

Mari Huhtala, Liljaana Lähteenkorva & Taru Feldt

## Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin

### Abstrakti

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten johtajien työn eettistä kuormittavuutta kahden kuvaajan avulla. Ensinnäkin tutkittiin, kuinka usein johtajat kohtaavat työssään eettisesti haastavia tilanteita, joihin liittyy kokemus eettisestä dilemmasta (johtaja ei tiedä, mikä on oikea toimintatapa tai tietää, mutta joutuu syystä tai toisesta toimimaan sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti). Toiseksi selvitettiin, kuinka stressaaviksi johtajat nämä tilanteet kokevat. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi eettisen kuormittavuuden yhteyttä johtajien työhyvinvointiin (työuupumus ja työn imu) sekä eettisten dilemموjen yleisyyttä johtamistyön eri tilanteissa. Kaikkiaan 902 eri alojen johtajaa ympäri Suomen vastasi kyselytutkimukseen syksyllä 2009. Tulokset osoittivat, että suurin osa (84 %) johtajista on kohdannut työssään eettisesti haastavia tilanteita, mutta enemmistölle nämä tilanteet eivät olleet usein toistuvia. Neljäsosa johtajista koki eettisesti haastavat tilanteet psyykkisesti stressaavina, ja naisjohtajat kokivat tilanteissa miehiä enemmän stressiä. Stressin kokemukset olivat yhteydessä johtajien työuupumukseen ja matalaan työn imuun. Johtajat kokivat resurssien käyttöön liittyvät asiat yleisimmiksi työtilanteiksi, joihin liittyy eettisiä dilemmoja.

### Johdanto

Nykypäivän työelämää leimaavat teknologian nopea kehitys, kansainvälistymisen vaatimukset ja kovat tulospaineet. Lisähaasteen organisaatioille on tuonut vuonna 2009 alkanut talouden taantuma, joka on monimutkistanut niiden toimintaympäristöä entisestään. Työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009) mukaan taantuma näkyi vuonna 2009 työpaikoilla epävarmuuden lisääntymisenä, erityisesti irtisanomisina ja lomautuksina, ja kolmannes palkansaajista arvioi taantumän aiheuttavan suuria vaurioita omalla työpaikallaan. Myös tiedotusvälineet uutisoivat tiheään yritysten yt-neuvotteluja ja irti-

sanomisia. Marraskuussa 2009 Suomessa oli 224 000 työtöntä henkilöä, mikä oli 63 000 henkilöä enemmän kuin samaan aikaan edellisenä vuonna. Työttömyysaste oli noussut vuoden takaisesta 2,5 prosenttiyksikköä 8,5 prosenttiin (Tilastokeskus 2009).

Edellä kuvatut tosiasiat ovat kasvattaneet erityisesti johtajiin kohdistuneita paineita ja odotuksia. Se asettaa myös johtajien eettisen toiminnan ja jaksamisen koetukselle. Irtisanomisten ja leikkausten lomassa eettisten periaatteiden noudattaminen voi olla monelle johtajalle hankalaa. He voivat joutua kohtaamaan myös yllättäviä tilantei-

ta, joiden käsittelyyn ei ole olemassa selkeää eettistä koodistoa. Psykologisen stressiteorian (esim. Edwards 1996) valossa onkin hyvä syy olettaa, että eettisesti haastaviin tilanteisiin liittyvät ristiriitakokemukset voivat olla uhka johtajien työhyvinvoinnille. Johtajien kokemien eettisten dilemموjen yleisyydestä tai niiden yhteyksistä stressin kokemukseen ei ole kuitenkaan ollut saatavilla tutkimustietoa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on avata uusia ikkunoita niin yritysetiikan kuin psykologisen työhyvinvoinnin tutkimukseen tarkastelemalla johtajien kohtaamia eettisesti haastavia tilanteita ensimmäistä kertaa heidän omaa työhyvinvointiaan vasten. Tutkimus toteutettiin johtajille kohdistetuna laajana kyselynä keskellä taloudellista taantumaa syksyllä 2009.

### Eettiset dilemmat johtajien työssä

Aikaisemmissa johtajien työhyvinvointiin kohdistuneissa tutkimuksissa (Tarvainen ym. 2005; Kinnunen ym. 2008; Hyvönen ym. 2009) tutkijat ovat tarkastelleet ensisijaisesti johtamistyön psykososiaalisia vaatimustekijöitä, kuten aikapaineita tai sosiaalisen tuen määrää. Näiden tutkimusten mukaan johtajan työ on haastavaa ja psykologisesti kuormittavaa. Johtajien kohtaamien eettisten dilemموjen rooli heidän työhyvinvoinnissaan on kuitenkin jäänyt toistaiseksi huomiotta. Tutkimuksellinen aukko on huomattava, sillä johtamistyön monimutkaisuus, hektisyys ja eri puolilta tulevat ristiriitaiset odotukset tekevät monista työtilanteista eettisesti haastavia. Johtajilla on työssään myös useita vastuita; suhteessa organisaation tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen (Lönngqvist 2000), sekä suhteessa alaisiin, jotka herkästi toimivat johtajien antaman esimerkin mukaisesti (Leiter & Harvie 1997; Brown & Treviño 2006). Työn vaatimukset haastavat johtajan pohtimaan oman toimintansa, valintojensa tai päätöstensä oikeellisuutta.

Eettiset dilemmat viittaavat päätöksentekotilanteisiin, joissa on mukana eettinen ulottuvuus. Laura Nash (1993) luokittelee eettisesti haastavat päätöksentekotilanteet a) ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja tiedä, mikä on oikein, ja b) ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein. Johtaja voi esimerkiksi tietää, millainen toiminta tietyssä tilanteessa olisi eettistä, mutta valita silti syystä tai toisesta tietoisesti epäeettisen toimintatavan (esimerkiksi tiedon pimittämisen). Molemmat tilanteet kuvaavat ristiriitaa yksilön ja ympäristön välillä. Lähestymme tässä tutkimuksessa eettisiä dilemmoja nimenomaan tämän määrittelyn kautta (ks. kirjallisuuskatsaus eettisestä päätöksenteosta: Huhtala ym. 2010).

Thomas Jones (1991) ottaa teoriassaan huomioon eettisen päätöksentekotilanteen moraalisen intensiteetin. Intensiteetin osatekijöitä on kuusi: *seurausten laajuus ja merkittävyys* huomioi sen, että monet jokapäiväiset tilanteet arvioidaan yleensä merkityksettömiksi. *Sosiaalinen konsensus* tarkoittaa yhteisön yksimielisyyttä oikeasta ja väärästä. *Seurausten todennäköisyys* sisältää arvion siitä, miten todennäköisesti arvioidut (positiiviset tai negatiiviset) seuraukset toteutuvat. *Seurausten ajallinen läheisyys* tarkoittaa ajan määrää päätöksenteosta sen seurauksiin. *Läheisyys* viittaa siihen, kuinka läheinen (sosiaalisesti, kulttuurisesti, psykologisesti tai fyysisesti) päätöksenteon kohde on päätöksentekijälle. *Seurausten keskittymisellä* tarkoitetaan sen ihmisryhmän suhteellista kokoa, jota päätös koskee. Korkean intensiteetin tilanteet havaitaan helpommin eettistä pohdintaa vaativiksi ja ne synnyttävät kehittyneempää moraalista pohdintaa. Myös päätöksenteon kohteena olevalla asialla on merkitystä. Kun panokset ovat kovemmat, yksilö näkee enemmän vaivaa pohtiessaan eettisen tilanteen ratkaisua ja luottaa enemmän omaan näkemykseensä.

Käytännön eettiset ongelmat organisaatioissa saattavat olla hyvinkin monimutkai-

sia. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi alaisten välisten ristiriitojen sovittelu tai lupausten antaminen asiakassuhteissa (Huhtala ym. 2010). Lisäksi johtajan työssä ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden kontaktiverkostojen kanssa, tehdään monimutkaisia päätöksiä ja toimitaan monissa eri rooleissa (Mintzberg 1980). Johtajan näkemyksillä, kokemuksilla ja yleisellä hyvinvoinnilla on vaikutusta koko organisaatioon. Johtajilla on lisäksi suuri vastuu organisaation eettisyydestä, sillä he ovat avainasemassa luomassa vallitsevaa kulttuuria, odotuksia ja vaatimuksia työntekijöitä kohtaan sekä tekemässä päätöksiä.

Käsillä olevaa laajaa kyselytutkimusta edeltäneessä pilottitutkimuksessamme johtajat raportoivat runsaasti tilanteita, joihin liittyi eettisiä dilemmoja sekä kokemuksia näiden tilanteiden psyykkisestä kuormittavuudesta (Huhtala ym. 2010). Pilottitutkimukseen osallistui 16 johtajaa, jotka pohtivat fokusryhmissä oman työnsä eettisiä haasteita. Tulokset osoittivat, että johtajat kohtasivat työssään useita erilaisia haastavia, eettistä pohdintaa vaativia tilanteita. Tilanteissa koettu ristiriita (esimerkiksi johtajan omien arvojen ja sidosryhmien, kuten omistajien, asiakkaiden tai alaisten välillä) aiheutti monelle stressin kokemuksia. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi alaisten suoriutumisen tai palkan määrittely, tai näkemysristiriita johtajan ja hallituksen välillä siitä, mitataanko toiminnan tuottavuutta lyhyellä vai pitkällä tähtäimellä. Lisäksi osa johtajista koki omien arvojensa mukaisen tinkimättömän toiminnan ympäristön odotuksia vastaan kuormittavaksi. Johtajat kuvasivat, että toisinaan he valitsivat omien arvojensa mukaisen eettisen toimintatavan huolimatta siitä, että se saattoi johtaa esimerkiksi irtisanoutumiseen omasta työpaikasta. Myös toisessa viimeaikaisessa tutkimuksessa (Thorne 2010) osoitettiin, että ristiriidat organisaation ja yksilön henkilökohtaisten eettisten arvojen välillä olivat yhteydessä haitallisiin seurauksiin, kuten työntekijöiden kokemaan stressiin, vähäisempään

sitoutumiseen organisaatiota kohtaan, poisoloihin sekä työpaikan vaihtoihteisiin.

### **Eettiset dilemmat psykologisen stressiteorian valossa**

Eettisiä dilemmoja ei ole aiemmin tarkasteltu johtajien työhyvinvoinnin (esimerkiksi stressi, työuupumus tai työn imu) näkökulmasta. Lähestymme eettisten dilemmojen ja johtajien työhyvinvoinnin välisten yhteyksien problematiikkaa psykologisen stressiteorian kautta. Stressiteoria pohjautuu yksilön ja ympäristön yhteensopivuuteen (Person-Environment Fit; Edwards 1996; ks. myös Lazarus & Folkman 1984; Kahn & Byosiere 1992; Cooper ym. 2001; Sonnentag & Frese 2003; Kinnunen & Feldt 2005). Teorian mukaan stressin kokemus saa alkunsa, kun ympäristön vaatimukset ja odotukset ylittävät yksilön voimavarat. Erilaiset arvot esimerkiksi organisaation ja yksilön välillä luovat tällaisen ristiriitatilanteen, joka synnyttää stressiä ja voi siten pitkään jatkuessaan johtaa työuupumukseen.

Tutkimusmallissamme eettiset dilemmat vastaavat psykologisen stressiteorian mukaista stressitekijän käsitettä (Huhtala ym. 2011). Jos johtaja ei tiedä, mikä olisi tilanteessa eettisesti oikea toimintatapa tai ei syystä tai toisesta pysty toimimaan sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein, syntyy stressiä aiheuttava ristiriitatilanne. Eettisten dilemmojen aiheuttamaa kuormitusta on aiemmin tutkittu niin sanotun moraalisen stressin näkökulmasta lähinnä terveydenhoitoalan ammattilaisten parissa (Corley 2002). Moraalinen stressi määritellään päätöksenteon haasteiksi potilaan hoidossa, kun moraalisesti oikea toimintatapa on tiedossa, mutta organisatoriset tekijät estävät toimimasta sen mukaan (esimerkiksi ajan tai esimiehen tuen puuttuessa; Jameton 1984). Tässä tutkimuksessa stressillä viitataan kuitenkin psykologiseen reaktioon (esimerkiksi ahdistuneisuuden, masentuneisuuden ja ärtymyksen tun-

temuksiin), jonka aiheuttajana on eettinen dilemma. Niiden yleisyys (kuinka usein johtaja kohtaa työssään eettisesti haastavia tilanteita) ja tilanteissa koettu psykologinen stressi yhdistyvät tutkimuksessamme *eettisen kuormittavuuden* käsitteeksi (ethical strain; Huhtala ym. 2011).

Tämän tutkimuksemme lähtökohta on yhdistää psykologinen työhyvinvoinnin tutkimus eettisten dilemmaan tutkimusperinteen kanssa edellä kuvatulla tavalla. Sekä yksilön ja organisaation yhteensopivuusmallissa (Chatman 1989) että mallissa työuupumuksen aiheuttajista (Leiter & Maslach 2000) oletetaan, että ristiriita organisaation ja yksilöllisten arvojen välillä on riski yksilön työhyvinvoinnille ja -motivaatiolle. Arvokonfliktin on myös osoitettu olevan yhteydessä työuupumukseen (Leiter & Harvie 1997), ja Wilmar Schaufeli kollegoineen (2009) toteavatkin, että arvokonflikti (yksilön ja organisaation, sekä organisaation virallisten ja käytännössä toteutettujen arvojen välillä) on yksi huomattavimpia työuupumuksen aiheuttajia nykypäivänä.

Työhyvinvointia tarkastellaan tässä tutkimuksessa työuupumuksen ja työn imun käsitteiden kautta. Työuupumus tarkoittaa vähitellen työssä kehittyvää vakavaa stressioireyhtymää. Se syntyy työntekijän ja työn välisen suhteen epätasapainon vuoksi pitkittyneenä reaktiona työn kroonisiin stressitekijöihin (Maslach ym. 2001). Työuupumusta luonnehtii kolme eri osa-aluetta. *Uupumisasteinen väsymys* (exhaustion) on yleisin ja keskeisin työuupumuksen oire. Se tarkoittaa yksilön kokemusta jatkuvasta ylikuormittuneisuudesta ja viittaa koettuun emotionaalisten ja fyysisten resurssien vähyyteen. *Kynninen asennoituminen työhön* (cynicism) tarkoittaa negatiivista ja välinpitämätöntä asennetta työtä kohtaan ja henkistä etäisyydenottoa siitä. *Ammatillisen itsetunnon lasku* (reduced professional efficacy) viittaa kompetenssin, hallinnan ja onnistumisen tunteiden katoamiseen työuupumusprosessin edetessä. (Maslach ym. 2001; Ahola ym. 2004; Hakanen 2004.) Tässä tut-

kimuksessa työuupumuksen mittareina ovat kynnistyneisyys ja uupumisasteinen väsymys, joita pidetään työuupumuksen ydinulottuvuuksina (Schaufeli ym. 2002, 2006).

Työn imu on positiivinen työhyvinvoinnin kuvaaja (work engagement; Maslach & Leiter 1997; Schaufeli ym. 2002; Leiter & Bakker 2010; Schaufeli & Bakker 2010). Se tarkoittaa myönteistä ja melko pysyvää työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtii kolme eri osa-aluetta. *Tarmokkuus* (vigor) on yksilön kokemus energisyydestä. Tarmokas yksilö panostaa sinnikkäästi työhönsä ja ponnistelee myös vastoinkäymisiä kohdattaessaan. *Omistautuminen* (dedication) tarkoittaa yksilön syvää samaistumista työhönsä. Omistautunut yksilö on innokas, inspiroitunut, ylpeä työstään ja kokee työnsä merkitykselliseksi sekä haasteelliseksi. *Uppoutuminen* (absorption) tarkoittaa syvää keskittyneisyyttä ja paneutumista työhön sekä työstä saatua nautintoa. Uppoutuessaan työhönsä ihminen ei huomaa ajan kulua ja irrottautuminen työn tekemisestä tulee vaikeaksi (Schaufeli ym. 2002). Työn imun on todettu korreloivan negatiivisesti työuupumuksen kanssa (Hakanen ym. 2008; Hyvönen ym. 2009). Koska yksilön ja ympäristön välillä vallitsevat ristiriidat ovat yhteydessä stressin ja työuupumuksen kokemuksiin, voidaan olettaa, että vähäiset ristiriitatilanteiden kokemukset ovat yhteydessä työn imuun (Mauno ym. 2007).

### Tutkimuksen tavoite, aineisto ja menetelmät

Edellä kuvattuun kirjallisuuteen ja tutkimusmalliimme pohjaten etsimme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Missä määrin suomalaiset johtajat kokevat työssään eettistä kuormittavuutta (eettisiä dilemmaa ja niistä johtuvaa stressiä)?
2. Ovatko johtajien yksilölliset (ikä, sukupuoli, kokeneisuus johtajana) ja organisatoriset (työpaikan toimiala, organisaation koko, johtotaso, organisaatiotyyppi) taus-

tatekijät yhteydessä työn eettiseen kuormittavuuteen?

3. Onko johtajien työn eettinen kuormittavuus yhteydessä johtajien työhyvinvointiin (työuupumus ja työn imu)?
4. Miten sisällöltään erilaiset eettisesti haastavat tilanteet johtajien työssä eroavat toisistaan yleisyydeltään?

Kyselytutkimukseen osallistui 902 johtajaa syksyllä 2009. Otos (3 000 johtajaa) poimittiin satunnaisotannalla kahden ammattiliiton (Suomen Ekonomiliitto ja Tekniikan akateemiset) jäsenrekistereistä. Otokseen rajattiin Suomessa työskenteleviä ylimmän johdon, johdon sekä ylemmän ja alemman keskijohdon johtajia, jotka olivat työelämässä. Tutkimus toteutettiin postikyselyinä, joka lähetettiin johtajien kotiosoitteisiin. Kohderyhmään kuulumattomia (esimerkiksi eläkkeellä, ei johtotehtävissä, kokopäiväinen opiskelu) pyydettiin palauttamaan kyselylomake tyhjänä. Nämä henkilöt (n = 369) vähennettiin alkuperäisotoksesta. Vastausprosentiksi tuli 34,3.

Kyselyyn vastanneista johtajista 47 % kuului Suomen Ekonomiliittoon ja 53 % Tekniikan akateemisiin. Suurin osa vastanneista oli miehiä (70 %, n = 629). Heidän keski-ikänsä oli 46 vuotta (vaihteluväli 25–68) ja 14 % vastaajista kuului ylimpään johtoon, 33 % johtoon, 36 % ylempään keskijohtoon ja 17 % alempaan keskijohtoon. Johtajilla oli kokemusta johtotehtävistä keskimäärin 13 vuotta (vaihteluväli alle 1 vuotta – 43 vuotta). Enemmistö johtajista (81 %) työskenteli yksityisellä työnantajalla, 6 % valtiolla, 8 % kunnilla, 3 prosentilla oli oma yritys ja 2 % työnantajana oli järjestö. Tutkitut edustivat useita toimialoja: teollisuus, energia-ala ja rakentaminen (40 %), kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta (7 %), rahoitus- ja vakuutus-toiminta (8 %), palvelut liike-elämälle sekä kiinteistö- ja vuokrauspalvelut (12 %), tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut (15 %), koulutus (2 %), julkinen hallinto (8 %) ja muut alat (esimerkiksi media ja terveyden-

hoitopalvelut 9 %). Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistuneiden johtajien taustatiedot on kuvattu yksityiskohtaisesti tutkimuksen peruseräraportissa (Kangas ym. 2010).

Katoanalyysin avulla selvitettiin, miten kyselyyn vastanneet johtajat (n = 902) erosivat iän ja sukupuolen suhteen vastaamatta jättäneistä (n = 1 739). Tulokset osoittivat, että naiset olivat vastanneissa hieman yliedustettuina ( $\chi^2(1) = 6,07, p < .05$ ). Vastanneet olivat myös keskimäärin vuoden nuorempia kuin vastaamatta jättäneet ( $t(1751) = 2,69, p < .01$ ).

Johtajien työn eettistä kuormittavuutta kysyttiin kahdella kysymyksellä, jotka laadittiin tätä tutkimusta varten aikaisemman teorian perusteella. Ensimmäisessä kysymyksessä eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyttä kysyttiin seuraavasti: ”Ihmiset joutuvat joskus pohtimaan työssään oman toimintansa, valintojensa tai päätöksiensä oikeellisuutta ja hyvyttä. Tällaiset tilanteet ovat usein eettisesti haastavia, sillä niissä ei ole aina selvää, mikä on oikea tapa toimia ja niissä voi myös joutua syystä tai toisesta toimimaan sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti. Kuinka usein Sinä kohtaat työssäsi tällaisia eettisesti haastavia tilanteita?” Kysymys muotoiltiin Laura Nashin (1993) määritelmän pohjalta. Vastajan tuli arvioida tilanteiden esiintymistä viisiportaisella asteikolla (1 = en koskaan ... 5 = lähes päivittäin). Edellä mainittujen tilanteiden aiheuttamaa stressiä selvitettiin seuraavalla jatkokysymyksellä: ”Koetko tällaisten tilanteiden takia stressiä? Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä”. Kysymykseen vastattiin neliportaisella asteikolla (1 = en lainkaan ... 4 = erittäin paljon). Kysymyksessä stressi määriteltiin Elon, Leppäsen ja Jähkolan (2003) Työstressikyselyn avulla. Edellä mainitussa tutkimuksessa havaittiin, että yksiosioinen stressioirekysymys on validi stressin mittari.

*Työuupumusta* arvioitiin Bergen Burnout Indicator 15 -mittarilla (BBI-15; Näätänen ym. 2003). Tässä tutkimuksessa työuupumuksen osa-alueista tutkittiin uupumisasteista väsymystä (5 väittämää; esimerkiksi ”Tunnen hukkuvani työhön”) ja kyynistä asennoitumista työhön (5 väittämää; esimerkiksi ”Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä). Kymmenestä väittämästä muodostettiin työuupumuksen keskiarvoistettu summamuuttuja, jonka suuret arvot kuvaavat voimakasta työuupumusta. Summamuuttujan reliabiliteetti oli 0,82 (Cronbachin alfa).

*Työn imua* arvioitiin 9-osioisella mittarilla (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9; Schaufeli ym. 2002; 2006), joka on todettu validiksi suomalaisilla ammattiryhmillä, myös johtajilla (Seppälä ym. 2009). Mittari koostuu kolmesta tarmokkuutta (esimerkiksi ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”), kolmesta omistautumista (esimerkiksi ”Työni inspiroi minua”) sekä kolmesta uppoutumista kuvaavasta väittämästä (esimerkiksi ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (ei koskaan) – 7 (päivittäin). Yhdeksästä väittämästä muodostettiin työn imun keskiarvoistettu summamuuttuja, jonka suuret arvot kuvaavat voimakasta työn imua. Summamuuttujan reliabiliteetti oli 0,94.

*Eettisesti haastavien tilanteiden sisältöjä ja niiden yleisyyttä* kartoitettiin kysymyksellä: ”Kuinka usein koet seuraavat vaatimukset tai tilanteet eettisesti haastaviksi työssäsi (et tiedä, mikä on oikea tapa toimia tai joudut toimimaan syystä tai toisesta sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti)?” Erilaisia vaatimuksia tai tilanteita kyselylomakkeessa oli 23 (esimerkiksi ”Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset”, ”Ylimmän johdon odotukset ja vaatimukset”, ”Työpaikalla vallitsevat arvot”). Tietyn tilanteen tai vaatimuksen eettistä haastavuutta arvioitiin asteikolla 1 (en koskaan) – 4 (erittäin usein). Kysymys ja sen vaihtoehdot muotoiltiin pääasiassa laa-

dullisen pilottitutkimuksemme perusteella (Huhtala ym. 2010).

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

Johtajien arvioita eettisistä haasteista ja niiden kuormittavuudesta tarkasteltiin keskiarvojen avulla. Kovarianssianalyysillä tutkittiin, miten johtajien taustatekijät olivat yhteydessä eettisten dilemموjen kokemiseen ja niistä aiheutuvaan stressiin. Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyden ja niistä johtuvien stressin tuntemuksien yhteyttä työhyvinvointiin (työuupumus ja työn imu) tutkittiin hierarkkisten regressioanalyysien avulla. Ensimmäisellä askeleella kontrolloitaviksi taustatekijöiksi valittiin sukupuoli ja johtotaso (jotka korrelaatiokertoimien mukaan olivat yhteydessä työhyvinvoinnin muuttujiin) sekä ikä. Multikolinearisuuden välttämiseksi mallista jätettiin pois muut taustatekijät (kokeneisyys johtajana ja organisaation koko), sillä niillä oli korrelaatiokertoimien perusteella vahva yhteys ikään ja johtotasoon. Toimialalla ja organisaatiotyypillä ei ollut varianssianalyysien mukaan yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun, joten ne jätettiin pois malleista. Toisella askeleella malleihin lisättiin työn eettisen kuormittavuuden kuvaajat eli eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys ja stressaavuus.

### **Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys ja stressin kokemukset**

Muuttujien keskiarvot ja korrelaatiot on esitetty taulukossa 1. Korrelaatiot osoittivat, että eettisesti haastavia tilanteita raportoitiin vähemmän vanhempien johtajien ja ylemmän johtotason johtajien parissa. Naisjohtajat vastasivat kokevansa näissä tilanteissa enemmän stressiä kuin miehet. Eettisten dilemموjen aiheuttamat stressin kokemukset korreloi-

vat korkeaan työuupumukseen ja vähäiseen työn imuun.

Eettisesti haastavat tilanteet – eli tilanteet, joihin sisältyi eettisten dilemموjen kokemuksia – olivat melko yleisiä johtajien työssä. Kaikkiaan 84 % johtajista raportoi kohdan-

neensa tällaisia tilanteita työssään (kuvio 1). Vastaajista 18 % kohtasi eettisesti haastavia tilanteita muutaman kerran kuukaudessa ja 7 % useamman kerran viikossa. Sen sijaan 16 % johtajista ei kohdannut eettisesti haastavia tilanteita työssään.

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

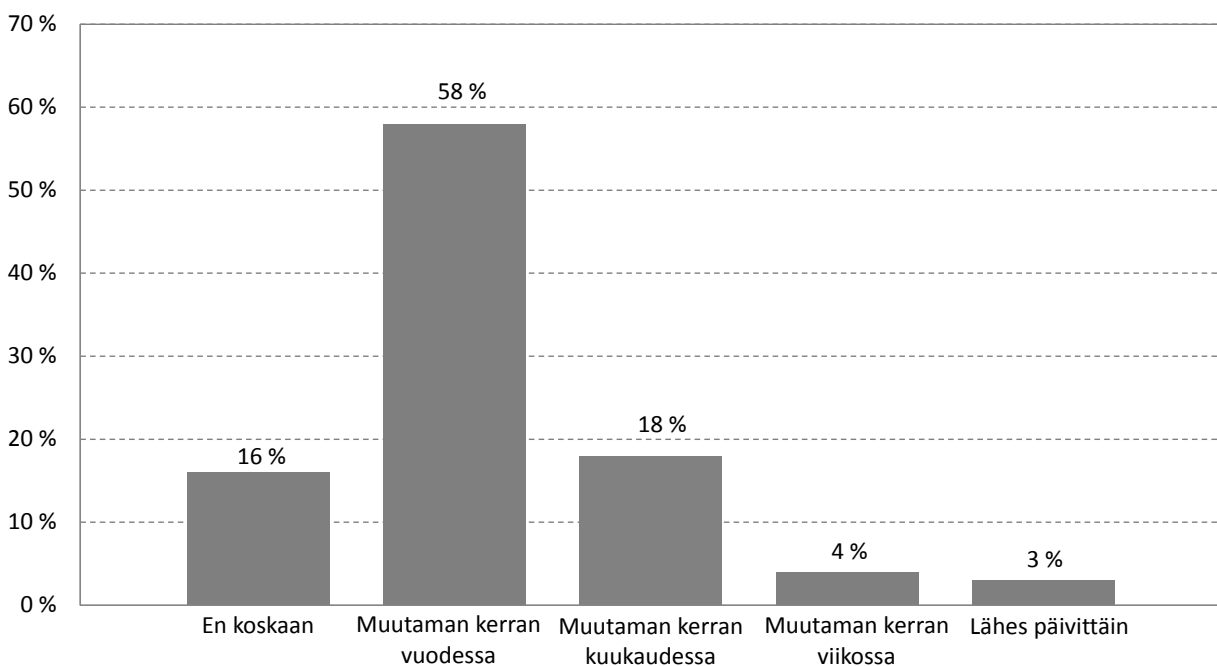
Muuttujat	Vaihteluväli	ka	kh	1 <sup>a</sup>	2 <sup>b</sup>	3 <sup>b</sup>	4 <sup>b</sup>	5 <sup>a</sup>	6 <sup>b</sup>	7 <sup>b</sup>	8 <sup>b</sup>
1. Sukupuoli (1 = m, 2 = n)											
2. Ikä vuosina		46.4	9.3	-.08*							
3. Kokeneisuus johtajana (johtotehtävissä vuosissa)		12.7	8.7	-.11**	.79**						
4. Organisaation koko (henkilöstömäärä)		2654.2	5007	.01	.01	-.01					
5. Johtotaso <sup>1)</sup>	1-4	2.6	.92	.10**	-.17**	-.29**	.40**				
<i>Työn eettinen kuormittavuus</i>											
6. Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys	1-5	2.2	.87	-.03	-.13**	-.07*	-.01	-.10**			
7. Tilanteissa koettu stressi	1-4	2.2	.61	.14**	.02	.01	.01	-.02	.18**		
<i>Työhyvinvointi</i>											
8. Työuupumus	1-6	2.9	.74	.05	-.02	-.04	.02	.01	.16**	.44**	
9. Työn imu	1-7	5.8	1.03	.12**	.01	.05	.02	-.17**	.02	-.14**	-.43**

<sup>1)</sup> Johtotaso: 1 = ylin johto, 2 = johto, 3 = ylempi keskijohto, 4 = alempi keskijohto

\*\*p < .01 \*p < .05

ka = keskiarvo, kh = keskihajonta.

<sup>a</sup> = Spearmanin korrelaatiokerroin, <sup>b</sup> = Pearsonin korrelaatiokerroin.



**Kuvio 1. Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys (n = 902)**

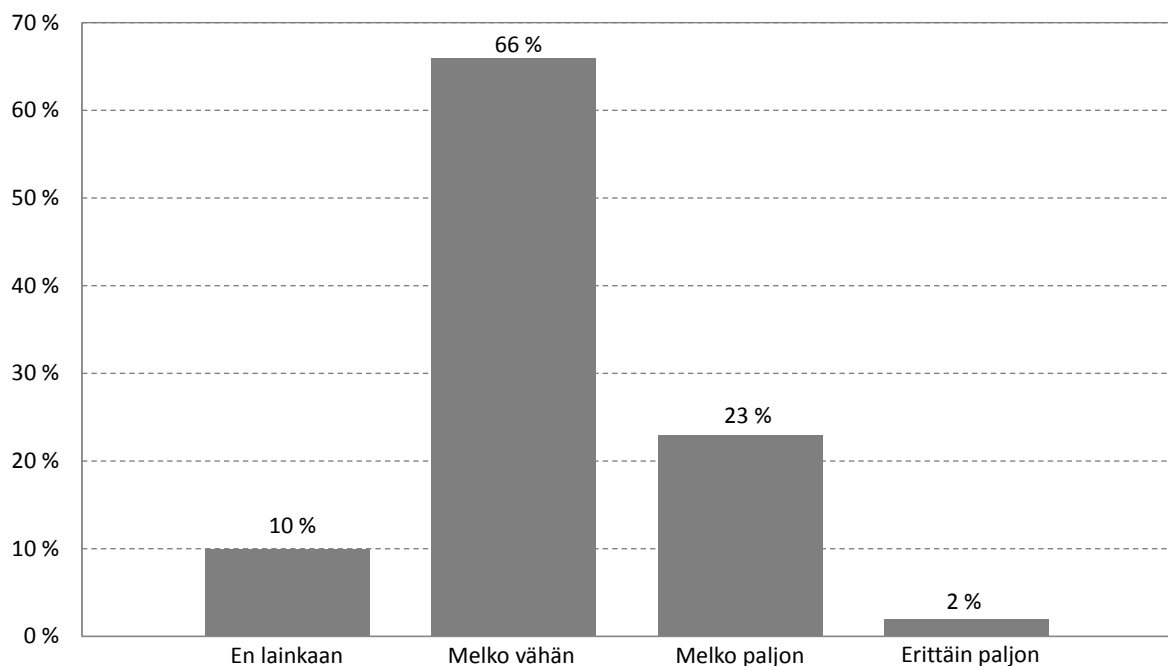
Niistä johtajista, jotka kohtasivat työssään eettisesti haastavia tilanteita vähintään muutamana kerran vuodessa, neljäsosa koki nämä tilanteet psyykkisesti kuormittavina (kuvio 2). Yli puolet näistä johtajista koki melko vähän stressiä eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi, ja 10 % heistä ei kokenut lainkaan stressiä näissä tilanteissa.

Kovarianssianalyysin (ANCOVA) tulokset osoittivat, että johtajien ikä oli yhteydessä eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen (taulukko 2). Korrelaatiokertoimen perusteella voitiin nähdä, että ikävuosien karttuessa eettisiä haasteita raportoitiin vähemmän ( $r = -.13$ ,  $p < .01$ ). Eri johtotason johtajat erosivat toisistaan eettisesti haastavien tilanteiden yleisyydessä siten, että ylimmällä johtotasolla ja johdossa työskentelevät vastaajat kohtasivat tilanteita useammin kuin alemman keskijohdon johtajat. Organisaatiotyyppi erotteli johtajien kokemuksia siten, että valtion palveluksessa työskentelevät johtajat kokivat eettisiä haasteita useammin kuin yksityisellä työnantajalla tai järjestöissä työskentelevät johtajat. Myös kunnalla työskentelevät johtajat vastasivat kohtaavansa näitä tilanteita useammin kuin järjestöissä työskentelevät johtajat.

Taustatekijöistä ainoastaan sukupuolella oli yhteys tilanteissa koettuun stressiin: naiset kokivat miehiä enemmän stressiä eettisesti haastavissa tilanteissa.

### Eettinen kuormittuneisuus ja työhyvinvointi sekä eettisesti haastavien tilanteiden sisällöt

Tulokset osoittivat, että yksikään tutkituista taustatekijöistä ei ollut merkitsevää työuupumuksen vaihtelun selittäjä (taulukko 3). Työn eettinen kuormittavuus oli yhteydessä työuupumukseen siten, että mitä enemmän vastaajat kokivat stressiä eettisesti haastavissa tilanteissa, sitä uupuneimpia he olivat työssään. Malli selitti 19 % työuupumuksen vaihtelusta. Työn imun vaihtelusta taustatekijät selittivät 4 % (taulukko 3). Naiset raportoivat miehiä enemmän työn imua. Lisäksi ylemmän johtotason johtajat kokivat työn imua enemmän kuin keskitasojohtajat. Tulokset osoittivat toisella askeleella, että eettisesti haastavissa tilanteissa koettu stressi oli yhteydessä työn imuun siten, että stressin lisääntyessä työn imun kokeminen väheni. Malli selitti työn imun vaihtelusta 7 %.



Kuvio 2. Stressin kokeminen eettisesti haastavissa tilanteissa (n = 762)



**Taulukko 2. Taustatekijöiden yhteydet eettisesti haastavien tilanteiden yleisyyteen ja tilanteissa koettuun stressiin (ANCOVA)**

Taustatekijät	Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys					Eettisten haasteiden aiheuttama stressi					
	ka	kh	df	F	$\eta^2$	pariver- tailut <sup>o</sup>	ka	kh	df	F	$\eta^2$
Sukupuoli			1	0.2	0			1	9.37**	0.01	
1. mies	2.22	0.86					2.16	0.61			
2. nainen	2.19	0.88					2.31	0.59			
Ikä	a	a	1	10.29**	0.01		a	a	1	0.63	0
Kokeneisuus johtajana	a	a	1	0.06	0		a	a	1	1.03	0
Johtotaso			3	5.69**	0.02				3	1.11	0.01
1. ylin johto	2.4	0.98				1 > 4**	2.32	0.69			
2. johto	2.28	0.89				2 > 4**	2.2	0.59			
3. ylempi keskijohto	2.19	0.82					2.23	0.61			
4. alempi keskijohto	1.95	0.78					2.18	0.56			
Organisaation koko	a	a	1	0.63	0		a	a	1	0.22	0
Organisaatiotyyppi			4	3.00*	0.01				4	0.45	0
1. yksityinen työnantaja	2.12	0.83				1 < 2*	2.24	0.61			
2. valtio	2.61	1.11				2 > 5**	2.16	0.55			
3. kunta	2.39	0.91				3 > 5*	2.28	0.64			
4. oma yritys	2.12	1.08					2.15	0.64			
5. järjestö	1.79	0.67					2.33	0.67			
Toimiala			7	0.33	0			7	0.47	0.01	
1. teollisuus. energia-ala, rakentaminen	2.23	0.78					2.19	0.6			
2. kauppa, majoitus- ja ravitsemistoiminta	2.24	0.86					2.33	0.68			
3. rahoitus- ja vakuutustoiminta	2.26	0.9					2.25	0.46			
4. palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut, tutkimus- tai kehittämisspalvelut	2.31	0.99					2.18	0.61			
5. tietoliikenne tai tietojen- käsittelypalvelut	2.22	0.85					2.2	0.68			
6. koulutus	2.15	1.17					2.25	0.58			
7. julkinen hallinto	2.15	0.93					2.26	0.64			
8. muu	2.11	0.91					2.2	0.51			

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

<sup>a</sup> = Muuttujan eri luokkien keskiarvoja ja keskihajontoja ei ilmoiteta, sillä kyseessä on jatkuva (luokittelematon) muuttuja.

F = testisuure,  $\eta^2$  = efektiivinen osatekijän selitysosuus mallissa), <sup>o</sup> = Tukeyn testi (taulukossa esitetty tilastollisesti vähintään melkein merkitsevät parivertailut).

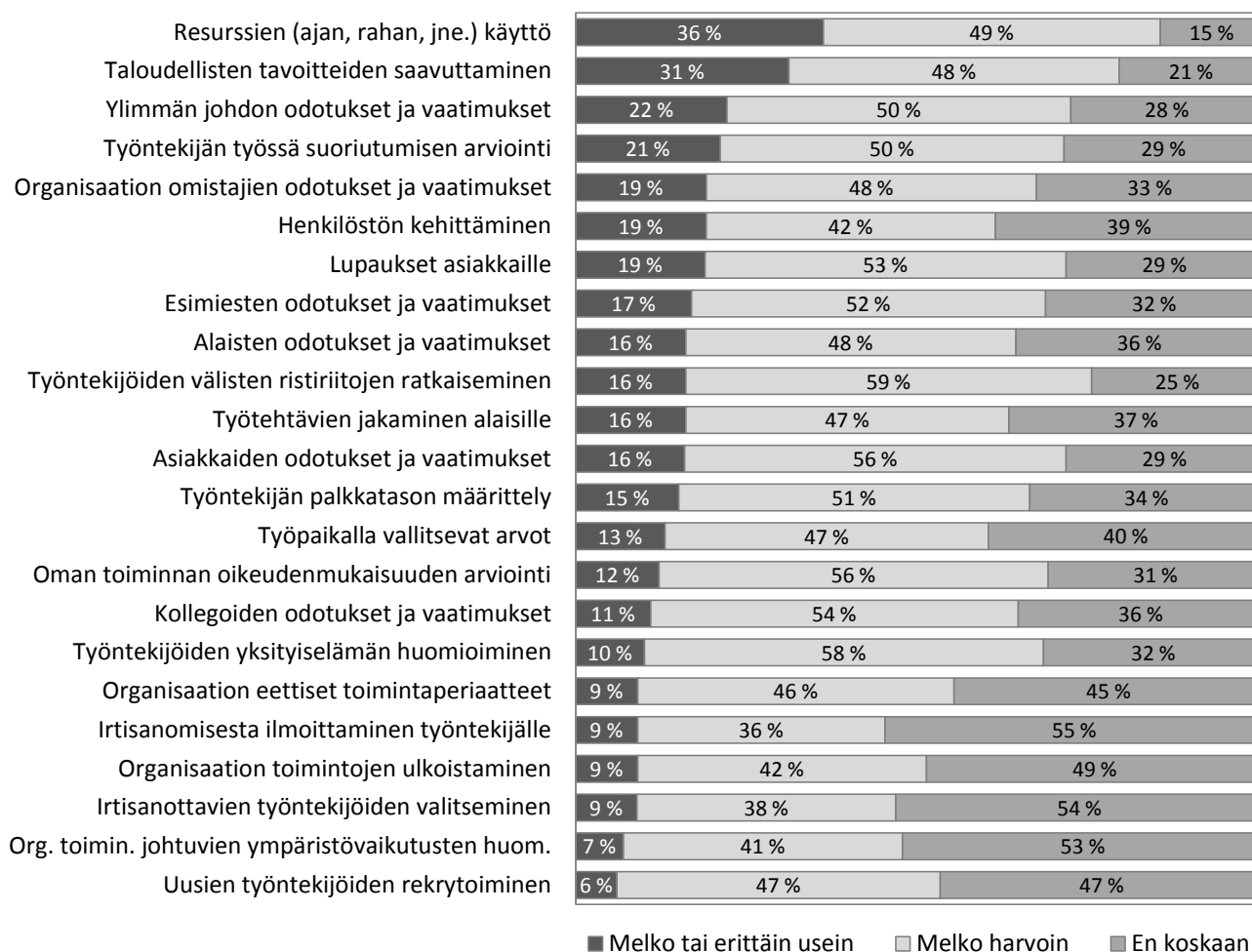
\*\*p < .01, \*p < .05

**Taulukko 3. Hierarkkisten regressioanalyysien tulokset eettisen kuormittavuuden yhteyksistä työuupumukseen ja työn imuun (n = 762)**

Muuttujat	Työuupumus			Työn imu		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Askel 1: Taustatekijät		.00	.00		.04	.04
Sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen)	-.00			.14***		
Ikä	-.02			-.02		
Johtotaso	.03			-.18***		
Askel 2: Eettinen kuormittavuus		.19	.19***		.07	.03***
Eettisesti haastavien tilanteiden useus	.04			.05		
Tilanteissa koettu stressi	.43***			-.17***		

$\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta,  
 $\Delta R^2$  = selityssasteen (R<sup>2</sup>) muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana.  
 \*\*\*p < .001

Kuinka usein koet seuraavat vaatimukset tai tilanteet eettisesti haastaviksi työssäsi (et tiedä, mikä on oikea tapa toimia tai joudut toimimaan syystä tai toisesta sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti)?


**Kuvio 3. Eettisesti haastavien tilanteiden yleisyys sisällöittäin (%)**

Eettisesti haastavien tilanteiden sisältöjä ja niiden yleisyyttä tutkittiin valmiiksi annettujen esimerkkien avulla (ks. kuvio 3). Yleisimmät eettisesti haastavimmat tilanteet liittyivät niin sanottuun päivittäisjohtamisen tilanteisiin, kuten resurssien (esimerkiksi ajan ja rahan) käyttöön (36 % koki melko tai erittäin usein näitä tilanteita) ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen (vastaava luku 31 %). Myös ylimmän johdon odotukset ja vaatimukset sekä työntekijöiden työssä suoriutumisen arvioinnit koettiin usein eettisesti haastavina tilanteina. Sen sijaan tilanteet, jotka eivät liity päivittäisjohtamiseen koettiin harvemmin eettisesti haastavina. Näitä olivat irtisanomisesta ilmoittaminen, irtisanottavien työntekijöiden valitseminen ja organisaation toiminnasta johtuvien ympäristövaikutusten huomioiminen. Tämän lisäksi vajaa puolet vastaajista piti organisaation toimintojen ulkoistamista, uusien työntekijöiden rekrytoimista ja organisaation eettisten toimintaperiaatteiden noudattamista tilanteina tai vaatimuksina, jotka eivät ole koskaan eettisesti haastavia. Työntekijöiden välisten ristiriitojen ratkaiseminen, työtehtävien jakaminen alaisille ja oman toiminnan oikeudenmukaisuuden arviointi ovat esimerkkejä sellaisista vaatimuksista tai tilanteista, joita ei pidetty erityisen usein mutta ei myöskään erityisen harvoin eettisesti haastavina.

## Pohdinta

Eettiset dilemmat olivat kohtuullisen yleisiä johtajien työssä. Huomionarvoista oli, että tutkimukseen osallistuneista johtajista 7 % koki eettisesti haastavia tilanteita useamman kerran viikossa ja peräti joka viides (18 %) useamman kerran kuukaudessa. Suuret luvut voivat johtua organisaatioiden muuttuneista toimintaympäristöistä, monimutkaistuvista työtilanteista ja selkeiden toimintaohjeiden tai eettisen koodiston puutteesta. Toisaalta osaselitys voi löytyä tutkimuksen ajankohdasta. Tutkimus toteutettiin keskellä vaikeaa

taloustaantumaa syksyllä 2009, jolloin taloudellisen taantuman vaikutukset – kuten irtisanomiset, leikkaukset ja toimintojen tehostamiset – olivat poikkeuksellisen rajuja monissa yrityksissä (ks. Kangas ym. 2010).

Toisaalta yli puolet (58 %) johtajista raportoi kohtaavansa eettisesti haastavia tilanteita vain muutaman kerran vuodessa, ja vastaajista 16 % ilmoitti, ettei ole koskaan kohdannut niitä työssään. Lukujen taakse saattaa kätkeytyä monia syitä. Ensinnäkin osaselitys voi löytyä siitä, että nämä johtajat työskentelevät organisaatioissa, joissa vallitsee eettinen organisaatiokulttuuri (Kaptein 2008; ks. myös Kangas ym. 2010; Huhtala ym. 2011). Tällaisissa organisaatioissa johtajien päätöksenteon apuna ovat esimerkiksi selkeät toimintaohjeet ja koodistot, lähiesimiehen tai johdon esimerkki moraalista toiminnasta, organisaation tuki, toiminnan läpinäkyvyys ja avoin keskustelukulttuuri. Nämä tekijät eivät välttämättä vähennä tai poista eettisesti haastavia tilanteita, mutta voivat vähentää päätöksentekotilanteiden kokemista kuormittavina dilemmoina. Käsillä olevaan aineistoon perustuvassa tuoreessa tutkimuksessa onkin havaittu organisaatiokulttuurin ja dilemموjen välillä merkitsevä yhteys: mitä eettisemmäksi johtajat arvioivat organisaationsa kulttuurin, sitä vähemmän he raportoivat työssään eettisiä dilemmoja (Huhtala ym. 2011). Tutkimuksessa osoitettiin edelleen, että erityisesti käytännön mahdollisuudet toimia organisaatioissa vallitsevien odotusten mukaisesti olivat tärkeässä asemassa: jos organisaatio tarjosi johtajille resursseja normien mukaiseen toimintaan, johtajat kokivat vähemmän eettistä kuormittuneisuutta (Huhtala ym. 2011).

Toiseksi johtajien työn hektisyys ja vaatuvuus (Hales 1986; Yukl 2002) voivat olla syytä siihen, etteivät kaikki johtajat havaitse tai tunnista eettisiä ongelmia työnsä eri tilanteissa, jolloin eettistä pohdintaakaan ei synny. Kolmanneksi johtajilla on suuri vastuu organisaation tavoitteellisuudesta ja tuloksellisuudesta (Lönngqvist 2000). Tuoreen selvityksen mukaan suurin osa yritysjohtajista mainitsee

kin yritystoiminnan tavoitteiksi jatkuvuuden takaamisen ja korkean tuoton sijoituksille (Keskuskauppakamari 2009). Tällaisessa tilanteessa moni johtaja voi joutua jättämään eettisyyteen liittyvät kysymykset vähemmälle huomiolle yritysten kamppaillessa elinvoimaisuudestaan (ks. Kangas ym. 2010).

Nuoret johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin vanhemmat. Koska huomio yritysten eettisiä toimintatapoja ja johtajuutta kohtaan on kasvanut viime vuosina (Brown & Treviño 2006; Lämsä ym. 2008), nuoret johtajat saattavat huomioida vanhempia johtajia herkemmin työnsä eettiset näkökohdat, sillä he ovat kasvaneet johtajiksi suuremman eettisen tietoisuuden aikana. Myös toisessa tutkimuksessa (Roozen ym. 2001) nuorilla ja uransa alussa olevilla työntekijöillä havaittiin olevan enemmän eettisiä asenteita kuin kokeneilla ja vanhemmilla työntekijöillä. Toisaalta nuoret johtajat voivat kokea työtilanteet useammin eettisesti haastavina, koska heillä ei ole pitkän työuran mukanaan tuomaa kokemusta. Vanhemmilla johtajilla voi olla enemmän tietoa siitä, kuinka eettisen ulottuvuuden sisältävissä tilanteissa toimitaan, mikä saattaa myös vähentää tilanteissa koettua epävarmuutta.

Tässä tutkimuksessa osoitettiin lisäksi, että ylemmän johtotason johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita muita johtotasoja useammin. Tulokset tukevat Thomas Jonesin (1991) teoriaa, jonka mukaan korkean intensiteetin tilanteet (esimerkiksi päätöksenteon laajat ja merkittävät seuraukset) havaitaan herkemmin eettistä pohdintaa vaativiksi. Ylin johto kohtaa työssään moraaliselta intensiteetiltään korkeita eettisiä ongelmia, sillä he tekevät suuria ihmisryhmiä koskevia merkittäviä päätöksiä ja kantavat vastuuta päätösten seurauksista. Ylemmän tason johtajilla on työssään enemmän vaikutusvaltaa, joten saattaa olla, että he havaitsivat herkemmin työnsä eettisesti haastavat tilanteet.

Valtion ja kunnan palveluksessa työskentelevät tutkitut johtajat kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita useammin kuin vastaa-

vissa tehtävissä yksityisellä työntantajalla tai järjestöissä työskentelevät. Työntekijöihin kohdistuvissa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia. On havaittu, että julkisen sektorin työntekijät huomioivat enemmän työnsä eettisiä näkökulmia kuin yksityisen sektorin työntekijät (Roozen ym. 2001). Tutkimustuloksia saattaa selittää yksityisyri-tysten johtajien selkeämmät tehtävät ja toiminnan tavoitteet. Suomalaisiin julkishallinnollisiin organisaatioihin on haluttu viime vuosikymmeneltä lähtien siirtää yksityiseltä puolelta omaksuttuja tehokkuutta lisääviä toimintatapoja (New Public Management) (Koivumäki 2005). Tämä on saattanut lisätä julkisella sektorilla työskentelevien johtajien eettisesti haastavien tilanteiden kohtaamista, sillä perinteisesti julkisen sektorin toiminnan tavoitteena on nähty tehokkuuden sijaan esimerkiksi yhteisen hyvän tavoittelu (Kangas ym. 2010). Tutkituista johtajista järjestöissä työskentelevät kohtasivat eettisesti haastavia tilanteita kaikista vähiten. Järjestöt toimivat yleensä selkeän ideologian puolesta, ja todennäköisesti järjestöihin hakeutuu töihin vahvasti organisaation arvoihin sitoutuneita henkilöitä. Näiden tulosten tulkintaa rajoittaa kuitenkin se, että suurin osa vastaajista (80 %) työskenteli yksityisellä työnantajalla, ja muita organisaatioita edustavia johtajia oli merkittävästi vähemmän.

Osa eettisesti haastavia tilanteita kokeneista johtajista raportoi kokevansa melko paljon (23 %) tai erittäin paljon (2 %) stressiä, kuten jännittyneisyyttä, levottomuutta, ahdistuneisuutta ja univaikeuksia, näiden tilanteiden vuoksi. Tulokset tukivat teoreettista malliamme siitä, että eettiset dilemmat ovat ristiriitakokemuksia, jotka voivat aiheuttaa psyykkistä stressiä. Toisaalta yli puolet johtajista koki melko vähän stressiä eettisissä dilemmoissa, ja 10 % ilmoitti, etteivät he koe eettisesti haastavia tilanteita lainkaan stressaavina. Tulos ei sinänsä ole yllättävä, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa suomalaisten johtajien on todettu voivan hyvin työssään muun muassa heidän korkean koulutuksen-

sa, vahvan kompetenssinsa ja työn runsaiden vaikutusmahdollisuuksien vuoksi (Rasku ym. 1999; Kinnunen ym. 2008; Feldt ym. 2009). Saattaa olla, että nämä voimavaratekijät suojaavat johtajia myös dilemموjen aiheuttamalta stressiltä. Eettisesti haastavien tilanteiden tai eettisen kuormittuneisuuden kohtaamisen kieltäminen voi toimia myös psykologisena selviytymiskeinona, jolloin johtaja etäännyttää itsensä henkisesti tilanteesta, jota ei koe voivansa muuttaa (Folkman ym. 1986). Jatkossa olisi tärkeää tutkia tarkemmin, keitä ovat ne johtajat, jotka kokevat eettisten haasteiden takia kovaa stressiä, ja miten heitä voisi auttaa ja tukea työssään. Jatkotutkimusta olisi syytä tehdä lisäksi niistä johtajista, jotka eivät koe stressiä näissä tilanteissa. Eettinen organisaatiokulttuuri näyttäisi olevan dilemموjen lisäksi myös stressin kokemusten suhteen olennaisessa asemassa: jos eettiset hyveet toteutuivat organisaation toiminnassa, johtajat raportoivat vähemmän stressin kokemuksia (Huhtala ym. 2011). Erityisesti käytännön mahdollisuudet toimia eettisten normien mukaisesti olivat yhteydessä alhaisempaan stressiin.

Naisjohtajat kokivat miehiä enemmän stressiä eettisesti haastavissa tilanteissa. Myös muissa tutkimuksissa on havaittu naisten raportoivan miehiä useammin psykosomaattisia oireita (esim. Almeida & Kessler 1998; Nelson & Burke 2000). Tämä saattaa ensinnäkin johtua siitä, että perinteiset sukupuolistereotyytiat helpottavat naisten stressioireiden tunnistamista ja avun hakemista (Piitulainen ym. 2003). Toiseksi eettisen kuormittuneisuuden kokemista saattaa lisätä naisten tyypillinen rooli toisten auttajina (Nelson & Burke 2000), minkä vuoksi naisjohtajilta odotetaan miesjohtajia ihmisläheisempää ja eettisempää toimintaa. Kolmanneksi naisille ominaisemman arvo maailman, esimerkiksi huolenpidon tai yksilöiden välisten suhteiden korostamisen, sopimattomuus maskuliinisena pidettyyn yritysmaailmaan (Kujala 2003) voi lisätä eettisen kuormittuneisuuden kokemuksia.

Eettisesti haastavissa tilanteissa koettu stressi oli yhteydessä korkeaan työuupumukseen. Tulos oli yhdenmukainen aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa todettiin sairaanhoitajien ja sosiaalityöntekijöiden kohdalla eettisten dilemموjen yhteys alentuneeseen työtyytyväisyyteen (Ulrich ym. 2007). Havaittu yhteys eettisen kuormittuneisuuden ja työuupumuksen välillä antoi tukea myös Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin (2004) tutkimustuloksille; työn korkeat vaatimukset altistavat työuupumukselle, mutta positiivista työhyvinvointia (työn imua) selittävät saatavilla olevat voimavarat, eivät niinkään vaatimusten vähäisyys. Eettisissä dilemmoissa koettu stressi olikin vahvemmin yhteydessä korkeaan työuupumukseen kuin alentuneeseen työn imuun.

Johtajien päivittäiseen työhön liittyvät tilanteet, kuten resurssien käyttö ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, koettiin useimmin eettisesti haastavina. Tulokset tukivat Thomas Jonesin (1991) teoriaa, jonka mukaan päätöksenteon kohteen läheisyys lisää tilanteen moraalista intensiteettiä, ja tällaiset tilanteet havaitaan herkemmin eettistä pohdintaa vaativiksi. Tässäkin yhteydessä on syytä muistaa tutkimuksen ajankohta: talouskriisin myötä resurssien käyttöön ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät paineet ovat kasvaneet erittäin koviksi johtajien työssä. Se, että esimerkiksi irtisanomistilanteita ei koettu vastanneiden parissa usein eettisesti haastavina, liittyy todennäköisesti siihen, että talouskriisistä huolimatta niitä kohdataan työssä harvoin. On mahdollista, että esimerkiksi irtisanottavien työntekijöiden valitseminen tai organisaation toimintojen ulkoistaminen ovat harvinaisia työtilanteita, joihin on saatavilla enemmän tukea kuin useammin toistuviin päivittäisjohtamisen kysymyksiin. Tämä voi vaikuttaa siihen, että viimeksi mainitut koetaan helpommin eettisesti haastavina.

Tuloksia arvioitaessa on huomioitava tutkimuksemme poikkileikkausasetelma, joka ei mahdollista päätelmiä syy-seuraussuhteista.

On esimerkiksi mahdollista, että työuupumuksesta kärsivät johtajat saattavat stressaantua toisia johtajia helpommin eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi. Myös vain itsearvioiteihin pohjautuneen kyselyn mahdollinen common method -vääristymä (esim. Podsakoff ym. 2003) on syytä huomioida: voi olla, että esimerkiksi yleisemmin stressille alttiit vastaajat raportoivat enemmän eettisesti haastavia tilanteita tai niiden aiheuttamaa stressiä. Tulosten yleistettävyyttä rajoittaa kyselyn kohdistaminen pääsääntöisesti teknisten ja kaupallisten alojen johtajille. Jatkossa olisikin tärkeää tehdä vertailevaa tutkimusta eri ammattialoilla, esimerkiksi millaisia ovat sairaanhoitajien tai muiden ihmissuhdetyötä tekevien kokemukset eettisestä kuormittuneisuudesta, ja kuinka se eroaa näissä työtehtävissä esiintyvistä tunnekuormituksesta. Lisäksi vastausprosentti (34 %) oli melko matala, joten vastaamatta jättäneiden johtajien tilanteesta ja edustavuudesta ei saatu tietoa. Tutkimuksemme vastanneiden määrä ei kuitenkaan ollut poikkeuksellinen: viime vuosikymmenenä kyselytutkimusten vastausprosentit ovat yleisesti laskeneet, erityisesti johtajille kohdistetuissa kyselyissä (Baruch & Holtom 2008). Tuloksia sovellettaessa on kuitenkin syytä huomioida tulosten yleistettävyyden rajallisuus.

Tutkimuksen vahvuutena oli sen poikkitieteellinen näkökulma: eettistä kuormittuneisuutta tarkasteltiin yritysetiikan ja työpsykologian käsitteistön valossa. Tutkimus antoi uutta tietoa johtajien omista kokemuk-

sista työnsä eettisestä kuormittavuudesta: ensimmäistä kertaa selvitettiin eettisten dilemmaisten ja niistä aiheutuvan stressin yleisyyttä sekä näiden yhteyttä johtajien työhyvinvointiin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa on syytä kiinnittää erityishuomiota eettisten dilemmaisten vähentämiseen. Yksi keino tähän on eettistä organisaatiokulttuuria tukevat kehittämistoimet, kuten eettisen koodiston rakentaminen, johdon tuki ja selkeät toimintaohjeet sekä eettistä toimintaa mahdollistavien olosuhteiden luominen (Kaptein 2008; Kangas ym. 2010; Huhtala ym. 2011). Näin voidaan vähentää eettisesti haastavissa tilanteissa johtajien epätietoisuutta oikeista toimintavoista tai paineita toimia sääntöjen, arvojen tai normien vastaisesti, ja siten edistää työhyvinvointia. Tietoisuutta eettisistä dilemmoista voidaan lisätä tarjoamalla johtajille mahdollisuuksia työnohjaukseen ja vertaistukeen. Esimerkiksi ryhmäkeskusteluiden avulla johtajat voivat jakaa kokemuksiaan näistä tilanteista; miten niissä on toimittu tai voitaisiin jatkossa toimia. Tämä voi myös vähentää eettisesti haastavissa tilanteissa koettua kuormittuneisuutta.

\*\*\*

**Kiitokset:** Tutkimus on osa Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -projektia, jota rahoittaa Työsuojelurahasto (hankenumero 108124). Myös Suomen Ekonomiliitto SEFE ry. ja Tekniikan akateemiset TEK ovat rahoittaneet tutkimusta. Kiitämme tutkimukseen osallistuneita johtajia.

## Kirjallisuus

- Ahola, K., Honkonen, T. & Nykyri, E. (2004) Työuupumus. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, J. Toikkanen & A. Tossavainen (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2003*. Helsinki: Työterveyslaitos, 162–167.
- Almeida, D.M. & Kessler, R.C. (1998) Everyday Stressors and Gender Differences in Daily Distress. *Journal of Personality & Social Psychology* 75 (3), 670–680.
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008) Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human Relations* 61 (8), 1139–1160.
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006) Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly* 17 (6), 595–616.
- Chatman, J.A. (1989) Improving Interactional Organisational Research: A Model of Person-Organisation Fit. *Academy of Management Review* 14 (3), 333–349.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J. & Driscoll, M.P. (2001) Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corley, M.C. (2002) Nurse Moral Distress: A Proposed Theory and Research Agenda. *Nursing Ethics* 9 (6), 636–650.
- Edwards, J.R. (1996) An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *Academy of Management Journal* 39 (2), 292–339.
- Elo, A-L., Leppänen, A. & Jahkola, A. (2003) Validity of a Single-Item Measure of Stress Symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 29 (6), 444–451.
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U. & Kokko, K. (2009) Development Trajectories of Finnish Managers' Work Ability over a 10-Year Follow-Up Period. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 35 (1), 37–47.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R.J. (1986) Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (5), 992–1003.
- Hakanen, J. (2004) Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Schaufeli, M. B. & Ahola, K. (2008) The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement. *Work & Stress* 22 (3), 224–241.
- Hales, C. P. (1986) What Do Managers Do? A Critical View of the Evidence. *Journal of Management Studies* 23 (1), 88–115.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen U. (2011) Does Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Connections through Ethical Strain. *Journal of Business Ethics* 101 (2), 231–47.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010) Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajan työssä: Johtajien fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus* 8 (1), 13–25.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2009) Young Managers' Drive to Thrive: A Personal Work Goal Approach to Burnout and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior* 75 (2), 183–196.
- Jameton, A. (1984) *Nursing Practice: The Ethical Issues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jones, T.M. (1991) Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model. *Academy of Management Review* 16 (2), 366–395.
- Kahn, R.L. & Byosiere, P. (1992) Stress in Organizations. Teoksessa M.D. Dunnette & L.M. Hough (toim.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 571–650.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. (2010) Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja*, 353/2010.
- Keskuskauppakamari (2009) Yrityskulttuuri 2009. [online]. <URL: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaistaviestintaa-ja-esimiestyota-on-kehittettava>>. Luettu 14.4.2010.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005) Hyvinvointi työssä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus, Keuruu, 13–35.

- 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 (2), 114–127.
- Koivumäki, J. (2005) Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla: Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? *Hallinnon tutkimus* 24 (3), 14–31.
- Kujala, J. (2003) Naisetiikka haastaa johtamisen ja liiketoiminnan etiikan. Teoksessa A.-M. Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu ja N:o 137/2003, 87–99.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010) *Work Engagement: Introduction*. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY: Psychology Press, 1–9.
- Leiter, M.P. & Harvie, P. (1997) The Correspondence of Supervisor and Subordinate Perspectives on Major Organizational Change. *Journal of Occupational Health Psychology* 2 (4), 1–10.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (2000) *Preventing Burnout and Building Engagement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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.
- Lönnqvist, J. (2000) Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen (toim.) *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Oulu: Meta- noia Instituutti, 160–171.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997) *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52 (1), 397–422.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007) Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior* 70 (1), 149–171.
- Mintzberg, H. (1980) *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Nash, L.L. (1993) *Good Intentions Aside. A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nelson, D.L. & Burke, R.J. (2000) *Women Executives: Health, Stress, and Success*. *Academy of Management Executive* 14 (2), 107–121.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. & Salmela-Aro, K. (2003) *Bergen Burnout Indicator 15*. Helsinki: Edita.
- Piitulainen, S., Rönkkö, J., Jaakkola, K. & Kuhmonen, T. (2003) Naiset, johtajuus ja työhyvinvointi. Teoksessa A.-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu ja N:o 137/2003, 120–150.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003) Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology* 88 (5), 879–903.
- Rasku, A., Ruoppila, I. & Feldt, T. (1999) Esimiesten työkyky: Yksilölliset ja työhön liittyvät tekijät työkyvyn selittäjinä yli 55-vuotiailla esimiehillä. *Gerontologia* 13 (1), 13–21.
- Roozen, I., De Pelsmacker, P. & Bostyn, F. (2001) The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees. *Journal of Business Ethics* 33 (2), 87–99.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004) Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), 293–315.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010) *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept*. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY: Psychology Press, 10–24.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006) The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *A Cross-National Study*. *Educational and Psychological Measurement* 66 (4), 701–716.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Maslach, C. (2009) *Burnout: 35 Years of Research and Practice*. *Career Development International* 14 (3), 204–220.



- 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.
- 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 (4), 459–481.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003) Stress in Organizations. Teoksessa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (toim.) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, 453–491.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2005) Vaatimus- ja voimavara-tekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen* 19 (4), 440–456.
- Thorne, L. (2010) The Association between Ethical Conflict and Adverse Outcomes. *Journal of Business Ethics* 92 (2), 269–276.
- Tilastokeskus (2009) Työvoimatutkimus 2009. Helsinki: Tilastokeskus. [online]. <URL: <http://www.stat.fi/til/tym.html>>. Luettu 28.1.2010.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2009) Työolobarometri – Lokakuu 2009. [online]. <URL: [http://www.tem.fi/files/27208/TEM\\_34\\_2010\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_netti.pdf)>. Luettu 28.1.2010.
- Ulrich, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrard, A., Danis, M. & Grady, C. (2007) Ethical Climate, Ethics Stress, and the Job Satisfaction of Nurses and Social Workers in the United States. *Social Science and Medicine* 65 (8), 1708–1719.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.