkasteltiin suhteessa eettisen kulttuurin arviointeihin. Yhdistämällä laadullista ja määrällistä tutkimusta tavoitteena oli saada mahdollisimman yksityiskohtainen kuva eri-ikäisten johtajien työtavoitteiden kirjosta sekä eettisen kulttuurin yhteyksistä näihin tavoitteisiin.

Kolmas osatutkimukseni (Huhtala ym. 2013b) laajensi eettisen kulttuurin tarkastelua yksilöistä työyksikkötasolle. Toisin sanoen tavoitteenani oli tutkia, kuinka saman-

kaltaisia arvioita samassa yksikössä työskentelevät työntekijät antavat työyhteisönsä eettisyydestä. Tällä tavoin voitiin testata, että eettisten hyveiden mittari todella mittaa eettistä kulttuuria myös jaettuna ilmiönä – mikä on kulttuuria tarkasteltaessa olennainen lähtökohta (Schein 1990). Osatutkimukseni toinen tavoite oli selvittää, voivatko myös työuupumuksen ja positiivisen työn imun kokemukset tarttua tai levitä työyksikössä kollegalta toiselle. Lisäksi olin kiinnostunut siitä, selittävätkö jaetut kulttuurin arvioinnit näitä yhteisiä työhyvinvoinnin kokemuksia. Tämä osatutkimus toteutettiin yhden julkisen organisaation koko henkilöstön parissa, jonka yli kaksituhatta vastaajaa työskenteli yli kahdessasadassa eri yksikössä, kuten kouluissa, terveysasemilla ja päiväkodeissa.

Ensimmäisen osatutkimukseni tulokset osoittivat, että Organisaation eettiset hyveet -kysely koostuu teorian mukaisesti kahdeksasta erillisestä, mutta toisiinsa yhteydessä olevasta ulottuvuudesta. Mittari on siis luotettava ja tavoittaa sen ilmiön, mitä sen on tarkoitus mitata. Tulokset osoittivat myös, että mitä eettisemmäksi johtajat kokivat työyhteisönsä, sitä vähemmän he raportoivat eettisten dilemmaisten aiheuttavan stressiä. Vähäisempi eettinen kuormittuneisuus oli vuorostaan yhteydessä vähäisempään uupumusasteiseen väsymykseen. Työyhteisöjen eettiset arvot ja toimintatavat voivat suojata tällaisilta stressin kokemuksilta ja antaa tukea eettisiä ristiriitoja kohdattaessa. Lisäksi ne johtajat, jotka arvioivat organisaationsa eettiseksi, kokivat muita useammin olevansa tarmokkaita, omistautuneita ja uppoutuneita työssään. Työyhteisön eettisyys oli siis suoraan yhteydessä vahvaan työn imuun. Erityisesti käytännön mahdollisuudet toimia työssä vastuullisesti olivat yhteydessä eettiseen kuormittuneisuuteen ja työuupumukseen. Jos työssä ei ole riittävästi aikaa tai muita resursseja toimia eettisesti, se voi lisätä stressin, ylikuormituksen ja uupumuksen tunteita.

Toisessa osatutkimuksessa havaittiin, että organisaatiokulttuurin eettisyys oli yhteydes-

sä johtajien henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Jos oma työyhteisö koettiin eettiseksi, johtajat nimesivät useammin organisaationsa menestymiseen liittyviä tavoitteita. Tämä osoittaa, että johtajat olivat silloin sitoutuneita työpaikkaansa. Eettisissä organisaatioissa työskentelevät johtajat tavoittelivat työllään myös yhteiskunnallista vaikuttamista. Tällaisia tavoitteita olivat esimerkiksi halu tehdä työtä, jolla on merkitystä alaisille ja yhteiskunnalle, sekä pyrkimys lisätä edustamansa työn tai alan yleistä arvostusta. Eettisiä arvoja toteuttava työyhteisö voi siten tukea sellaisten tavoitteiden asettamista, joilla on merkitystä sekä organisaation menestykselle että työn laajemmalle vaikuttavuudelle.

Toisaalta ne johtajat, jotka arvioivat kulttuurin vähemmän eettiseksi, nimesivät organisaatiosta poispäin suuntautuvia tavoitteita: he suunnittelivat työpaikan vaihtoa, oman yrityksen perustamista, työuransa päättämistä ja eläkkeelle jäämistä tai henkilökohtaista uralla etenemistä. Tällaiset tavoitteet voidaan nähdä muutosreaktiona johtajien senhetkisen työpaikan arvoja kohtaan. Tulosten perusteella eettisyyteen panostaminen on myös keino edesauttaa työurien pidentämistä, sillä vähemmän eettinen kulttuuri oli yhteydessä eläketavoitteisiin. Näiden lisäksi johtajien tavoitteet liittyivät esimerkiksi työssä viihtymiseen, ammatilliseen osaamiseen ja kouluttautumiseen tai vakituisen työn turvaamiseen. Nämä tavoitteet eivät olleet yhteydessä eettisen kulttuurin tasoon.

Kolmannen osatutkimuksen tulokset osoittivat, että samoissa työyksiköissä annettiin yhteneväisiä arvioita työyhteisön eettisyydestä. Eettiset hyveet -mittari osoittautui luotettavaksi menetelmäksi, joka todella mittaa eettistä kulttuuria myös jaettuina kokemuksena. Työuupumus ja työn imu olivat työyksiköissä jaettuja ilmiöitä, vaikka nämä jaettujen kokemusten osuudet olivat selkeästi kulttuurin osa-alueita pienempiä. Havainnolla on silti tärkeä merkitys käytän-

nön työelämän kannalta, sillä niin negatiiviset uupumuksen tunteet kuin positiiviset uupoutumisen ja innostumisen kokemukset voivat tarttua samassa ympäristössä työskenteleviin kollegoihin. Jaetun eettisen kulttuurin sekä hyvinvoinnin välillä havaittiin yhteys: jos kulttuuri koettiin yksiköissä eettiseksi, työntekijät raportoivat vähäisempää jaettua uupumusta ja korkeampaa jaettua työn imua. Näin tulokset laajensivat ja antoivat lisää tukea ensimmäiselle osatutkimukselle, jossa tarkasteltiin vain yksilötason havaintoja johtaja-aineistossa.

Lopuksi

Yhteenvetona väitöstudiumukseni perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa toteutetut eettiset käytänteet ja arvot ovat tärkeä tekijä stressin ja uupumuksen ehkäisemiseksi työssä. Lisäksi eettinen työyhteisö lisää positiivista työn imun kokemista. Eettinen kulttuuri voi myös lisätä johtajien sitoutumista organisaatioonsa, mikä näkyy organisaation menestykseen suuntautuneina työtavoitteina. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että tällaiset tavoitteet ovat yhteydessä parempaan hyvinvointiin (Hyvönen ym. 2009). Lisäksi tutkimukseni osoitti, että eettiset hyveet -kyselyä voidaan luotettavasti käyttää eettisen kulttuurin arvioimiseen suomalaisissa organisaatioissa. Tämä on tärkeä lähtökohta eettisten näkökulmien ja toimintatapojen tiedostamisessa.

Yhdistämällä eettisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmat väitöskirjatutkimukseni tuotti uutta tietoa nyky-yhteiskunnan vaativiin työelämän paineisiin. Tutkimukseni viesti organisaatioille ja johtajille onkin, että resursipulasta ja tehostamispaineista huolimatta eettisten arvojen vaaliminen kannattaa. Se on pitkäkantoinen tapa luoda työyhteisöihin vastuullinen arvopohja, joka lisää myös työntekijöiden hyvinvointia.

* * *

* * *

Väitöstutkimus on osa kahta Jyväskylän yliopiston toteuttamaa hanketta: Eettinen kuormittavuus johtajien työssä sekä Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Hankkeita on rahoittanut Työsuojelurahasto (108124, 110104). Lisäksi väitöstutkimusta on rahoittanut Psykologian valtakunnallinen tohtoriohjelmajärjestelmä.

Mari Huhtalan psykologian väitöskirja *Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals* tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 5.10.2013 (Jyväskylän yliopisto: Studies in education, psychology and social research 479).

Kirjallisuus

- Cox, T., Kuk, G. & Leiter, M. P. (1993) Burnout, health, work stress and organisational healthiness. Teoksessa W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (toim.) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor and Francis, 177–197.
- Huhtala, M. (2013) *Virtues that Work: Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-Being and Personal Work Goals*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Studies in Education, Psychology and Social Research 479.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S. (2013a) Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics* 114 (2), 265–282.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2013b) Individual and shared experiences of ethical culture: A context for occupational well-being. Arvioitavana.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011a) Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics* 101 (2), 231–247.
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011b) Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus* 9 (2), 136–152.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2009) Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Occupational Behavior* 75 (2), 183–196.
- 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.
- Little, B. R. (2007) Prompt and circumstance: The generative contexts of personal projects analysis. Teoksessa B. R. Little, K. Salmela-Aro & S. D. Philips (toim.) *Personal project pursuit*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 3–49.
- Maslach, C. (1993) Burnout: A multidimensional perspective. Teoksessa W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (toim.) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor and Francis, 19–32.
- Nash, L. L. (1993) *Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71–92.
- Schein, E. H. (1990) Organizational culture. *American Psychologist* 45, 109–119.
- Sims, R. R. & Brinkmann, J. (2003) Enron ethics (or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics* 45 (3), 243–256.
- Singhapakdi, A. (1993) Ethical perceptions of marketers: The interaction effects of machiavellianism and organizational ethical culture. *Journal of Business Ethics* 12 (5), 407–418.
- Treviño, L. K. (1986) Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review* 11 (3), 601–617.