

Pia Pihlajasaari

Eettinen organisaatiokulttuuri

Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin



Pia Pihlajasaari

Eettinen organisaatiokulttuuri

Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin

Esitetään Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Agora-rakennuksen auditoriossa 3
joulukuun 12. päivänä 2015 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Faculty of Social Sciences of the University of Jyväskylä,
in the building Agora, auditorium 3, on December 12, 2015 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2015

Eettinen organisaatiokulttuuri

Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin

Pia Pihlajasaari

Eettinen organisaatiokulttuuri

Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2015

Editors
Timo Suutama
Department of Psychology, University of Jyväskylä
Pekka Olsbo, Sini Tuikka
Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture by Pia Pihlajasaari

URN:ISBN:978-951-39-6410-8
ISBN 978-951-39-6410-8 (PDF)

ISBN 978-951-39-6409-2 (nid.)
ISSN 0075-4625

Copyright © 2015, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2015

ABSTRACT

Pihlajasaari, Pia

Ethical organizational culture: Associations with occupational well-being and job turnover

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 87 p.

(Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research

ISSN 0075-4625; 542)

ISBN 978-951-39-6409-2 (nid.)

ISBN 978-951-39-6410-8 (PDF)

The research investigated the associations between ethical organizational culture, ethical strain (stress caused by ethical dilemmas) and job turnover. The first study investigated differences in employees' ethical strain and their evaluations of the ethical culture of their organizations between a public sector city organization ($n = 3,123$), an engineering firm ($n = 287$) and a bank ($n = 187$). In the second study, the connections between resources and personal authority for ethical actions (one dimension of the ethical culture of an organization) and ethical strain in social affairs and health services in a public sector city organization were analyzed at the work-unit ($n = 142$) level as well as at the employee ($n = 1,243$) level. In the third study, profiles of employees' ethical dilemmas in a public sector city organization ($n = 2,470$) were identified and differences in job burnout in these profiles were examined. The fourth study examined the associations between ethical organizational culture and managers' ($n = 453$) job turnover. The findings showed that the organizations differed in their ethical culture and employees' ethical strain. In all organizations, a high ethical culture was associated with employees' low ethical strain. In those social affairs and health work units where the resources and personal authority were considered low, the ethical strain was higher than it was in other work units. Furthermore, the weaker the evaluations of possibilities to act ethically were, the more often ethical dilemmas were faced and the more stress was experienced. The third study, which was based on a person-oriented approach, showed that for the profile in which ethical dilemmas were faced weekly, employees reported significantly more job burnout symptoms than employees in other profiles did. The study concerning managers indicated that the more weakly the managers evaluated the congruency of their supervisors' and upper managements' ethical role modelling, the greater the probability of manager turnover was. Overall, the results showed that ethical organizational culture has a significant role in promoting occupational well-being and in remaining in the same workplace.

Keywords: ethical organizational culture, ethical strain, job burnout, job turnover intentions, job turnover, occupational well-being

Author's address	Pia Pihlajasaari Department of Psychology University of Jyväskylä P.O. Box 35 FIN-40014 University of Jyväskylä, Finland pia.pihlajasaari@jyu.fi
Supervisors	Professor Taru Feldt (main supervisor) Department of Psychology University of Jyväskylä, Finland Professor Saija Mauno Department of Psychology University of Jyväskylä, Finland and School of Social Sciences and Humanities University of Tampere, Finland Professor Anna-Maija Lämsä School of Business and Economics University of Jyväskylä, Finland
Reviewers	Professor Matti Vartiainen Department of Industrial Engineering and Management Science Aalto University, Finland Professor Marianna Virtanen Finnish Institute of Occupational Health, Finland
Opponent	Professor Marianna Virtanen Finnish Institute of Occupational Health, Finland

TIIVISTELMÄ

Pihlajasaari, Pia

Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 87 s.

(Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social research

ISSN 0075-4625; 542)

ISBN 978-951-39-6409-2 (nid.)

ISBN 978-951-39-6410-8 (PDF)

Tutkimuksessa tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä työntekijöiden eettiseen kuormittuneisuuteen (eettisistä dilemmoista johtuva stressi) ja työpaikan vaihtoihin. Ensimmäisessä osatutkimuksessa tarkasteltiin kaupunkiorganisaation (n = 3123), suunnittelutoimiston (n = 287) ja pankin (n = 187) työntekijöiden eroja eettisessä kuormittuneisuudessa ja heidän arvioissaan organisaationsa eettisestä kulttuurista. Toisessa osatutkimuksessa tutkittiin eettisen työn teon mahdollistamien resurssien ja toimivaltuuksien (eettisen organisaatiokulttuurin osa-alue) yhteyttä eettiseen kuormittuneisuuteen sosiaali- ja terveystalveluiden henkilöstöllä sekä työyksikkö- (n = 142) että yksilötasolla (n = 1243). Kolmannessa osatutkimuksessa tunnistettiin eettisten dilemmojen profiileja kaupunkiorganisaation työntekijöillä (n = 2470) ja tutkittiin kuinka profiilit eroavat työuupumuksen suhteen toisistaan. Neljännessä osatutkimuksessa tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien (n = 453) työpaikan vaihtoihin. Tulokset osoittivat, että eri organisaatiot erosivat toisistaan eettisessä organisaatiokulttuurissa ja henkilöstön eettisessä kuormittuneisuudessa. Kaikissa organisaatioissa korkea eettinen kulttuuri oli yhteydessä henkilöstön vähäiseen eettiseen kuormittuneisuuteen. Niissä sosiaali- ja terveystalveluiden työyksiköissä, joissa resurssit ja toimivaltuudet eettisen toiminnan mahdollistamiseksi arvioitiin vähäisiksi, oli muita työyksiköjä enemmän eettistä kuormittuneisuutta. Lisäksi mitä heikommiksi työntekijät arvioivat mahdollisuutensa oikein toimimiseen, sitä useammin he kohtasivat eettisiä dilemmoja ja sitä enemmän he kokivat stressiä. Henkilökeskeiseen näkökulmaan perustunut osatutkimus osoitti, että viikoittain eettisiä dilemmoja kohtaavien profiiliin kuuluneet työntekijät raportoivat muiden profiilien työntekijöitä merkitsevästi enemmän työuupumusoireita. Johtajiin kohdistunut tutkimus osoitti, että mitä heikommaksi johtajat arvioivat oman lähiesimiehensä ja ylimmän johdon eettisen esimerkillisyyden, sitä todennäköisemmin he vaihtoivat työpaikkaa. Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimus osoitti eettisen organisaatiokulttuurin olevan hyvin merkityksellinen työntekijöiden hyvinvoinnin ja työpaikassa pysymisen kannalta.

Avainsanat: eettinen organisaatiokulttuuri, eettinen kuormittuneisuus, työuupumus, työpaikanvaihtoaiheet, työpaikan vaihto, työhyvinvointi

ESIPUHE

Yksi vaihe elämässä on takana ja on kiitosten aika. Haluan syvästi kiittää pääohjaajaani, professori Taru Feldtiä, joka on tiiviisti kulkenut tämän matkan kanssani ja antanut ohjausta aina sitä tarvitessani. Taru on jaksanut lukea ja kommentoida lukuisia eri versioitani artikkeleistani. Lisäksi Tarun tinkimättömyys ja tarkkuus on ohjannut minua kohti täsmällisempää ja selkeämpää kirjoittamisen tapaa.

Professori Marianna Virtasta ja professori Matti Vartiaista kiitän väitöskirjani esitarkastuksesta. Teidän asiantuntevat kommenttinne hioivat työni lopulliseen muotoonsa. Marianna Virtasta kiitän lämpimästi lupautumisesta vastaajakseni.

Haluan lausua lämpimät kiitokset professori Anna-Maija Lämsälle ja professori Saija Maunolle, jotka toimivat väitöskirjatyöni ohjausryhmässä. Keskustelut kanssanne ja arvokkaat huomionne sekä edistivät tutkimustani että kannustivat minua tutkijana kehittämisessä. Professori Asko Tolvanen ja yliopiston opettaja Joonas Muotka ansaitsevat isot kiitokset avusta, jota sain heiltä tutkimusteni tilastollisissa analyyseissä. Kiitos ymmärtävyydestänne ja ennen kaikkea kärsivällisyydestänne. Kiitos tutkijatohtori Mari Huhtalalle kontribuutiosta kahteen artikkeliini. Haluan myös kiittää akatemiaturkija Anne Mäkilängasta ymmärtävästä läsnäolosta ja tärkeistä keskusteluhetkistä väitöstutkimukseni aikana. Timo Suutamalle kiitokset väitöskirjani editoinnista.

Kiitän Työsuojelurahastoa tutkimukseni taloudellisesta tukemisesta kahden Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen kahden tutkimushankkeen (numerot 110104 ja 108124) kautta. Rahoitus on mahdollistanut alusta asti täysipäiväisen keskittymisen tutkimuksen tekemiseen, mistä olen kiitollinen. Lisäksi haluan lausua kiitokseni Jyväskylän yliopiston psykologian laitokselle väitöstutkimuksen loppuun saattamisen apurahasta ja työpisteen osoittamisesta näiden vuosien aikana. Työyhteisöön kuuluminen on ollut tärkeä osa muutoin toisinaan niin yksinäistä puurtamista.

Nöyrimmät kiitokseni väitöskirjani mahdollistamisesta ansaitsevat tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden yhteyshenkilöt ja tuhannet työntekijät sekä ne sadat suomalaiset johtajat, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen jo useiden vuosien ajan. Kiitos, että vastasitte organisaationne eettisyyttä koskeviin toisinaan arkaluontoiseltakin vaikuttaviin kysymyksiin.

Kiitos aivan kaikille ystäville ja tuttaville kiinnostuksen osoittamisesta tutkimustani kohtaan ja yhteisistä irtiottohetkistä näiden vuosien aikana. Eri-tyinen kiitos tuesta ja myötäelämisestä kuuluu Kristiinalle, Katille, Leenalle ja Pirkkoliisalle. Olemme jakaneet yhdessä elämään liittyviä iloja ja suruja, suuria ja pieniä. Kiitos Kristiina, sielunsisar, kaikista niistä lukemattomista keskusteluista vuosien varrella, joita olemme käyneet elämästä, lapsista, musiikista, laulamisesta ja haaveista. Kati, kiitos, että olet ystäväni. Unohtumattomat illanvietot, matkat lumi- ja hiekkakohteisiin ja ennen kaikkea aito ystävyys ovat sanoin kuvaamattomia aarteita, joita varmasti keräämme muistojen arkkuun jatkossakin. Leena ystäväni, kiitos, että aloitimme yhteisen musisointitapailem-

me. Se jos jokin on riemua arjessa ja auttanut minua jaksamaan väitöskirjani viimeistelytyössä. Pirkkoliisa, laulu- ja näyttämötaiteen rakas mentorini ja ystäväni, kiitos, että olet osa elämääni. Erityinen kiitos siitä, että autoit minua nousemaan kuopasta hetkellä, jolloin olin lähes varma siitä, että en laula elämässäni enää nuottiakaan. Sinulla on suuri sydän. Ihanat ystäväni kiitän teitä lämpimästi tästä kaikesta, kiitos että nauratte ja itkette kanssani.

Loppuun olen säästänyt syvimmat kiitokseni. Tämä väitöskirja ei olisi tullut valmiiksi ilman perheeni tukea. Puolisolleni Kimmolle kiitos, että uskot minuun ja kannustat minua varauksettomasti kaikessa mihin ryhdyn. On käsittämätöntä, kuinka jaksat tukea ja kulkea vierelläni hetkilläkin, jolloin minun uskoni itseeni on koetuksella. Olet parhain tukeni ja turvani. Rakkaat poikani Eeli ja Veikka, kiitos jokaisesta elämän hetkestä. Olette aina tuoneet elämääni rikkautta, ja olen oppinut teiltä valtavasti. Toivottavasti olen äitiydelläni ja tekemälläni työllä osoittanut teille, että kun rakkaus on vahva ja tahto luja, niin kaikki on mahdollista.

Jyväskylä, marraskuu 2015
Pia Pihlajasaari

ALKUPERÄISARTIKKELIT

- I Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. (2013) Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon Tutkimus*, 32, 75–94.
- II Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S. & Tolvanen, A. (2013). Resurssien ja toimivaltuuksien puute eettisen kuormittuneisuuden riskitekijänä kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveyspalveluissa. *Työelämän tutkimus*, 11, 209–222.
- III Pihlajasaari, P., Muotka, J. & Feldt, T. (2015). Eettisten dilemmojen yhteys työuupumukseen kaupunkiorganisaation henkilöstöllä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 52, 282–294.
- IV Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., Lämsä, A-M. & Huhtala, M. (2014). Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien työpaikan vaihtoon. *Psykologia*, 49, 267–282.

Väitöskirjan tekijä on osallistunut aineistojen keruuseen sekä kantanut päävastuun tilastollisista analyyseistä ja kaikkien artikkelien I – IV kirjoitustyöstä.

KUVIOT

KUVIO 1 Organisaation eettiset hyveet.....	20
KUVIO 2 Tutkimuksen teoreettinen malli	33

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Taustatiedot tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden työntekijöistä.....	35
TAULUKKO 2 Tutkimukseen osallistuneiden johtajien taustatiedot tutkimusvuosien mukaan	36
TAULUKKO 3 Yhteenveto osatutkimuksista: Osallistujat, muuttajat ja analyysimenetelmät	43
TAULUKKO 4 Eettisen kuormittuneisuuden kuvaajien (dilemmat, stressi) selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla tutkituissa organisaatioissa	46

SISÄLLYS

ABSTRACT

TIIVISTELMÄ

ESIPUHE

ALKUPERÄISARTIKKELIT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Eettinen organisaatiokulttuuri ja sen arvioiminen	15
1.1.1	Malli organisaation eettisistä hyveistä.....	16
1.1.2	Eettiset dilemmat ja eettinen päätöksenteko.....	21
1.2	Eettisen organisaatiokulttuurin työhyvinvointiyhteydet ja käyttäytymistason seuraukset	23
1.2.1	Eettinen kuormittuneisuus	25
1.2.2	Työuupumus	26
1.2.3	Työpaikan vaihdot.....	27
1.3	Eettisen organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin kokemista ja työpaikan vaihtoja välittävät psykologiset mekanismit	28
1.4	Tutkimuksen tavoitteet.....	31
2	MENETELMÄT	34
2.1	Tutkittavat.....	34
2.2	Katoanalyysit.....	37
2.3	Arviointimenetelmät	38
2.3.1	Eettinen organisaatiokulttuuri	38
2.3.2	Eettiset dilemmat	38
2.3.3	Eettinen kuormittuneisuus	39
2.3.4	Työuupumus	39
2.3.5	Työpaikan vaihtoaikkeit ja työpaikan vaihto.....	40
2.3.6	Taustamuuttajat	40
2.4	Tilastolliset analyysit.....	42
3	TULOKSET.....	44
3.1	Osatutkimus I.....	44
3.2	Osatutkimus II.....	45
3.3	Osatutkimus III	47
3.4	Osatutkimus IV	48
4	POHDINTA	49
4.1	Yhteenveto päätuloksista.....	49
4.2	Eettinen organisaatiokulttuuri ja eettinen kuormittuneisuus tutkituissa organisaatioissa	50

4.3	Puutteelliset mahdollisuudet eettisyyteen lisäävät kokonaisten työyksiköiden eettistä kuormittuneisuutta.....	53
4.4	Kaupunkiorganisaation henkilöstön eettisten dilemmaprofiilien yhteys työuupumukseen	56
4.5	Johtajat pysyvät eettisen organisaation palveluksessa.....	60
4.6	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet	62
4.7	Käytännön johtopäätökset.....	66
4.8	Yhteenveto	68
SUMMARY		70
LÄHTEET		73

1 JOHDANTO

Tarkastelin tutkimuksessani työhyvinvointia ja työpaikan vaihtoja eettisen organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Eettisellä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sitä osa-aluetta organisaation kulttuurista, joka sisältää organisaation jäsenten jakamat käsitykset oikeasta ja väärästä ja siitä kuinka organisaation arvot, normit ja toimintaperiaatteet edistävät tai estävät eettistä päätöksentekoa ja toimintaa (Treviño, 1986; Treviño, 1990; Treviño & Weaver, 2003). Keskustelu organisaatioiden eettisyydestä ja työntekijöiden mahdollisuuksista tehdä työtään eettisten arvojen mukaan on lisääntynyt. Eettisyyden ylläpitäminen on työelämän vaatimien jatkuvien muutostilanteiden ja taloudellisten paineiden alla haastavaa. Oman haasteensa organisaatioiden eettiseen kulttuuriin tuo jatkuvasti kehittyvä teknologia ja sen myötä kasvanut medioiden rooli. Tämä on lisännyt ihmisten välistä vuorovaikutusta ja laajentanut tietoisuutta siitä, että käsitykset oikeasta ja väärästä sekä hyvästä ja pahasta voivat olla hyvinkin erilaisia eri konteksteissa. Samalla kuitenkin odotetaan, että työntekijät ohjautuvat työssään eettisesti ja organisaatiot toimivat hyvin ja oikein. Tämä voi koetella työntekijöiden jaksamista ja asettaa johtajat pohtimaan vaikutusmahdollisuuksiaan ja vastuutaan organisaation eettisestä toiminnasta.

Aikaisemmat tutkimukset työpsykologian alalla ovat osoittaneet, että työympäristöllä on merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin (ks. katsaukset Cooper, Dewe & Driscoll, 2001; Kahn & Byosiene, 1992; Kivimäki, Virtanen, Elovainio, Kouvonen, Väänänen & Vahtera, 2006; Nieuwenhuijsen, Bruinvels & Frings-Dresen, 2010). Organisaatioetiikan tutkimukset puolestaan ovat osoittaneet, että organisaation erilaiset eettiset ulottuvuudet (esim. eettinen ilmapiiri, eettiset arvot, eettiset käytänteet, organisaation oikeudenmukaisuus) kytkeytyvät työntekijöiden eettiseen päätöksentekoon, organisaatioon sitoutumiseen, yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen, työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin työpaikanvaihtoaikaisiin ja sairauspoissaoloihin (ks. katsaukset Colquitt, Conlon, Wesson & Porter, 2001; Craft, 2013; Kish-Gephahrd, Harrison & Treviño, 2010; O'Fallon & Butterfield, 2005; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006; ks. myös Elovainio ym., 2013).

Organisaation eettisen kontekstin laajasti huomioon ottavan eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on lisääntynyt vuosituhaten vaihteesta lähtien (ks. katsaus Huhtala, 2013). Poikkileikkausasetelmiin perustuneet tutkimukset ovat osoittaneet eettisen organisaatiokulttuurin olevan myönteisesti yhteydessä työntekijöiden eettisen käyttäytymisen (Kaptein 2011; ks. Kish-Gephart ym., 2010), johtajien henkilökohtaisten organisaation menestymistä edistävien tavoitteiden (Huhtala, Feldt, Hyvönen & Mauno, 2013), työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998) ja organisaation innovatiivisuuden (Riivari & Lämsä, 2014; Riivari, Lämsä, Kujala & Heiskanen, 2012) kanssa.

Viimeaikaiset tutkimukset ovat nostaneet esille eettisen organisaatiokulttuurin hyvinvointiyhteydet. Eri alojen johtajiin (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen, 2011; Huhtala, Kaptein & Feldt, 2015) ja kaupunkiorganisaation työntekijöihin (Huhtala, Tolvanen, Mauno & Feldt, 2015) kohdistuneet tutkimukset osoittavat, että organisaatiokulttuurin eettisyys kytkeytyy myönteisesti työhyvinvointiin. Lisäksi eettiseksi arvioidun organisaatiokulttuurin on todettu olevan yhteydessä kaupunkiorganisaation työntekijöiden vähäisiin sairauspoissaoloihin (Kangas, Muotka, Huhtala, Mäkikangas & Feldt, 2015).

Eettistä organisaatiokulttuuria ja sen hyvinvointiyhteyksiä on tarpeen tutkia lisää ja entistä laajemmin huomioimalla eri aloilla toimivien organisaatioiden koko henkilöstön arviot organisaationsa eettisestä kulttuurista. Lisäksi on tarpeen tutkia eettisen organisaatiokulttuurin merkitystä käyttäytymisen tasolla havaittaviin seurauksiin, mitä ei aikaisemmin ole tutkittu. Näihin tarpeisiin pyrin vastaamaan tutkimalla kolmesta eri organisaatiosta kerätyn aineiston avulla organisaatioiden eettisen kulttuurin tilaa ja sen kytkeytymistä koko henkilöstön hyvinvointiin. Tutkin arvioita, joita suorittavan portaan työntekijät aina ylimpään johtoon asti antoivat organisaationsa eettisestä kulttuurista ja työympäristössään kohtaamiensa eettisten dilemmojen yleisyydestä sekä näiden kytkeytymisestä työhyvinvoinnin kuvaajiin (stressi, työuupumus). Lisäksi tutkin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä eri aloilla toimivien johtajien työpaikan vaihtoihin ja työpaikan vaihtoihin kaksivuotisseurantaan perustuvan johtaja-aineiston avulla. Tutkimuksessani oletin, että organisaation arvoja ilmentävä eettinen organisaatiokulttuuri voi edistää työntekijöiden hyvinvointia vähentämällä eettisten dilemmojen eli eettisesti haastavien tilanteiden aiheuttamaa stressiä (Lazarus & Folkman, 1984), tukemalla työntekijöiden ja organisaation eettisten arvojen yhteensopivuutta (Chatman, 1989) ja lujittamalla työntekijöiden ja organisaation välisiä psykologia sopimuksia (Rousseau, 1989; Guest, 2004).

Tutkimukseni tarkoituksena oli tuottaa uutta empiiristä tietoa osoittamalla, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on merkitystä työhyvinvointiin, työpaikanvaihtoihin ja toteutuneisiin vaihtoihin. Tutkimuksesta saatuja tietoja voidaan hyödyntää organisaatioetiikan ja työpsykologian alat yhdistävissä tutkimuksissa, työterveyshuolloissa sekä organisaatioiden eettisen tietoisuuden ja eettisen kulttuurin kehittämisessä.

1.1 Eettinen organisaatiokulttuuri ja sen arvioiminen

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa opittuja, ainutlaatuisia ja suhteellisen pysyviä jaettuja merkityksiä, jotka ilmenevät eri tavoin (esim. arvoina, oletuksina, symboleina, tarinoina, rituaaleina) ohjaten organisaation jäsenten ajattelu- ja toimintamalleja (Hofstede, 2001; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Pettigrew, 1979; Schein, 1984, 1990). Solomonin (2004) mukaan organisaatiokulttuuri on ennen kaikkea yksilöistä ja heidän vuorovaikutussuhteista rakentunut sosiaalinen yhteisö, joka työskentelee yhteisen hyödyn aikaansaamiseksi. Organisaatiokulttuurilla on historia ja rakenne, minkä vuoksi kulttuuri säilyy ajan saatossa huolimatta sen jäsenten ajoittaisesta vaihtumisesta. Lisäksi organisaatiokulttuuri myös muuttuu, kun organisaation jäsenet ratkovat yhdessä ongelmia, jotka liittyvät organisaation sisäiseen yhteneväisyyteen ja ulkoisen ympäristön asettamiin haasteisiin (Schein, 1990). Organisaatiokulttuurin perustan muodostaa sen eettisyys, sillä jokaisella organisaatiokulttuurilla on etiikkansa ja jaetut arvonsa, jotka sisältävät yhteisöä koossa pitäviä perussääntöjä (Paine, 1997; Sinclair, 1993; Solomo, 2004; Treviño, 1990). Eettisellä¹ organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa jaettuja asenteita ja odotuksia, jotka ilmenevät työntekijöiden ajattelumalleina hyvästä ja pahasta ohjaten heitä oikean ja väärän toiminnan suhteen (Brown & Treviño, 2006; Crane & Matten, 2007; Treviño, 1986; Treviño ym., 1998).

Organisaation eettistä kontekstia on kuvattu organisaatioetiikan kirjallisuudessa pääasiassa organisaation eettisten arvojen, eettisen ilmapiirin ja eettisen kulttuurin käsitteiden kautta. Organisaation eettiset arvot ovat osa organisaatiokulttuurin ytimen eli arvojen kokonaisuutta, ja ne muodostuvat erityisesti johtajien henkilökohtaisten eettisten arvojen ja organisaation eettisten käytänteiden yhteisvaikutuksena (Hunt, Wood & Chonko, 1989). Eettisen ilmapiirin ja kulttuurin käsitteiden on todettu olevan osittain päällekkäisiä, mutta myös eroavan toisistaan (Treviño ym., 1998). Eettisellä ilmapiirillä (Victor & Cullen, 1987, 1988) tarkoitetaan organisaation jäsenten havaintoja oikeasta käyttäytymisestä ja siitä, kuinka eettisiä tilanteita tulisi käsitellä organisaatiossa, kun taas eettisellä organisaatiokulttuurilla (Treviño, 1986, 1990) viitataan siihen osaan organisaatiokulttuuria, joka edistää eettistä tai epäeettistä toimintaa. Treviñon ym. (1998) mukaan eettinen ilmapiiri viittaa enemmän henkilöstön asenteisiin, kun taas eettisen kulttuurin käsite sisältää laajemmin organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Eettinen organisaatiokulttuuri on moniulotteisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden toimintaan vaikuttavien muodollisten (mm. eettiset ohjeistukset, julkilausutut arvot, suoriutumisarvioinnit ja palkitsemiskriteerit) ja epämuodollisten (mm. auktoriteettirakenteet, roolimallit, palkitsemisjärjestelmät, toimintaperiaatteet, normit) kontrollijärjestelmien kanssa, jotka

¹ Huolimatta siitä, että eettisyydellä ja moraalisuudella on hieman toisistaan poikkeavia merkityksiä käytän niitä tutkimuksessani synonyymeinä, koska viime kädessä molemmat viittaavat käsityksiin oikeasta ja väärästä.

parhaimmillaan tukevat työntekijöiden eettistä käyttäytymistä (ks. Kish-Gephart ym., 2010).

Noin 75 % organisaation eettistä ilmapiiriä mittaavista tutkimuksista on toteutettu Victorin ja Cullenin (1987, 1988) kehittämällä kyselymenetelmällä (Ethical Climate Questionnaire, ECQ) (Arnaud, 2010). Niin ikään laajasti käytetyllä organisaation eettisten arvojen (Hunt ym., 1989) kyselyllä on tutkittu työntekijöiden arvioita johdon toiminnan eettisyydestä sekä siitä, missä määrin organisaatiossa palkitaan eettisestä ja rangaistaan epäeettisestä käyttäytymisestä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että eettinen ilmapiiri ja eettiset arvot tukevat työntekijöiden eettisen päätöksenteon ja käyttäytymisen lisäksi organisaatioon sitoutumista, yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuutta sekä lisäävät työtyytyväisyyttä ja vähentävät työntekijöiden työpaikanvaihtoaikkeitä (ks. katsaukset Kish-Gephart ym. 2010; Mayer, Kuenzi & Greenbaum, 2009; O'Fallon & Butterfield, 2005; Treviño ym. 2006).

Ensimmäinen varsinaisesti eettistä organisaatiokulttuuria tutkiva kysely kehitettiin vuosituhaten taitteessa. Treviño ym. (1998) kehittivät kyselylomakkeen, jolla työntekijät arvioivat, missä määrin 1) organisaation normit tukevat eettistä käyttäytymistä, 2) eettisestä käyttäytymisestä palkitaan ja epäeettisestä rangaistaan, 3) johtajat toimivat eettisen käyttäytymisen roolimalleina, 4) työntekijöiden odotetaan tottelevan auktoriteetteja ja 5) työntekijät raportoivat epäeettisestä toiminnasta sen ilmetessä. Huolimatta siitä, että Key (1999) kehitti kyselyä, ei se onnistunut erottelemaan eri organisaatioiden eettistä kulttuuria toisistaan. Sittenkin Kaptein (1998, 1999, 2008) on kehittänyt eettistä organisaatiokulttuuria moniulotteisesti lähestyvän kyselyn (Corporate Ethical Virtues Scale, CEV-Scale), jonka validiteetti on empiirisesti testattu Kapteinin (2008) tutkimuksen lisäksi myös tutkimukseni aineistoissa (Huhtala ym., 2011; Huhtala, Kaptein & Feldt, 2015; Kangas, Feldt, Huhtala & Rantanen, 2014).

1.1.1 Malli organisaation eettisistä hyveistä

Tutkimuksessani tarkastelin organisaatioiden eettistä kulttuuria Kapteinin (1998, 1999, 2008; ks. myös Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt, 2010) kehittämän organisaation eettiset hyveet-mallin (CEV) avulla, jonka mukaan organisaatiokulttuuri on sitä eettisempää, mitä paremmin mallissa hyveinä kuvatut normatiiviset kriteerit toteutuvat. Organisaation eettiset hyveet-malli pohjautuu Solomonin (1999, 2000, 2004) liike-elämään soveltamaan aristoteeliseen hyveetiikkaan, jonka mukaan moraalisuuden perusta ja arvot rakentuvat yhteisöissä. Organisaatio nähdään yksilön arvoympäristöä määrittelevänä lähiyhteisönä, jossa perusolemukseltaan sosiaalisesti rakentunut ihminen löytää merkityksensä ja identiteettinsä vuorovaikutuksessa yhteisön jäsenien kanssa. Solomonin (2004) mukaan organisaatioissa tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joiden tulee viime kädessä palvella sekä yksilöiden että yhteisöjen hyötyä ja hyvää. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työntekijöiden että organisaatioiden tulee omata hyveitä, joiden ilmeneminen organisaation käytännön toiminnassa ylläpitää koko organisaatiokulttuuria ja edistää työntekijöiden eettistä käyttäytymistä (Solomon, 2004). Solomonin näkökulma sisältää perus-

oletuksen, että yksilön hyveellisten pyrkimysten ja korkean moraalin lisäksi myös organisaation toimintamallit vaikuttavat yksilöiden hyveisiin ja niiden ilmenemiseen käytännössä. Kaptein (2008) olettaakin, että organisaation hyvyys näyttäytyy sen mukaan, missä määrin sen kulttuuri kannustaa työntekijöitä eettiseen käyttäytymiseen ja estää epäeettisen käyttäytymisen.

Kaptein (1998, 1999, 2008) siirsi Solomonin (2004) hyvepohjaisen teorian organisaatiokontekstiin ja kehitti organisaation eettisen kulttuurin tutkimiseksi mallin, joka tavoittaisi mahdollisimman monipuolisesti organisaation käytännön toimintaan vaikuttavat eettiset tekijät (kuvio 1 sivulla 20). Mallin mukaan organisaation hyveellisyyttä eli eettisyyttä voidaan arvioida sen mukaan, kuinka hyvin seuraavat kahdeksan hyvettä ovat organisaatiossa edustettuina.

Mallin ensimmäinen hyve on *selkeys*, joka viittaa siihen, kuinka kattavina, konkreettisina ja ymmärrettävinä organisaation jäsenet kokevat eettiset periaatteet ja heihin kohdistuvat normatiiviset odotukset (Kaptein, 2008). Selkeys organisaation eettisissä periaatteissa ja odotuksissa tukee työntekijöitä päätöksenteossa, sillä työympäristön eettiset haasteet ovat usein toisenlaisia kuin muiden sosiaalisten ympäristöjen (Donaldson & Dunfee, 1999). Sosiaalisissa ympäristöissä eettiset haasteet voivat syntyä esimerkiksi tilanteissa, joissa omaisten näkemykset ikääntyneiden vanhempien laitoshoidon tarpeesta ovat ristiriitaisia, tai kun pitäisi päättää, tulisiko kaikkien jääkiekkoa harrastavien lasten saada joukkueessaan yhtä paljon peliaikaa joukkueen menestykseen katsomatta. Työympäristöissä eettisiä haasteita luovat esimerkiksi näkemykselliset erot kasvatuksessa, opetuksessa ja koulun säännöissä tai tilanteet, joissa joudutaan kohtaamaan haastavaa käyttäytymistä (Enlund, Luokkanen & Feldt, 2012). Potilaiden hoidon kiireellisyyspäätökset ja itsemääräämisoikeuteen liittyvät rajoitukset ovat esimerkkejä hoitoalan työympäristöissä ilmenevistä eettisistä haasteista (Corley, Minick, Elswick & Jacobs, 2005; ETENE (2011); Grönroos, Hirvonen & Feldt, 2012a). Työntekijöiden henkilökohtaisten ongelmien puheeksi ottaminen esimies-alaisuhteissa tai johtajien omien arvojen ristiriita organisaation, esimiesten tai asiakkaiden arvojen kanssa ovat esimerkkejä johtajien raportoimista eettisistä haasteista (Feldt, Huhtala & Lämsä, 2012).

Mikäli selkeyden hyve jää puutteelliseksi, kasvaa organisaatiossa riski epäeettiseen käyttäytymiseen, koska työntekijät joutuvat kohtaamaan eettiset haasteet nojaamalla päätöksenteossa pelkästään omaan intuitioonsa oikeasta ja väärästä (Kaptein, 1998, 2011). Eettisten odotusten epämääräisyys voi aiheuttaa epäeettistä käyttäytymistä (Bird & Waters, 1989; Tyler & Blader, 2005) tai vähintään antaa työntekijöille mahdollisuuden piiloutua välinpitämättömyyden tai tietämättömyyden taakse eettisten haasteiden edessä (Bovens, 1998).

Toinen ja kolmas hyve, *esimiehen ja ylimmän johdon esimerkillisyys*, korostavat johtajien eettisen esimerkin merkitystä kuvaamalla sitä, miten hyvin lähiesimiesten ja ylimmän johdon toiminta vastaa organisaation eettisiä odotuksia ja sääntöjä (Kaptein, 2008). Näiden hyveiden merkitys pohjautuu sosiaalisen oppimisen teoriaan (Bandura, 1986), jonka mukaan ihmiset mallioppivat tarkkailemalla toistensa käyttäytymistä ja sen seurauksia. Johtajat ovat organisaation roolimalleja, joiden esimerkillinen toiminta on tärkeää, sillä työntekijöiden

tiedetään mallintavan johtajien käyttäytymistä etsien siitä vihjeitä omalle toiminnalleen (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Jordan, Brown, Treviño & Finkelstein, 2011; Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005; Weaver, Treviño & Agle, 2005). Toimimalla organisaation eettisten periaatteiden mukaan johtajat osoittavat noudattavansa organisaation eettisiä linjauksia, mikä vahvistaa myös kaikkien organisaatiossa työskentelevien eettisyyttä (Solomon, 2004).

Neljäs hyve, toteutettavuus, ilmentää henkilöstön käytännön mahdollisuuksia tehdä työtään eettisesti. Hyve viittaa työntekijöiden käytössä olevien resurssien (aika, budjetoidut varat, tarvittavat työvälineet ja tieto) sekä toimintavallan riittävyyteen, jotka mahdollistavat normatiivisiin odotuksiin vastaamisen (Kaptein, 2008). Kun toteutettavuuden hyve ilmenee organisaatiossa käytännön tasolla, tarjoaa organisaatio henkilöstölleen aidot mahdollisuudet toimia eettisten normien, arvojen ja odotusten mukaan. Riittävien resurssien ja toimivallan puuttuessa riski epäeettiseen toimintaan lisääntyy (Kaptein, 1998, 2011; Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004).

Viides hyve on organisaation tuki, jolla tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaatio tukee eettistä käyttäytymistä kannustamalla henkilöstöä samaistumaan ja sitoutumaan normatiivisiin odotuksiin (Kaptein, 2008). Kun henkilöstöä tuetaan samastumaan organisaation arvoihin, edistetään samalla sen sitoutumista organisaation eettisiin periaatteisiin (Tyler & Blader, 2005). Sitoutuminen on tavoiteltavaa, koska kulttuuri, jota luonnehtii motivaation puute, epäluottamus ja tyytymättömyys, edistää epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein, 2011).

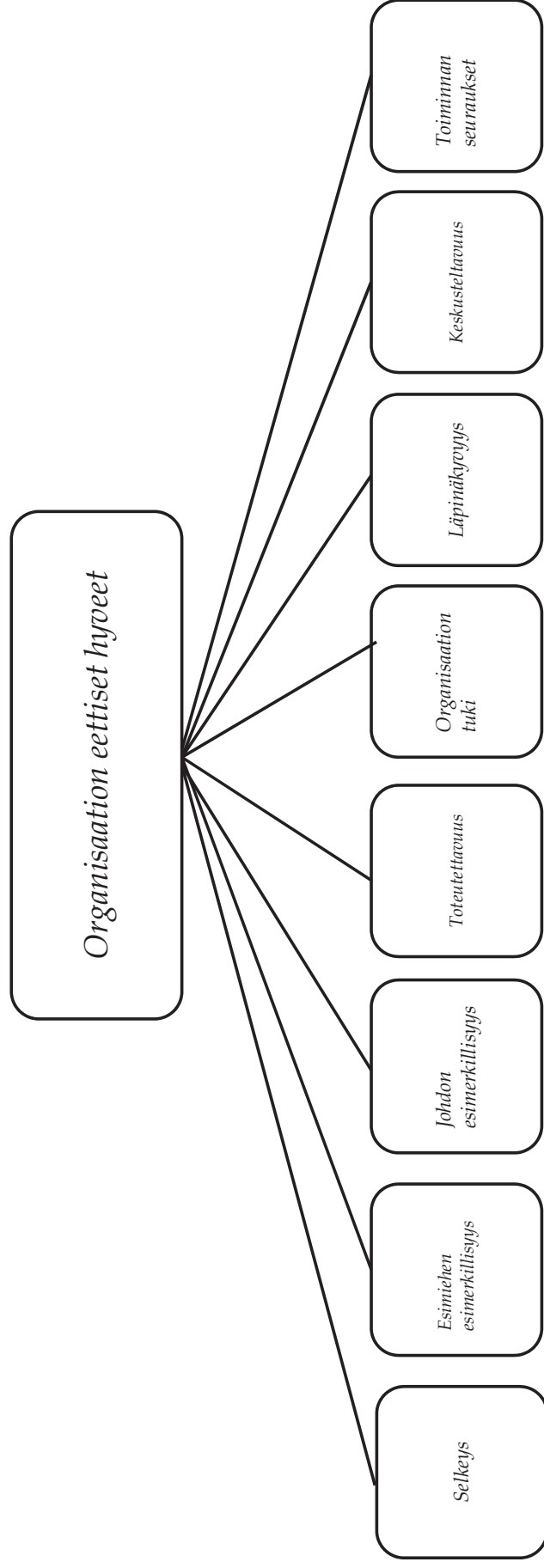
Kuudes hyve, läpinäkyvyys, kertoo eettisen ja epäeettisen käyttäytymisen avoimesta näkyvyydestä (Kaptein, 2008). Se osoittaa, missä määrin henkilöstöllä on mahdollisuuksia havainnoida toistensa eettistä tai epäeettistä toimintaa ja sen seurauksia. Läpinäkyvyyden hyve kuvaa siis sitä, missä määrin organisaatiokulttuuri mahdollistaa sekä horisontaalisesti johtajien ja alaisten toistensa toiminnan ja sen seurausten havainnoimisen että vertikaalisesti johtajien keskinäisen ja työntekijöiden toinen toistensa havainnoimisen. Läpinäkyvyyden hyveen ollessa edustettuna organisaatiossa johtotason ja suorittavan tason työntekijät antavat toisilleen palautetta pyrkien korjaamaan sekä omaa että toisten käyttäytymistä eettisemmäksi. Läpinäkyvyyden hyve perustuu teoreettiseen oletukseen, jonka mukaan henkilöstö voidaan asettaa vastuuseen valinnoistaan vain, mikäli voidaan olettaa, että työntekijät ovat tietoisia tai heillä on mahdollisuus saada tietoa toimintansa seurauksista (Bovens, 1998).

Seitsemäs hyve, keskusteltavuus, viittaa siihen, kuinka avoimesti henkilöstö voi ilmaista omia mielipiteitään, keskustella eettisistä dilemmoista, tuoda esille epäilynsä epäeettisestä toiminnasta ja siihen, kuinka työyhteisössä reagoidaan ilmoituksiin epäeettisestä toiminnasta (Kaptein, 2008). Suljetussa keskustelukulttuurissa ei sallita kriittisyyttä, eikä henkilöstöä kannusteta jakamaan eettisiin rikkeisiin ja dilemmoihin liittyviä kokemuksia, jolloin myös mahdollisuudet oppia toisilta menetetään (Kaptein, 1998). Avoin keskustelukulttuuri auttaa henkilöstöä oppimaan virheistään ja vähentää riskiä epäeettiseen käyt-

täytymiseen (Kaptein, 1998, 2011; Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999). Suljetussa kulttuurissa puhumattomuus tai puheenaiheiden mitätöinti johtaa moraaliseen stressiin, joka voi vahvistaa organisaatiokulttuurin epäeettisyyttä (Bird & Waters, 1989).

Viimeinen hyve, toiminnan seuraukset, ilmaisee missä määrin organisaatio vahvistaa joko eettistä tai epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein, 2008). Hyve kuvaa käyttäytymisen palkitsemisen ja epäeettisen toiminnan rankaisemisen merkitystä organisaatiokulttuurin eettisyyden rakentajana. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että mikäli johto ei puutu eettisiin rikkomuksiin tai jopa vahvistaa epäeettistä käyttäytymistä, se viestii henkilöstölle sallivansa epäeettisen toiminnan (Ball, Treviño & Sims, 1994; Kaptein, 1998). Toisaalta mitä enemmän henkilöstöä palkitaan eettisestä toiminnasta, sitä vähemmän havaitaan epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein, 2011; Román & Munuera, 2005). Toisin sanoen epäeettisen toiminnan rankaisematta jättäminen heikentää normien ja sääntöjen kontrolloivaa vaikutusta ja antaa henkilöstön ymmärtää, että eettiset rikkomukset ovat vähintäänkin sallittuja. Organisaatiossa, jossa eettisestä toiminnasta ei anneta tunnustusta, työntekijät eivät koe eettisen toiminnan olevan tavoiteltavaa, mikä saattaa kasvattaa heidän riskiä epäeettisiin valintoihin.

Aikaisempiin tutkimustuloksiin nojaten (Douglas, Davidson & Schwartz, 2001; Kaptein, 2011; Singhapakdi, 1993; Sweeney, Arnold & Pierce, 2010; Valentine & Barnett, 2006) on perusteltua olettaa, että työntekijän henkilökohtaisten eettisten arvojen ja periaatteiden lisäksi myös eettinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa eettiseen päätöksentekoon työntekijän kohdatessa eettisiä dilemmoja.



KUVIO 1

Organisaation eettiset hyveet (CEV- malli; Kaptein, 2008)

1.1.2 Eettiset dilemmat ja eettinen päätöksenteko

Eettisellä dilemmalla tarkoitetaan ristiriitaista pulmaa, joka haastaa yksilöä pohtimaan päätöksentekotilanteessa, minkälainen toiminta on oikein ja minkälainen väärin toimimista. Eettisiä dilemmoja on luokiteltu eri tavoin (ks. Myyry & Helkama, 2007). Esimerkiksi Wark ja Krebs (1996) ovat luokitelleet arkielämässä esiintyvät eettiset dilemmat filosofisiin (esim. eutanasiakysymykset), antisosiaalisiin (rikkeet ja kiusaukset; esim. luntaaminen tai valehtelu vaikeuksien välttelemiseksi) prososiaalisiin (esim. lojaalisuusristiriidat), sosiaalisen paineen aiheuttamiin (esim. koettu sosiaalinen paine toimia vastoin omia arvoja) ja toisten tarpeisiin reagoimiseen liittyviin dilemmoihin (esim. vastuu läheisen auttamisesta).

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden eettiset dilemmat nimettiin Nashin (1993) jaottelun pohjalta A- ja B-tyypin dilemmoiksi. A-tyypin dilemmalla tarkoitetaan pulmaa, johon työntekijä ei tilanteessa tiedä eettisesti oikeaa ratkaisua. Epävarmuus eettisesti oikeasta toimintatavasta saattaa syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijän tulisi päättää toimiako yksityisyyden suojan vai ilmoitusvelvollisuuden pohjalta, kun asiakas kertoo luottamuksella asioita, jotka saattavat koskea myös muiden hyvinvointia. B-tyypin dilemmalla tarkoitetaan pulmaa, johon työntekijä tietää eettisesti oikean ratkaisun, mutta hän ei koe voivansa toimia tilanteessa sen mukaan. B-tyypin dilemmat voivat syntyä esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä kokee, että organisaation säännöt ovat ristiriidassa asiakkaan edun ja oikeudenmukaisen kohtelun kanssa tai tilanteissa, joissa työn laatutasoa on laskettava esimerkiksi säästötoimenpiteiden ja tuottavuusvaatimusten ristipaineessa.

Kun työntekijä kohtaa eettisen dilemman, hän joutuu eettiseen päätöksentekotilanteeseen, jossa hänen on pohdittava oman toimintansa, valintojensa tai päätöksiensä oikeellisuutta ja hyvyttä. Eettistä päätöksentekoa on kuvattu useiden teoreettisten mallien avulla (ks. katsaus Cottone & Claus, 2000). Empiirisesti yleisimmin käytetyn lähestymistavan tarjoaa Restin (1984, 1994) kognitiivis-kehityksellinen malli, joka pohjautuu Kohlbergin (1969) moraalisen kehityksen teoriaan. Mallin mukaan yksilön kohdatessa eettisiä haasteita hänen on ensinnäkin tunnistettava ja tulkittava eettinen dilemma, mikä edellyttää eettistä herkkyyttä. Toiseksi yksilön on kyettävä ratkaisemaan, mikä tilanteessa olisi eettisesti oikea tapa toimia, johon tarvitaan eettistä arviointia. Kolmanneksi tilanne haastaa yksilön eettisen motivaation, koska hänen on päätettävä, sitoutuuko toimimaan tilanteessa eettisesti oikeaksi katsomallaan tavalla ja kantamaan vastuuta seurauksista. Neljäntenä mallissa tuodaan esille yksilön moraaliset piirteet, joilla viitataan yksilön taitoon ja rohkeuteen toimia eettisten periaatteidensa mukaan hankalissakin tilanteissa. Mallin neljä osatekijää ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa siten, että kaikkia osatekijöitä tarvitaan eettisen käyttäytymisen aikaansaamiseksi. Esimerkiksi yksilön kyky tunnistaa ja arvioida eettisiä dilemmoja ei vielä takaa sitä, että hän on motivoitunut toimimaan eettisten arvojensa mukaisesti. Treviñon (1986) interaktiomalli pyrkii täydentämään Restin (1984) vaihemallia huomioimalla yksilöllisten tekijöiden, kuten

itsesäätelytaitojen ja hallinnan tunteen, sekä tilannetekijöiden, kuten välittömän työyhteisön ja organisaatiokulttuurin, vaikutukset eettiseen päätöksentekoon.

Jonesin (1991) mukaan eettisen dilemman kohtaamiseen liittyy moraalista intensiteettiä, joka vaikuttaa eettiseen päätöksentekoon. Moraalista intensiteettiä päätöksentekotilanteeseen tuottavat yksilön arviot seurausten haitoista ja hyödyistä, yhteisön yksimielisyydestä oikean ja väärän suhteen, todennäköisyydestä, jolla hyvä tai paha toteutuu, ja kuluva ajasta teon ja seurausten välillä. Myös yksilön arviot siitä, kuinka lähellä toiminnan kohteena olevat henkilöt ovat sosiaalisesti, kulttuurisesti, psykologisesti tai fyysisesti, sekä arviot siitä, kuinka suurta osaa ihmisiä toiminnan seuraukset koskevat, kasvattavat eettiseen päätöksentekoon liittyvää moraalista intensiteettiä. Tutkimusten mukaan korkea moraalinen intensiteetti helpottaa eettisen dilemman tunnistamista ja vaatii enemmän eettistä arviointia kuin heikon intensiteetin tilanteet (ks. Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005).

Eettinen päätöksenteko ei kuitenkaan ole pelkästään tietoinen ongelmanratkaisuprosessi. Kognitiivis-rationaalisten lähestymistapojen, kuten Restin (1984, 1994) tai Treviñon (1986) mallien, heikkoutena on pidetty sitä, etteivät ne ota riittävästi huomioon intuition ja emotionoiden merkitystä eettisessä päätöksenteossa (Reynolds & Ceranic, 2009). Kognitiivis-affektiivisen mallin (Gaudine & Thorne, 2001) mukaan tunnetilan intensiteetti ja sävy (myönteinen/kielteinen) vaikuttavat eettisessä päätöksenteossa. Mallissa esimerkiksi oletetaan, että yksilö tunnistaa helpommin sellaisia eettisiä dilemmoja, joiden kohtaamiseen liittyy voimakkaita myönteisesti latautuneita tunteita. Tutkimus tunteiden roolista eettisessä päätöksenteossa on lisääntynyt, joskin tutkimus on vielä alkuvaiheessa ja tulokset osin ristiriitaisia (ks. Craft, 2013; Myyry & Helkama, 2007; Reynolds & Ceranic, 2009; Weisbrod, 2009).

Eettisten dilemmojen kohtaaminen organisaatiossa on haastavaa, sillä oikea ratkaisu voi toisinaan edellyttää työntekijän oman edun tavoittelun hylkäämistä organisaation yhteisen hyödyn aikaansaamiseksi. Eettisellä häivyttämällä (engl. ethical fading; Tenbrunsel & Messick, 2004) viitataan inhimilliseen itsepetokseen, jossa päätöksenteosta häivytetään eettinen ulottuvuus joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tällaisessa tilanteessa eettiset dilemmat laukaisevat yksilön omaa etua tavoittelevat psykologiset itsepetosmekanismit, jotka vähentävät eettisten tekijöiden huomioon ottamista päätöksenteossa. Esimerkiksi kielellisillä kiertoilmauksilla tai totuuden kertomatta jättämisellä työntekijä voi naamioda eettisten periaatteidensa laiminlyömisestä, jotta päätös näyttäisi sosiaalisesti hyväksyttävältä. Toisaalta osa työntekijöistä saattaa sivuuttaa eettiset dilemmat pelkästään niiden moniselitteisyyden ja tulkinnallisuuden vuoksi (Pillutla & Thau, 2009) tai käyttää torjuntaa psykologisena selviytymiskeinona etäännyttääkseen itsensä tilanteesta, jota ei koe hallitsevansa (Lazarus & Folkman, 1984).

Vaikka eettiset haasteet koskettavat kaikkia organisaation työntekijöitä, on eettisten dilemmojen kohtaamista tutkittu enimmäkseen ammattiryhmittäin, erityisesti sairaanhoitajien (ks. katsaus Oh & Gastmans, 2015; ks. myös Grönroos ym., 2012a; Kuokkanen, Leino-Kilpi & Katajisto, 2010; Ulrich ym., 2010),

mutta myös sosiaalityöntekijöiden (Bank & Williams, 2005; Csikai & Bass, 2001; Kettunen, Lehtilä & Huhtala, 2012), terveydenhoitajien (Toivakka, Rintaluoma & Huhtala, 2012), opettajien (Enlund ym., 2013; Shapira-Lishchinsky, 2011), koulunkäyntiavustajien (Ammunet, Hamari & Huhtala, 2012), lastentarhaopettajien (Hänninen, Lehto, Pihlajasaari, Grönroos & Hirvonen, 2012), lastenhoitajien (Kivinen, Tarpila, Pihlajasaari, Grönroos & Hirvonen, 2012), johtajien (Huhtala ym., 2010; Huhtala ym., 2011; Waters, Bird & Chant, 1986), kirjanpitäjien (Jackling, Cooper & Dellaportas, 2007; Likierman, 1989) ja myyjien (Hoffman Howe & Hardigree, 1991; Valentine & Barnett, 2007) keskuudessa. Tutkimussessani ylitin ammatti- ja toimirajat tutkimalla eettisten dilemmojen yleisyyden ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä eri toimialoja edustavien organisaatioiden koko henkilöstön kokemana. Oletin, että eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä siihen, millaisia mahdollisuuksia organisaation henkilöstöllä on toimia päätöksenteossa eettisesti, kuinka usein työntekijät kohtaavat eettisiä dilemma-tilanteita ja kuinka voimakasta työhyvinvointiin heijastuvaa psykologista ristiiriitaa henkilö tällöin kokee.

1.2 Eettisen organisaatiokulttuurin työhyvinvointiyhteydet ja käyttäytymistason seuraukset

Lähestyin eettisen organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä käyttäen psykologista stressiteoriaa (Lazarus & Folkman, 1984; ks. myös Cooper ym., 2001; Kahn & Byosiere, 1992; Sonnentag & Frese, 2003), joka pohjautuu yksilön ja ympäristön yhteensopivuuteen (ks. Person-Environment fit, Edwards, 1996; Person-Organization Fit, Chatman, 1989). Stressiä on perinteisesti tarkasteltu stressitekijöiden ja stressireaktioiden näkökulmasta sekä yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen epätasapainona (esim. Cooper ym., 2001; Kinnunen & Feldt, 2008; Sonnentag & Frese, 2003). Stressitekijöillä tarkoitetaan erilaisia kuormittavia tilanteita tai tapahtumia kuten, jatkuva kiire, aikapaineet ja liialliseksi koetut työvaatimukset. Stressireaktioilla tarkoitetaan kuormittavista tilanteista johtuvia yksilön psykologisia tai fysiologisia vasteita. Työhön liittyvät stressireaktiot voivat ilmetä yksilö- ja työyhteisötasolla esimerkiksi yksilön hyvinvoinnin ja työsuorituksen heikkenemisenä, työntekijöiden välisinä ristiriitoina, sairauspoissaoloina ja lisääntyneenä vaihtuvuutena tai vapaa-ajalla esimerkiksi työstä palautumisen vaikeuksina, jopa sairauksina (Kinnunen & Feldt, 2008; Kivimäki ym., 2006; Sonnentag & Frese, 2003). Yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen perustuvan stressikäsitteen mukaan stressi syntyy, kun ympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat tai yksilön odotukset ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet eivät kohtaa (ks. Cooper ym., 2001; Kahn & Byosiere, 1992; Lazarus & Folkman, 1984; Sonnentag & Frese, 2003). Työelämän stressiä on useimmiten lähestytty yksilön ja ympäristön vuorovaikutusnäkökulman kautta, jossa stressitekijät ja -reaktiot yhdistyvät samaan tarkasteluun (Kinnunen & Feldt, 2008).

Eettisen dilemmojen aiheuttamaa stressiä on tutkittu muutamaa johtajiin kohdistunutta tutkimusta lukuun ottamatta (Bird & Waters, 1989; Huhtala ym., 2010; Huhtala ym., 2011) pääsääntöisesti sosiaali- ja terveydenhoitoalan ammattilaisten parissa (ks. katsaukset DeTienne, Agle, Phillips & Ingerson, 2012; Oh & Gastmans, 2015; ks. myös Grönroos, Hirvonen & Feldt, 2012b). Stressiä on tällöin kuvattu useiden käsitteiden kautta. *Moraalinen stressi* (engl. moral distress; Jameton, 1984) seuraa, kun työntekijä kohtaa eettisen dilemman ja kokee organisatoristen tekijöiden (kuten kiire, resurssien ja tuen puute) estävän häntä toimimasta oikeaksi katsomallaan tavalla (Fry, Harvey, Hurley & Foley, 2002; Jameton, 1984; Källemark, Höglund, Hansson, Westerholm & Arnetz, 2004; Nathaniel, 2006; Wilkinson, 1987). Myöhemmin Jameton (1993; ks. myös Fry ym., 2002) jakoi moraalisen stressin ennakkoivaan ja reaktiiviseen (engl. initial/reactive moral distress). Ennakkoiva moraalinen stressi ilmenee turhautumisenä ja ärtymyksenä työntekijän kohdatessa organisatorisia esteitä tai vuorovaikutussuhteisiin liittyviä arvokonflikteja. Reaktiivinen stressi (mm. itkuisuus, masentuneisuus ja arvottomuuden tunteet) seuraa, kun työntekijä ei koe voitavansa toimia ennakkoivan stressin ohjaaman moraalisen päättelyn mukaan. Lütznin ym. mukaan moraalinen stressi seuraa, jos työntekijä ei voi toimia moraalisen herkkyytensä (engl. moral sensitivity) edellyttämällä tavalla (Lützn, Cronqvist, Magnussin & Andersson, 2003).

Raines (2000) viittasi *eettisen stressin* käsitteeseen tutkiessaan syöpäpotilaita hoitavien sairaanhoitajien eettisten dilemmojen aiheuttamaa stressiä. Ulrich ym. (2007) käyttivät käsitettä *eettisyyteen liittyvä stressi* (engl. ethics-related stress), joka ilmenee erilaisina emotionaalisina, fyysisinä ja psykososiaalisina seurauksina työntekijöiden kohdatessa eettisiä haasteita, joille he eivät voi tehdä mitään. Tutkiessaan sairaanhoitajia ja sosiaalityöntekijöitä he havaitsivat, että melkein kaksi kolmasosaa tutkituista kohtasi työssään tällaisia ylitsepääsemättömiä tilanteita. Lähes neljäsosa tutkituista raportoi fyysisiä oireita ja yli puolet turhautumista ja suuttumusta. Lisäksi kaksi kolmasosaa tutkituista koki tuhtuneisuutta siitä, että muut työntekijät näyttivät välinpitämättömiltä eettisten kysymysten suhteen. Menzel (1993, 1996) puolestaan tutki julkisen sektorin työntekijöitä ja käytti käsitettä *eettisyyden aiheuttama stressi* (engl. ethic-induced stress), jonka hän määritteli syntyvän, kun työntekijöiden omat arvot poikkeavat merkittävästi organisaation tai sen muiden työntekijöiden eettisistä periaatteista. Thornen (2010) kehittämän mallin mukaan työntekijän henkilökohtaisten eettisten arvojen ja toimintaperiaatteiden epäsuhta organisaation eettisten arvojen ja toimintaperiaatteiden välillä luo *eettisen konfliktin*, joka aiheuttaa stressiä. Käsitteiden erilaisista määrittelytavoista riippumatta lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet eettisten dilemmojen kytkeytyvän stressin koke-muksiin (ks. DeTienne ym., 2012; Oh & Gastmans, 2015; ks. myös Grönroos ym., 2012b; Huhtala ym., 2011).

Myös organisaation eettisyyttä koskevat ajattelu- ja toimintamallit voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemaan stressiin. Epäeettinen toimintakulttuuri voi altistaa työntekijöitä kuormittaville ristiriitakokemuksille, jos organisaation eettiset arvot ja periaatteet tai tuki ja resurssit eettiseen toimintaan ovat puutteelli-

sia. Organisaation eettisyyttä koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että epäeettinen työympäristö (Corley ym., 2005; Pauly, Varcoe, Storch & Newton, 2009), heikko eettinen (Jaramillo, Mulki & Solomon, 2006; O'Donnell ym., 2010; Singhapakdi & Vitell, 1991; Schwepker & Hartline, 2005; Ulrich ym., 2007) tai moraalinen ilmapiiri (Lützn, Blom, Ewalds-Kvist & Winch, 2010) sekä työntekijän ja organisaation eettisten arvojen epäsuhta (Thorne, 2010) ovat yhteydessä työntekijöiden stressin kokemuksiin. Edellä mainitut tutkimukset ovat kohdistuneet sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työympäristöihin lukuun ottamatta asiakaspalvelu- ja myyntityöntekijöihin kohdistuneita tutkimuksia (Jaramillo ym., 2006; Singhapakdi & Vitell, 1991; Schwepker & Hartline, 2005).

Eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyvää psykologista stressitutkimusta on toistaiseksi tehty vähän. Suomessa toteutettu tutkimus osoitti, että johtajien arvioidessa organisaatiokulttuurinsa eettiseksi he raportoivat vähemmän stressin oireita kuin johtajat, jotka arvioivat organisaationsa eettisyyden matalammalle tasolle (Huhtala ym., 2011). On siis perusteltua olettaa, että eettinen organisaatiokulttuuri vähentää johtajien lisäksi koko henkilöstön stressin kokemuksia tarjoamalla eettisen arvopohjan ja periaatteet, jotka tukevat henkilöstöä eettisten dilemmojen kohtaamisessa.

Aikaisemmat tutkimukset viittaavat siihen, että eettisiin dilemmoihin liittyvää stressiä tulisi tarkastella kaksitahoisesti. Tulokset ovat osoittaneet, että mitä useammin stressiä aiheuttavia eettisiä haasteita kohdataan, sitä voimakkaampaa stressi on (Huhtala ym., 2011; ks. myös DeTienne ym., 2012; Oh & Gastmans, 2015). Tutkimusmallissani eettisten dilemmojen yleisyys (kuinka usein työntekijät kohtaavat työssään eettisesti haastavia tilanteita) ja niistä johtuvan stressin voimakkuus yhdistyivät eettisen kuormittuneisuuden käsitteeksi.

1.2.1 Eettinen kuormittuneisuus

Eettinen kuormittuneisuus (engl. ethical strain; Huhtala ym., 2011) tarkoittaa stressiä, jonka syytekijä on eettinen dilemma. Eettisen kuormittuneisuuden käsite perustuu oletukselle siitä, että työstressi syntyy ristiriidasta yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen välillä (Lazarus & Folkman, 1984; ks. katsaukset Cooper ym., 2001; Kahn & Byosiore 1992; Kinnunen & Feldt 2008). Kohdatesaan eettisen dilemman työntekijä joutuu tilanteeseen, jossa hänen on pohdittava eettisiä arvojaan ja niiden toteuttamismahdollisuuksia sekä lopulta valittava parhaaksi katsomansa toimintatapa. Eettisen dilemman kohtaaminen voi altistaa työntekijän eettiselle kuormittuneisuudelle, jos työntekijä ei tiedä, mikä olisi tilanteessa eettisesti oikea ratkaisu, tai jos työntekijä kokee, että organisaation säännöt, odotukset ja normit ovat ristiriidassa hänen omien eettisten periaatteidensa kanssa. Tutkimuksessani stressillä viitataan psykologiseen vasteeseen, joka voi ilmetä esimerkiksi psykosomaattisina oireina kuten jännittyneisyytenä, ahdistuneisuutena tai unihäiriöinä.

Keski- ja ylimmän tason johtajiin kohdistunut tutkimus osoitti, että johtajista neljäsosa kohtasi eettisiä dilemmoja vähintään kuukausittain ja koki dilemmoista johtuvaa stressiä melko tai erittäin paljon (Huhtala ym., 2011). Suomalaisen kaupunkiorganisaation hoitohenkilöstöä (lähi-, perus- ja sairaanhoita-

jat), koulunkäyntiavustajia, lastenhoitajia, lastentarhanopettajia, opettajia, sosiaalityöntekijöitä ja terveydenhoitajia tutkittaessa havaittiin, että ammattiryhmistä yli kolmasosa raportoi kokevansa eettisistä dilemmoista aiheutuvaa eettistä kuormittuneisuutta melko tai erittäin paljon (Grönroos ym., 2012b).

Stressi voi pitkään jatkuessaan johtaa työuupumukseen (ks. katsaukset Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998), joka puolestaan voi pitkittyessään johtaa kliiniseen masennukseen (Ahola & Hakanen, 2007). Samoin eettisen stressin (O'Donnell ym., 2008; Pelletier & Bligh, 2008; Pendry, 2007; Ulrich ym., 2007), moraalisen stressin (DeTienne ym., 2012; Oh & Gastmans, 2015), heikentyneen eettisen ilmapiirin (Babin, Boles & Robin, 2000; Ulrich ym., 2007) sekä yksilön ja organisaation eettisten arvojen epäsuhdan (Ambrose, Arnaud & Schminke, 2008; Andrews, Baker & Hunt, 2010; Valentine, Godkin, Fleischman & Kidwell, 2011) on todettu kytkeytyvän kielteisesti työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksiin. Osa tutkimuksista on myös osoittanut, että eettisten dilemmojen aiheuttamaan stressiin liittyy kyynisyyden, pelon ja pessimismin (Pelletier & Bligh, 2008) sekä masentuneisuuden ja turhautuneisuuden (Fry ym., 2002; Nordam, Torjuul & Sørli, 2005; Ulrich ym., 2007) tunteita, jotka jatkuessaan altistavat työuupumukselle. Ohnishi ym. (2010) havaitsivat, että mitä useammin psykiatriset sairaanhoitajat raportoivat kohtaavansa puutteelliseen henkilöresurssiin liittyviä eettisiä dilemmoja, sitä enemmän he raportoivat työuupumusoireita.

1.2.2 Työuupumus

Valitsin työuupumuksen eettisen kuormittuneisuuden ohella heikentyneen työhyvinvoinnin kuvaajaksi, koska lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että työuupumuksen haitalliset seuraukset koskettavat työntekijöiden lisäksi kokonaisia organisaatioita (ks. Schaufeli & Enzmann, 1998). Laajoihin aineistoihin perustuvat tutkimukset ovat osoittaneet työuupumuksen olevan yhteydessä työntekijöiden heikentyneeseen psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin (Ahola ym., 2005; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Honkonen ym., 2006), sairauspoissaoloihin (Ahola ym., 2008) ja ennen aikaisiin eläkkeelle siirtymisiin (Ahola, Gould, Honkonen, Aromaa & Lönnqvist, 2009; Ahola, Toppinen-Tanner, Huuh-tanen, Koskinen & Väänänen, 2009; Kalimo & Toppinen, 1997).

Työuupumus on työhön liittyvän stressin ilmentymä, jolla tarkoitetaan yksilön äärimmäistä psykologista kuormittuneisuutta ja energiavarojen tyhjentymistä, mikä on seurausta pitkään jatkuneesta epäsuhdasta yksilön voimavarojen ja odotusten sekä työympäristön tarjoamien vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä (Cooper ym., 2001; Maslach ym. 2001; Schaufeli ja Enzmann 1998). Työuupumus muodostuu kolmesta ydinoireesta (Maslach 1993; Maslach ym., 2001). Ensimmäisenä ja keskeisimpänä ydinoireena on *uupumusasteinen väsymys*, jolla tarkoitetaan emotionaalisten voimavarojen tyhjentymisestä seuraavaa kokonaisvaltaista ja yleistynyttä väsymystä. Toisena ydinoireena on *kyynistyminen*, joka kuvaa oman työn merkityksen ja mielekkyyden jatkuvaa kyseenalaistamista sekä kielteisten ja kyynisten asenteiden kehittymistä omaa työtä kohtaan. Kolmantena ydinoireena on *ammattillisen itsetunnon heikentyminen*.

Oiretta kuvaa työntekijän kasvava taipumus arvioida kielteisesti aikaansaannoksiaan ja suoriutumistaan työssään, mistä seuraa riittämättömyyden tunteita omassa ammatillisessa osaamisessa.

Tutkimusten mukaan liialliset työn vaatimukset (esim. aikapaineet, ylikuormitus), rooliristiriidat ja roolien epäselvyydet, heikko sosiaalinen tuki sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä lisääntyneisiin työuupumuksen oireisiin (Lee ja Ashforth, 1996; Maslach ym., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998). Lisäksi tiedetään, että emotionaalisesti vaativa työ (Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001), puutteellinen työstä palautuminen (Kinnunen & Feldt, 2009; Siltaloppi, Kinnunen, Feldt & Tolvanen, 2011) ja heikko psykologinen irrottautuminen työstä (Sonnentag, Mojza & Binnewies, 2010) ovat niin ikään yhteydessä työuupumukseen.

Maslachin ja Leiterin (1997) työuupumusmalliin perustuvien tutkimusten mukaan työuupumus voi kehittyä epäsuhtaisesti yksilön ja organisaation välillä, joka voi muodostua liiallisesta työkuormasta, vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista, palkitsemisen ja sosiaalisen tuen puutteesta, epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista ja arvoriistiriidoista (Maslach & Leiter, 2008). Yksilön ja organisaation eettisten arvojen epäsuhtaan on havaittu kytkeytyvän emotionaaliseen uupuneisuuteen (Kammeyer-Mueller, Simon & Rich, 2012). Epäsuhtaa on kuvattu myös Chatmanin (1989) yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuusmallissa, jonka mukaan työntekijän ja organisaation välinen arvoriistiriita voi vaikuttaa haitallisesti työhyvinvointiin ja johtaa pitkään jatkuessaan työuupumukseen. Eettisiin haasteisiin liittyvät arvoriistiriidat voivat siis kytkeytyä yksilön omien arvojen ja ympäristön hänelle tarjoamien mahdollisuuksien väliin suhteeseen.

Eettisten dilemmausten yleisyyden ja työuupumuksen välisen yhteyden tutkimus on vasta alkuvaiheessa. Toistaiseksi on havaittu, että johtajien usein kohtaamat dilemmat ovat yhteydessä uupumusasteeseen väsymykseen ja kyynistymiseen (Huhtala ym., 2011), joten on tärkeää tutkia myös muiden työntekijöiden kokemuksia. Tutkimuksessani tarkastelen, eroavatko kaupunkiorganisaation työntekijöistä muodostetut eettiset dilemmaprofiilit toisistaan työuupumuksen suhteen.

On todennäköistä, että eettinen organisaatiokulttuuri ilmenee edellä mainittujen hyvinvointiyhteyksien (eettinen kuormittuneisuus, työuupumus) lisäksi myös käyttäytymisen tasolla havaittavina seurauksina, vaikka organisaation eettisen kontekstin vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen on toistaiseksi tutkittu vähän (ks. Huhtala, 2013; Treviño ym., 2006). Pyrin täydentämään tätä tutkimuksellista aukkoa pitkittäistutkimusasetelmaan perustuvassa tutkimuksessani, jossa tarkastelin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työpaikan vaihtoihin.

1.2.3 Työpaikan vaihdot

Työpaikan vaihtoja selittäviä tekijöitä on tutkittu työ- ja organisaatiopsykologiassa jo vuosikymmeniä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän tyytymättömyys työhön, heikko organisaatioon sitoutuminen ja työpaikan vaihtoai-

keet ennustavat voimakkaasti työpaikan vaihtoja (ks. katsaus Griffeth Hom & Gaertner, 2000). Lisäksi on havaittu, että erilaiset työympäristön laadulliset tekijät (esim. stressi, epäoikeudenmukaisuus ja heikko johtajuus) (ks. Griffeth ym., 2000) sekä yksilön ja organisaation arvojen yhteensopimattomuus (ks. katsaus Hoffman & Woehr, 2006; ks. myös O'Reilly ym., 1991; Vandenberghe, 1999) kytkeytyvät myös työntekijöiden työpaikan vaihtoihin.

Tietoa organisaation eettisten tekijöiden merkityksestä työpaikan vaihtoihin on toistaiseksi vähän, sen sijaan työpaikanvaihtoaikkeitä on tutkittu jonkin verran. Eettisen ilmapiirin on todettu vähentävän työpaikanvaihtoaikkeitä terveydenhuoltoalalla (Hart, 2005; Mulki, Jaramillo & Locander, 2008), ja myyntialalla (Jaramillo ym., 2006; Schwepker Jr, 2001; Stewart, Volpone, Avery & McKay, 2011). Yksilön ja organisaation eettisten arvojen yhteensopivuuden on havaittu vähentävän terveydenhuollon työntekijöiden (Valentine ym., 2011; Thorne, 2010), rahoitusalan asiantuntijoiden (Valentine, Greller & Richtermeyer, 2006) ja myyntityötä tekevien (Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2008; Schwepker, 1999) työpaikanvaihtoaikkeitä. Sairaanhoidajia (ks. katsaus Oh & Gastmans, 2015), sosiaalityöntekijöitä (O'Donnell ym., 2008; Ulrich ym., 2007) ja asiakaspalveluammateissa toimivia (DeTienne ym., 2012) tutkittaessa on havaittu, että eettisen stressin kasvaessa työpaikanvaihtoaikkeitä lisääntyvät.

Johtajien työpaikan vaihtoja on tutkittu vähän huolimatta johtajan keskeisestä roolista organisaatiossa. Harvalukuiset pitkittäistutkimukset ovat selittäneet johtajien työpaikan vaihtoja aiemmilla vaihtoaikkeilla (Mitchel, 1981) sekä tyytymättömyydellä palkkaan (Messersmith, Guthrie, Ji & Lee, 2011). Poikkeileikkaustutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien emotionaalinen uupumus (Knudsen, Ducharme & Roman, 2009), alhainen työhyvinvointi ja heikko organisaatioon sitoutuminen (Herrbach, Mignonac & Gatignon, 2004) ovat yhteydessä johtajien työpaikanvaihtoaikkeisiin. Lisäksi johtajien pettymykset odotusten täyttymiseen organisaatiossa ja heidän toimivaltansa rajoittaminen (Rosin & Korabik 1991, 1995) sekä psykologisten sopimusten rikkoutuminen (Shahnawaz & Goswami, 2011) ovat tutkimusten mukaan lisänneet johtajien työpaikanvaihtoaikkeitä.

1.3 Eettisen organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin kokemista ja työpaikan vaihtoja välittävät psykologiset mekanismit

Aristoteelisen lähestymistavan (Solomon, 2004; ks. myös MacIntyre, 2007; Ryan & Deci, 2001) mukaan hyveiden mukaan toimiminen eli pyrkimys oikeudenmukaisiin ja arvokkaisiin tekoihin edistää ihmisten hyvinvointia. Hyveet nähdään luontaisina ominaisuuksina ja valmiuksina, joita ihminen harjoittaa eri sosiaalisissa yhteisöissä (Solomon, 2004). Organisaatio tarjoaa useimmille ihmisille lähiyhteisön, jossa yksilöt etsivät merkitystään, muodostavat identiteettiään ja tavoittelevat hyvää eli omien arvojen mukaista elämää samalla kun he pyrkivät kohti organisaation asettamia tavoitteita (Solomon, 2004). Eettisyys

riippuu viime kädessä yksilöistä, mutta organisaatiot voivat tukea ja vahvistaa yksilöiden hyveiden mukaista toimintaa. Tämän vuoksi myös organisaatioiden tulee omata hyveitä, joiden ilmeneminen käytännön toiminnassa tukee työntekijöiden eettistä toimintaa ja edistää hyvinvointia (Solomon, 2004).

Eettistä organisaatiokulttuuria arvioiva organisaation eettiset hyveet-malli (CEV, Kaptein, 2008) tarjoaa esimerkin eettisyyttä ja hyvinvointia edistävästä työympäristöstä. Tutkimuksessani ajattelen eettisen organisaatiokulttuurin heijastuvan työntekijöiden hyvinvointiin heidän subjektiivisten kokemustensa kautta siitä, kuinka hyvin organisaation eettisiä arvoja ilmentävät hyveet vastaavat työntekijöiden omia arvoja ja niiden toteuttamismahdollisuuksia. Lähestyin eettisen organisaatiokulttuurin ja hyvinvoinnin kuvaajien (stressi, työuupumus) ja työpaikan vaihdon välisiä yhteyksiä seuraavien psykologisten mekanismien avulla.

Ensinnäkin sovelsin *psykologista stressiteoriaa* tutkiessani eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen kuormittuneisuuden (eettisistä dilemmoista johtuva stressi) välisiä yhteyksiä (osatutkimukset I ja II). Teorian mukaan stressi syntyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa yksilön arvioidessa haastavan tilanteen ylittävän hänen voimavaransa (ks. Cooper ym., 2001; Kahn & Byosiore, 1992; Lazarus & Folkman, 1984). Selvitäkseen haastavasta tilanteesta yksilö yrittää aktiivisesti joko muuttaa tilannetta tai omaa ajatteluaan ja tunteitaan. Mikäli yksilön pyrkimykset ratkaista haastava tilanne ei johda myönteiseen lopputulokseen, seuraa kuormittuneisuuden kokemuksia, jotka toistuessaan uhkaavat hyvinvointia. Eettisten dilemmojen kohtaaminen edusti tutkimuksessani tällaisia stressaavia tilanteita, joissa työntekijä on epätietoinen eettisistä toimintatavoista tai kokee joutuvansa toimimaan vastoin sääntöjä, normeja tai arvojaan.

Oletin, että eettinen organisaatiokulttuuri voi vähentää eettisten dilemmojen yleisyyttä ja niistä johtuvaa stressiä tarjoamalla periaatteet eettiseen päätöksentekoon ja tukemalla eettistä käyttäytymistä. Vastaavasti oletin, että heikko eettinen organisaatiokulttuuri luo ympäristön, jossa työntekijät jäävät pelkäämään oman intuitionsa varaan oikeasta ja väärästä, kun he kohtaavat eettisiä dilemmoja. Tämä saattaa lisääntyneen stressin ohella kasvattaa myös riskiä epäeettiseen käyttäytymiseen. Lisäksi organisaatiot, jotka eivät huomioi eettisiä arvoja, voivat luoda työntekijöille ja jopa kokonaisille työyksiköille paineita toimia epäeettisesti tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä puolestaan voi lisätä eettisiä dilemmoja ja niistä johtuvaa stressiä. Epäeettisessä kulttuurissa eettinen tietoisuus ja työntekijöiden kyvyt eettiseen päätöksentekoon eivät myöskään kehity, jolloin ratkaisematta jääneet dilemmat voivat toistua heikentäen työntekijöiden hyvinvointia.

Toiseksi nojasin *yksilön ja organisaation yhteensopivuusmalliin* (Person-Organization Fit -model; Chatman, 1989) tutkiessani eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä eettisten dilemmojen yleisyyteen (osatutkimukset I ja II) ja johtajien työpaikan vaihtoaikaisiin sekä toteutuneisiin vaihtoihin (osatutkimus IV). Lisäksi nojasin malliin tutkiessani eettisten dilemmojen yhteyttä työuupumukseen (osatutkimus III). Malli nostaa keskiöön yksilön ja organisaation arvojen välisen yhteensopivuuden. Arvojen korostaminen on tärkeää, koska yksilön

näkökulmasta tarkasteltuna arvot ovat suhteellisen pysyviä elämää ohjaavia periaatteita, jotka viitoittavat yksilön valintoja kohti toivottua päämäärää (Rokeach, 1973; ks. myös Rohan, 2000). Arvot liittyvät keskeisesti yksilön identiteettiin ja kehittyvät sosiaalisissa konteksteissa, joissa yksilöt pyrkivät sovittamaan käyttäytymisensä tavalla, joka mahdollistaa heille arvojensa noudattamisen (Hitlin, 2003; Rohan, 2000; Solomon, 2004). Organisaation näkökulmasta arvoilla tarkoitetaan organisaatiokulttuurin ilmentämiä uskomuksia ja käsityksiä, joiden tarkoituksena on ohjata työntekijöiden toimintaa ja valintoja kohti hyväksyttyä ja toivottua käyttäytymistä (Chatman, 1989; O'Reilly ym., 1991). Yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus on toistuvasti yhdistetty työtyytyväisyyteen, organisaation sitoutumiseen ja vähäisiin työpaikanvaihtoaikaisiin (ks. Kristoff-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Verquer, Beehr & Wagner, 2003) sekä vähäisiin työpaikan vaihtoihin (ks. Hoffman & Woehr, 2006; Kristoff-Brown ym., 2005). Yksilön ja organisaation yhteensopivuusmallin lisäksi myös malli työuupumuksen aiheuttajista (Maslach ym., 2001) korostaa yksilön ja organisaation välisen arvokonfliktin kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin.

Organisaation eettisten arvojen on havaittu vahvistavan yksilön ja organisaation yhteensopivuutta (Andrews ym., 2011; Valentine, Godkin & Lucero, 2002). Coldwell, Billsberry, van Meurs ja Marsh (2008) esittivät mallissaan, että yhteensopivuus yksilön eettisen orientaation ja organisaation eettisen ilmapiirin välillä lisää organisaatiossa myönteisiä asenteita ja odotuksien mukaista käyttäytymistä. Vastaavasti yhteensopimattomuus aikaansaa kielteisyyttä ja ei-toivottua käyttäytymistä. Yksilön ja organisaation eettisten arvojen yhteensopivuuden on osoitettu kytkeytyvän vähäisten työpaikanvaihtoaikoiden (Ambrose ym., 2008; Bao, Vedina, Moodie & Dolan, 2013; Thorne, 2010) ja työuupumusoireiden (Bao ym., 2013) sekä vähentyneen stressin (Thorne, 2010) lisäksi organisaatioon sitoutumiseen (Ambrose ym., 2008; Thorne, 2010). Arvoristiriidan kielteisiä vaikutuksia osoittavat myös tutkimukset, joiden mukaan heikko eettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyy työuupumusoireisiin (Kangas ym., 2010; Huhtala ym. 2011, Huhtala, Kaptein & Feldt, 2015; Huhtala, Tolvanen, Mauno & Feldt, 2015).

Organisaation eettistä kulttuuria ilmentävät arvot ja toimintaperiaatteet saattavat siis ajautua ristiriitaan työntekijöiden omien eettisten arvojen kanssa, millä voi olla epäsuotuisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja käyttäytymisen tasolla havaittaviin seurauksiin. Oletin tutkimuksessani, että eettisen organisaatiokulttuurin arvoja ilmentävien hyveiden toteutuminen vähentää koettuja arvokonflikteja, mikä vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin sekä vähentää johtajien työpaikan vaihtoaikaita ja toteutuvia työpaikan vaihtoja.

Kolmanneksi sovelsin *psykologisen sopimuksen mallia* (Rousseau, 1989; ks. myös Guest, 2004) tutkiessani eettisen organisaatiokulttuurin ja johtajien työpaikan vaihtojen välisiä yhteyksiä (osatutkimus IV). Sosiaalisen vaihdon teoriaan (Blau, 1964) perustuva psykologinen sopimus kuvaa työntekijän ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen pohjalta syntyvää käsitystä molempien osa-

puolten velvollisuuksista toisiaan kohtaan. Rousseau (1989) mukaan psykologinen sopimus tarkoittaa ensisijaisesti työntekijälle syntyvää subjektiivista käsitystä siitä, kuinka hänen työpanoksensa velvoittaa organisaatiota vastapalvelukseen ja kuinka organisaation panostus häneen puolestaan velvoittaa itseä vastapalvelukseen. Guest (2004) korosti mallissaan psykologisen sopimuksen kaksisuuntaisuutta ja esitti, että yksilöihin (esim. ikä, koulutus, työvuodet) ja organisaatioon liittyvien taustatekijöiden (esim. toimiala, koko, omistajuus) lisäksi organisaation kulttuuri ja toimintaperiaatteet vaikuttavat psykologiseen sopimukseen. Mallin mukaan suotuisa organisaatiokulttuuri voi edistää psykologisen sopimuksen molemminpuolisten velvollisuuksien täyttymistä, jonka seurauksena työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja omaavat vähemmän työpaikan vaihtoaikkeitä. Psykologisten sopimusten rikkoutumisen on osoitettu lisäävän keskitason johtajien työpaikanvaihtoaikkeitä julkisella sektorilla (Shahnawaz & Goswami, 2011) ja johtajilla, jotka työskentelevät hallinnon, kansainvälisen liiketoiminnan ja rahoituksen parissa (Turnley & Feldman, 1999).

O'Donohuen ja Nelsonin (2009) mallin mukaan työntekijän ja organisaation eettisten viitekehysten yhteensopivuus on tärkeää psykologisen sopimuksen täyttymisen kannalta. Vastaavasti psykologinen sopimus on vaarassa rikkoutua, jos työntekijä arvioi omien eettisten arvojensa olevan ristiriidassa organisaation eettisten käytänteiden kanssa. On siis mahdollista, että eettinen organisaatiokulttuuri voi lujittaa johtajien psykologisia sopimuksia, mikä puolestaan voi vähentää heidän työpaikan vaihtojaan, kun taas epäeettinen kulttuuri saattaa horjuttaa johtajien psykologisia sopimuksia ja johtaa heidän työpaikasta lähtemiseensä.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessani yhdistin organisaatiopsykologian ja organisaatioetiikan tutkimusperinteitä tarkoituksena lisätä empiiristä tietoa organisaatioiden eettisestä kulttuurista ja sen yhteyksistä työntekijöiden ja kokonaisten työyksiköiden hyvinvointiin. Lisäksi tutkimukseni tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksistä työpaikan vaihtoaikkeisiin ja toteutuviin työpaikan vaihtoihin.

Osatutkimuksen I tavoitteena oli tarkastella, eroavatko eri organisaatioiden henkilöstön arviot organisaationsa eettisestä kulttuurista ja kokemukset eettisestä kuormittuneisuudesta (eettisten dilemmausten useus ja niistä johtuva stressi) toisistaan. Lisäksi tutkittiin, selittääkö tutkittujen organisaatioiden eettinen organisaatiokulttuuri henkilöstön eettisen kuormittuneisuuden kokemuksia.

Oletin, että eri organisaatioiden työntekijöiden arviot organisaationsa eettisestä kulttuurista ja kokemukset eettisestä kuormittuneisuudesta eroavat toisistaan, koska eri toimialojen organisaatiot eroavat toisistaan myös perustehtävän, toiminta-ajatusten ja tuotteiden ja/tai palveluiden suhteen. Lisäksi eri aloilla toimivien työntekijöiden ammattieettiset ohjeet on rakennettu oman ammattikunnan ja alan tarpeita vastaavaksi, mikä voi heijastua eroina eettisten

dilemموjen kohtaamisessa ja siitä aiheutuvan stressin kokemuksissa eri organisaatioissa.

Osatutkimuksen II tavoitteena oli tutkia, missä määrin eettisen organisaatiokulttuurin toteutettavuuden hyve, B-tyyppin eettisten dilemموjen yleisyys sekä eettinen kuormittuneisuus ja niiden väliset yhteydet näyttäytyvät työyksiköissä yhteisesti jaettuina kokemuksina ja toisaalta työntekijöiden yksilöllisinä kokemuksina kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveystalveluissa.

Oletin ensinnäkin, että tutkitut ilmiöt (toteutettavuus, B-tyyppin eettisten dilemموjen yleisyys ja eettinen kuormittuneisuus) ovat ainakin jossain määrin työyksiköissä jaettuja kokemuksia. Toiseksi oletin, että mitä matalammaksi toteutettavuuden hyve arvioidaan työyksikkötasolla, sitä useammin työyksiköissä kohdataan eettisiä dilemموja, joka taas on yhteydessä työyksikköjen voimakkaaseen eettiseen kuormittuneisuuteen. Kolmanneksi oletin, että mitä matalammaksi toteutettavuuden hyve arvioidaan yksilötasolla, sitä useammin työntekijät kohtaavat eettisiä dilemموja, mikä puolestaan on yhteydessä heidän kokemaan voimakkaaseen eettiseen kuormittuneisuuteen.

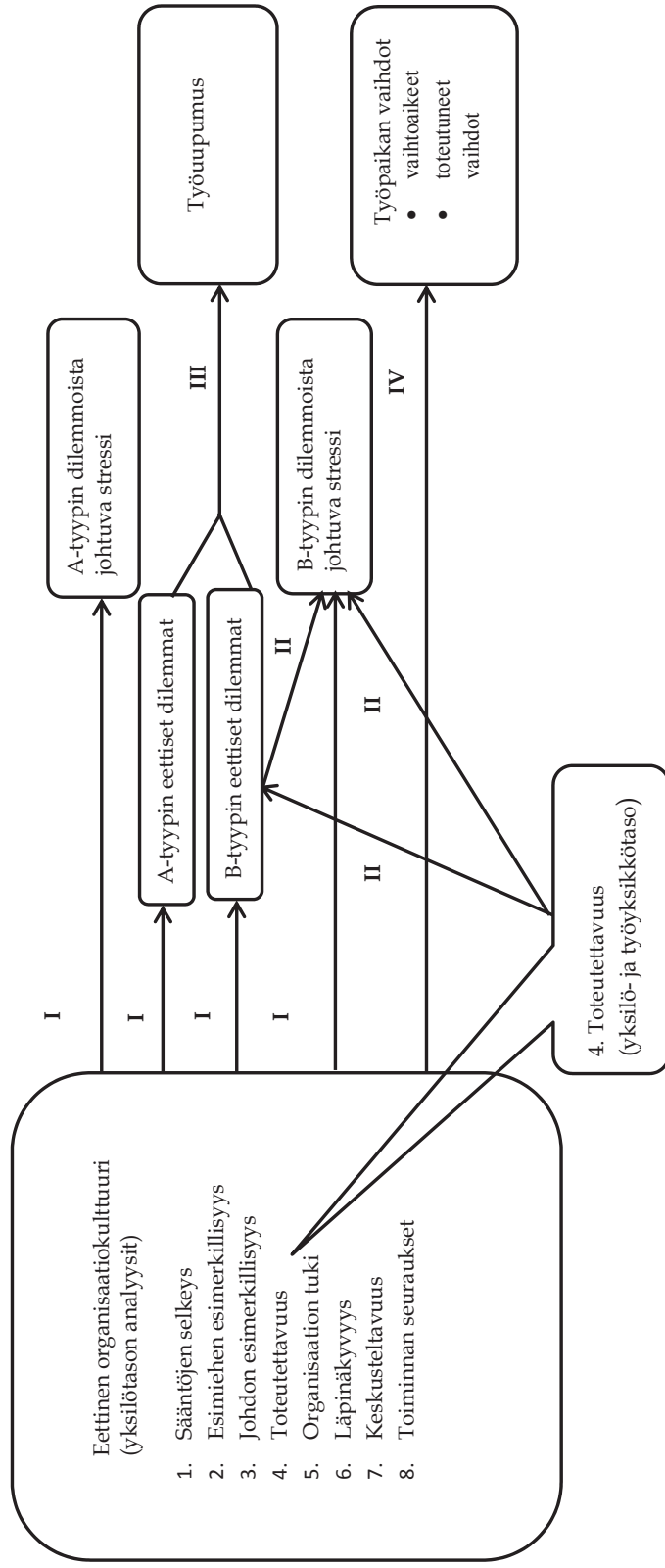
Osatutkimuksen III tarkoituksena oli tunnistaa henkilökeskeisen tutkimusotteen avulla kaupunkiorganisaation työntekijöistä erilaisia profiileja eettisten A- ja B-tyyppin dilemموjen yleisyyden suhteen. Toisena tavoitteena oli tutkia, eroavatko profiileiltaan erilaiset työntekijät toisistaan työuupumuksen suhteen.

Oletin, että kaupunkiorganisaation työntekijät eivät ole yhtenäinen ryhmä dilemموjen yleisyyden suhteen, vaan heistä on löydettävissä ilmiön suhteen erilaisia ryhmiä. Koska ensimmäinen tutkimuskysymys oli luonteeltaan eksploratiivinen, en asettanut tarkkoja oletuksia profiileista (ryhmien lukumäärä ja niiden koko sekä dilemموjen yleisyys ryhmissä). Oletin kuitenkin, että työuupumusta raportoitaisiin enemmän niissä ryhmissä, joissa eettisten dilemموjen kohtaaminen oli yleistä.

Osatutkimuksen IV tavoitteena oli tarkastella eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työpaikan vaihtoajatuksiin ja tutkia, selittääkö eettinen organisaatiokulttuuri kaksi vuotta myöhemmin toteutuneita johtajien työpaikan vaihtoja.

Oletin ensinnäkin, että mitä matalampia arvioita johtajat antavat organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä, sitä enemmän he raportoivat työpaikanvaihtoaikkeitä. Toiseksi oletin, että mitä matalampia arvioita johtajat antavat organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä tutkimuksen lähtötilanteessa, sitä todennäköisemmin he ovat vaihtaneet työpaikkaa omasta aloitteestaan kahden vuoden seurannan aikana.

Tutkitut muuttajat ja niiden väliset suhteet on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2

Tutkimuksen teoreettinen malli

Huom: I = muuttujien väliset suhteet, joita tutkittiin ensimmäisessä osatutkimuksessa; II = muuttujien väliset suhteet, joita tutkittiin toisessa osatutkimuksessa; III = muuttujien väliset suhteet, joita tutkittiin kolmannessa osatutkimuksessa; IV = muuttujien väliset suhteet, joita tutkittiin neljännessä osatutkimuksessa.

2 MENETELMÄT

2.1 Tutkittavat

Tutkimukseni oli osa Jyväskylän yliopiston Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi-hanketta, jonka päärahoittaja oli Työsuojelurahasto. Tutkimukseni koostui kahdesta aineistosta: 1) organisaatio-aineistosta, johon kuului kunta-alaa edustava kaupunkiorganisaatio, teollisuuden alaa edustava suunnittelutoimisto ja rahoitus- ja vakuutusala edustava pankki sekä 2) eri toimialojen johtajista koostuvasta kahden vuoden seuranta-aineistosta.

Osatutkimuksissa I–III analysoitiin organisaatio-aineistoa. Organisaatio-aineiston keräys toteutettiin keväällä 2011 lähettämällä kaupunkiorganisaation (N = 8366), suunnittelutoimiston (N = 536) ja pankin (N = 274) koko henkilöstölle sähköinen linkki verkkopohjaiseen kyselyyn. Kyselyyn vastasi kaupunkiorganisaatiosta 3308 työntekijää (vastausprosentti 40), suunnittelutoimistosta 300 (vastausprosentti 56) ja pankista 192 työntekijää (vastausprosentti 70). Osatutkimukseen I (n = 3597) valittiin mukaan kaikki ne työntekijät kolmesta organisaatiosta, jotka olivat vastanneet eettistä kuormittuneisuutta ja organisaatioidensa eettistä kulttuuria (Kaptein, 2008) koskeviin kysymyksiin. Osatutkimus II (n = 1243) koostui kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijöistä, jotka vastasivat sekä eettistä kuormittuneisuutta että eettisen organisaatiokulttuurin toteutettavuuden hyvettä koskeviin kysymyksiin ja ilmoittivat kyselyssä työyksikkönsä (142 työyksikköä). Osatutkimus III (n = 2470) koostui kaikista kaupunkiorganisaation työntekijöistä, jotka olivat vastanneet eettisiä dilemmoja ja työuupumusta koskeviin kysymyksiin. Taustatiedot osatutkimuksiin I–III osallistuneista on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Taustatiedot tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden työntekijöistä

Organisaatiot	Hallintopalvelut		Tekniset palvelut		Sivistyspalvelut		Sosiaali- ja terveyspalvelut		Suunnittelu- toimisto		Pankki	
Taustamuuttujat	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sukupuoli												
Mies	31	23	123	36	184	25	109	6	225	78	38	20
Nainen	106	77	220	64	550	75	1800	94	62	22	149	80
Ikäluokka												
30 vuotta tai alle	6	5	22	6	62	9	251	13	51	18	38	20
31–40v.	18	13	80	23	163	22	343	18	78	27	25	14
41–50v.	29	21	101	30	254	35	619	33	68	24	54	29
51–60v.	66	48	110	32	216	29	598	31	74	25	59	31
Yli 60v	18	13	30	9	39	5	98	5	16	6	11	6
Ammatillinen koulutus												
Peruskoulu tai vastaava	6	4	19	6	17	2	80	4	2	1	10	5
Keskiasteen koulutus	49	36	113	33	128	18	713	37	24	8	83	44
Ammatillinen aikuiskoulutus	20	15	83	24	120	16	476	25	44	15	24	13
Alempi korkeakoulu-/AMK-tutkinto	27	20	88	26	111	15	416	22	146	51	46	25
Ylempi korkeakoulu-/ylempi AMK-tutkinto	30	22	36	10	349	48	183	10	70	24	24	13
Jatko-opinnot korkeakoulussa	5	3	4	1	9	1	41	2	1	1		
Työvuodet												
alle 2 v.	8	6	43	12	63	9	246	13	21	7	15	8
2–5 v.	15	11	51	15	101	14	313	16	79	28	41	22
6–15 v.	28	20	116	34	287	39	565	30	106	37	37	20
16–25 v.	38	28	75	22	172	23	488	25	63	22	39	21
yli 26 v.	48	35	58	17	111	15	297	16	18	6	55	29
Esimiesasema												
Ei	117	85	255	74	668	91	1760	92	230	80	163	87
Kyllä	20	15	88	26	66	9	149	8	57	20	24	13

Osatutkimus IV kohdistui johtaja-aineistoon, jonka keräys toteutettiin postikyselyinä vuosina 2009 ja 2011. Tutkimuksen lähtötilanteessa syksyllä 2009 poimittiin 3000 henkilön satunnaisotos Suomen Ekonomiliiton ($n = 1500$) sekä Tekniikan Akateemisten liiton ($n = 1500$) jäsenrekistereistä, jotta saatiin mahdollisimman edustava otos eri alojen suomalaisista johtajista. Kotiosoitteisiin lähetetyistä kyselyistä palautettiin 1271. Kaikkiaan 369 henkilöä palautti kyselyn tyhjänä, koska he eivät oman ilmoituksensa mukaan kuuluneet kohderyhmään (eivät olleet johtotehtävissä tai lainkaan työelämässä tutkimushetkellä). Kun kohderyhmään kuulumattomat vähennettiin alkuperäisotoksesta, saatiin tutkimuksen lähtötilanteen vastausprosentiksi 34 ($n = 902$). Syksyllä 2011 postitettiin uusi kysely niille tutkimukseen osallistuneille johtajille, jotka olivat vuoden 2009 kyselyssä antaneet luvan seurantakyselyn lähettämiseen. Näitä oli 728, joista yksi oli kuollut kyselyjen välillä. Kaikkiaan 491 johtajaa palautti kyselyn. Kun kohderyhmään kuulumattomat (11 työtöntä, 15 eläkkeelle siirtynyttä, 1 pitkäaikaisella sairauslomalla oleva) vähennettiin seurantakyselyn otoksesta, saatiin lopulliseksi vastausprosentiksi 64 ($n = 464$). Osatutkimukseen IV valittiin mukaan kaikki vuonna 2009 kyselyyn vastanneet kohderyhmään kuuluneet johtajat ($n = 902$) sekä seurantakyselyyn vuonna 2011 vastanneista johtajista ne, jotka eivät olleet seurannan aikana vaihtaneet työpaikkaa ($n = 368$) ja ne, jotka olivat omasta aloitteesta vaihtaneet työpaikkaa ($n = 85$). Taustatiedot osatutkimukseen IV osallistuneista johtajista on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Tutkimukseen osallistuneiden johtajien taustatiedot tutkimusvuosien mukaan

Taustamuuttuja	2009		2011	
	%	(n)	%	(n)
Sukupuoli				
Mies	70	(629)	67	(305)
Nainen	30	(273)	33	(148)
Ikä				
ka (kh)	46	(9.3)	48	(9.0)
vaihteluväli		25–68		27–70
Työvuodet				
ka (kh)	11.0	(9.3)	11.5	(9.7)
vaihteluväli		0–39		0–40
Johtotaso				
Ylin johto	14	(123)	16	(71)
Johto	33	(302)	34	(153)
Ylempi keskijohto	36	(327)	34	(153)
Alempi keskijohto	17	(150)	16	(73)
Toimiala				
Teollisuus-, energia- ja rakennusala	40	(363)	37	(167)
Tietoliikenne ja tietojenkäsittelypalvelut	15	(131)	13	(56)
Palvelut liike-elämälle, kiinteistö ja vuokrauspalvelut	12	(105)	12	(56)
Julkinen hallinto	8	(71)	11	(47)
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	7	(68)	8	(37)
Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	7	(65)	7	(32)
Koulutus	2	(20)	4	(19)
Muut toimialat (kuten media ja terv. huolto)	9	(79)	8	(37)

2.2 Katoanalyysit

Organisaatioaineistoa koskevat katoanalyysit osoittivat, että kolmen organisaation henkilöstöille lähetettyyn kyselyyn vastanneet erosivat merkitsevästi sukupuolen ($\chi^2(1) = 172,55$; $p < 0,001$) ja iän ($\chi^2(4) = 104,094$; $p < 0,001$) suhteen niistä työntekijöistä, jotka jättivät osallistumasta tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden joukossa naiset olivat yliedustettuina ja ikäryhmistä alle 30- ja yli 60-vuotiaat olivat aliedustettuna kun taas 41–50-vuotiaat olivat yliedustettuna. Johtaja-aineiston lähtötilanteen (v. 2009) katoanalyysi osoitti, että tutkimukseen vastanneissa oli hieman enemmän naisia ($\chi^2(1) = 6,07$; $p < 0,05$) ja he olivat keskimäärin vuoden vanhempia ($t(1751) = 2,53$; $p < 0,05$) kuin vastaamatta jättäneet.

Osatutkimus I kohdistui niihin eri organisaatioiden työntekijöihin, jotka olivat kyselyssä vastanneet eettistä organisaatiokulttuuria ja eettistä kuormittuneisuutta koskeviin kysymyksiin. Kysymyksiin vastanneet työntekijät erosivat niistä vastaajista, jotka eivät olleet vastanneet eettistä organisaatiokulttuuria ja eettistä kuormittuneisuutta koskeviin kysymyksiin koulutustason suhteen. Vastaamatta jättäneissä peruskoulun tai vastaavan suorittaneet olivat yliedustettuna ($\chi^2(5) = 11,83$; $p < 0,05$). Sukupuolen, iän, työyksikön, työvuosien ja mahdollisten johtotehtävien suhteen tutkimuksen kohteena olleet työntekijät eivät eronneet ensimmäisen osatutkimuksen ulkopuolelle jääneistä.

Osatutkimuksen II katoanalyysissä vertailtiin vastaamatta jättäneitä työntekijöitä niihin kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveystalvelujen työntekijöitä, jotka olivat ilmoittaneet työyksikkönsä ja vastanneet eettistä kuormittuneisuutta koskeviin kysymyksiin. Tutkitut työntekijät eivät eronneet sukupuolen, iän, koulutuksen, työvuosien ja mahdollisten esimiestehtävien suhteen vastaamatta jättäneistä.

Osatutkimuksen III katoanalyysi suoritettiin vertaamalla eettisiä dilemmoja ja työuupumusta koskeviin kysymyksiin vastanneita (tutkitut) niihin kaupunkiorganisaation työntekijöihin, jotka eivät kyselyssä vastanneet näihin kysymyksiin (tutkimuksen ulkopuolelle jätetyt). Tutkitut eivät eronneet sukupuolen ja kaupungin palvelualueen suhteen tutkimuksen ulkopuolelle jätetyistä. Tutkitut henkilöt erosivat iän ($\chi^2(8) = 30,23$; $p < 0,001$), koulutuksen ($\chi^2(5) = 19,38$; $p < 0,01$), työvuosien ($\chi^2(4) = 11,03$; $p < 0,05$) ja mahdollisten johtotehtävien ($\chi^2(1) = 9,41$; $p < 0,01$) suhteen tutkimuksen ulkopuolelle jätetyistä työntekijöistä. Ikäryhmistä 30–40-vuotiaiden ikäryhmä oli tutkituissa yliedustettuna, kun taas 51–55 – ja yli 60-vuotiaat olivat aliedustettuna. Peruskoulun tai vastaavan suorittaneiden osuus oli suurempi tutkimuksen ulkopuolelle jätetyissä kun taas alemman korkeakoulututkimuksen tai korkeakoulussa jatko-opintoja suorittaneiden sekä esimiestehtävissä toimivien osuus oli suurempi tutkituissa. Katoanalyysi osoitti myös, että yli 26-vuotta kaupungin palveluksessa työskennelleet olivat aliedustettuna tutkittujen joukossa.

Johtajien seuranta-tutkimuksen (osatutkimus IV) katoanalyysi osoitti, että tutkimuksen seurantaan vuonna 2011 osallistuneet eivät eronneet niistä johtajis-

ta, jotka eivät osallistuneet seurantatutkimukseen, mutta olivat mukana kuitenkin tutkimuksen lähtötilanteessa 2009. Katoanalyysit suoritettiin iän, sukupuolen, johtotason, eettisen organisaatiokulttuurin arvioiden, organisaation epävarmuustekijöiden ja työpaikan vaihtoaikojen suhteen.

2.3 Arviointimenetelmät

2.3.1 Eettinen organisaatiokulttuuri

Eettistä organisaatiokulttuuria tutkittiin riippumattomana muuttujana osatutkimuksissa I ja IV, lisäksi eettisen organisaatiokulttuurin yksittäistä hyvettä, toteutettavuutta, tutkittiin riippumattomana muuttujana osatutkimuksessa II (taulukko 3). Eettisyyttä tutkittiin CEV-malliin pohjautuvalla 58-osioisella kyselylomakkeella (Kaptein, 2008), jonka suomennos löytyy liitteenä Huhtalan (2013) väitöskirjasta. Kysely sisältää kahdeksan eettisen organisaatiokulttuurin hyvettä: 1) sääntöjen selkeys (kymmenen osiota, esim. "Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, mitkä ovat toimivaltuuteni"), 2) esimiehen esimerkillisyys (kuusi osiota, esim. "Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä."), 3) johdon esimerkillisyys (neljä osiota, esim. "Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja."), 4) toteutettavuus (kuusi osiota, esim. "Minulla ei ole riittävästi resursseja, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti."), 5) organisaation tuki (kuusi osiota, esim. "Työyhteisössäni kaikki suhtautuvat vakavasti voimassa oleviin sääntöihin ja ohjeisiin."), 6) läpinäkyvyys (seitsemän osiota, esim. "Työyhteisössäni ollaan riittävän tietoisia mahdollisista sisäisistä rikkomuksista ja ongelmatilanteista."), 7) keskusteltavuus (kymmenen osiota, esim. "Työyhteisössäni pysytään keskustelemaan omantunnon asioista.") ja 8) toiminnan seuraukset (yhdeksän osiota, esim. "Jos ilmoittaisin johdolle epäeettisestä toiminnasta, uskon asianosaisten joutuvan oikeudenmukaisesti vastuuseen riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa."). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 6 (täysin samaa mieltä). Toteutettavuuden hyveen osalta kielteisesti asetetut vastausvaihtoehdot käännettiin pisteytystä varten. Asteikolla 1–6 korkeampi keskiarvo muodostetuissa summamuuttujissa (eettinen organisaatiokulttuuri ja sen kahdeksan hyvettä) kuvasi korkeampaa eettisyyden tasoa. Kyselyn rakennevaliditeetti on todettu luotettavaksi tämän tutkimuksen kohteena olevilla johtajilla (Huhtala ym., 2011; Huhtala, Kaptein & Feldt, 2015) sekä kaupunkiorganisaatiossa (Kangas ym., 2014).

2.3.2 Eettiset dilemmat

Eettisten dilemmojen yleisyyttä tutkittiin osatutkimuksissa I–III (taulukko 3) kysymyksillä, jotka muotoiltiin Nashin (1993) eettisiä dilemmoja koskevan määritelmän pohjalta. Ensimmäinen kysymys nimettiin A-tyypin eettiseksi dilemmaksi: "Ihmiset joutuvat työssään toisinaan pohtimaan toimintansa, valintojen-

sa ja päätöstensä oikeellisuutta ja hyvyttä. Tällaiset tilanteet ovat usein eettisesti haastavia, sillä niissä ei ole aina selvää, mikä on oikea tapa toimia. Kuinka usein Sinä kohtaat työssäsi tällaisia eettisesti haastavia tilanteita?” Toinen kysymys nimettiin B-tyypin eettiseksi dilemmaksi: ”Toisinaan työntekijät kohtaavat tilanteita, joissa he joutuvat – syystä tai toisesta – toimimaan sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesti. Kuinka usein Sinä kohtaat työssäsi tällaisia tilanteita?” Vastausvaihtoehdot molempiin kysymyksiin olivat 1 (en koskaan), 2 (vuosittain), 3 (kuukausittain), 4 (viikoittain) ja 5 (lähes päivittäin). Eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen kuormittuneisuuden välisen yhteyden tutkimiseksi eettiset dilemmat ja niistä johtuva stressi luokiteltiin 2-luokkaisiksi muuttujiksi ilmiön esiin nostamiseksi ja tulosten tiivistämiseksi laajasta organisaatioaineistosta (osatutkimus I). Eettiset dilemmat koodattiin luokkiin 1 = harvoin (vastaukset en koskaan/vuosittain) ja 2 = usein (kuukausittain/viikoittain/päivittäin). Eettisistä dilemmoista johtuva stressi koodattiin luokkiin 1 = vähän (ei lainkaan/ melko vähän) ja 2 = paljon (melko paljon/paljon).

2.3.3 Eettinen kuormittuneisuus

Eettistä kuormittuneisuutta tutkittiin osatutkimuksissa I ja II (taulukko 3) arvioimalla eettisistä dilemmoista johtuvan stressin voimakkuutta. Sitä kysyttiin molempien A- ja B-tyypin eettisten dilemmakysymysten jälkeen seuraavasti: ”Koteko 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.” Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat 1 (ei lainkaan), 2 (melko vähän), 3 (melko paljon) ja 4 (erittäin paljon). Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että yhden väittämän kysymys toimii luotettavana stressioireiden mittarina (Elo, Leppänen & Jahkola, 2003; Littman, White, Satia, Bowen & Kristal, 2006).

2.3.4 Työuupumus

Työuupumusta tutkittiin vastemuuttujana osatutkimuksessa III (taulukko 3). Mittarina käytettiin alkuperäisestä 15-osioisesta Bergen Burnout Indicator-kyselystä (Näätänen, Aro, Matthiesen & Salmela-Aro, 2003) lyhennettyä 9-osioista versiota (BBI-9), jonka rakennevaliditeetti on todettu luotettavaksi aikaisemmissa tutkimuksissa (Feldt ym., 2014; Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman & Feldt, 2011). BBI-9 mittaa työuupumusta kolmella eri ulottuvuudella: 1) *uupumusasteinen väsymys* (kolme osiota, esim. ”Tunnen hukkuvani työhön.”), 2) *kyynistytminen* (kolme osiota, esim. ”Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni asiakkaitani tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan.”) ja 3) *ammattillisen itsetunnon heikentyminen* (kolme osiota, esim. ”Kyseleminen alituisen, onko työlläni arvoa.”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 6 (täysin samaa mieltä), jolloin korkeat arvot keskiarvoistetuissa summamuuttujissa kuvasivat korkeampaa työuupumusta.

2.3.5 Työpaikan vaihtoaikeet ja työpaikan vaihto

Osatutkimuksessa IV (taulukko 3) tutkittiin *työpaikanvaihtoaikeita* yhdellä väittämällä: ”On todennäköistä, että katselen toisia työpaikkoja lähitulevaisuudessa.” Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 7 (täysin samaa mieltä). Yhden väittämän kysymystä on käytetty myös aikaisemmissa työpaikan vaihtoaikeita koskevissa tutkimuksissa (De Cuyper, Mauno, Kinnunen & Mäkikangas, 2011; Meyer, Allen & Smith, 1993). *Työpaikan vaihtoa* tutkittiin kysymyksellä: ”Oletko omasta aloitteestasi vaihtanut työpaikkaa viimeisen kahden vuoden aikana?” Vastausvaihtoehdot olivat joko kyllä tai ei.

2.3.6 Taustamuuttajat

Osatutkimuksissa I ja II kontrolloitavina taustamuuttujina olivat sukupuoli (mies/nainen), ikä (30 vuotta tai alle/31–40v./41–50v./51–60v./yli 60v.), koulutus (peruskoulu tai vastaava/keskiasteen koulutus/ammattillinen aikuiskoulutus/alempi korkeakoulu- tai AMK-tutkinto/ylempi korkeakoulu- tai ylempi AMK-tutkinto/jatko-opinnot korkeakoulussa), työvuodet (alle 2 v./2–5 v./6–15 v./16–25 v./yli 26 vuotta) ja esimiestehtävät (kyllä/ei). Tutkimuksessa III tutkittiin edellä mainittujen taustamuuttujien lisäksi kaupunkiorganisaation palveluala (hallintopalvelut/tekniset palvelut ja liiketoiminta/sivistyspalvelut/sosiaali- ja terveystieteet). Tutkimuksessa IV kontrolloitavina taustatekijöinä olivat sukupuoli, ikä (vuosina) johtotaso (ylin johto/johto/ylempi keskijohto/alempi keskijohto) ja organisaation epävarmuustekijät (”Työpaikallamme on käynnistetty yt-neuvottelut koskien irtisanomisia ja/tai lomautuksia”/”Työpaikallamme on irtisanottu työntekijöitä”/”Työpaikallamme on toteutettu lomautuksia”/”Työpaikallamme on osaaikaistettu työsuhteita”/”Henkilöstöä on irtisanoutunut omaaloitteisesti”/”Työpaikallamme on lisätty vuokratyövoiman käyttöä”). Vastajat arvioivat esitettyjä tapahtumia asteikolla 0 (ei) – 1 (kyllä).

Sukupuolen kontrolloiminen taustamuuttujana oli tarpeen, koska tutkimustulokset sukupuolen roolista eettisten dilemموjen aiheuttaman stressin kokemisessa (Enlund ym., 2013; Grönroos, Hirvonen & Feldt, 2012a; Huhtala ym., 2011; Oh & Gastmans, 2015) ja eettisessä päätöksenteossa (ks. Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005) vaihtelevat. Sukupuoli huomioitiin myös tutkitessa eettisten dilemmaprofiilien yhteyksiä työuupumusoireisiin, koska tutkimusten mukaan miehet näyttävät raportoivan naisia enemmän kyynistymistä (Maslach ym., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998) ja naiset puolestaan miehiä enemmän uupumusasteista väsymystä (Ahola, 2007; Maslach ym., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998). Johtajien työpaikan vaihtoja koskevassa tutkimuksessa sukupuoli oli syytä kontrolloida, koska tulokset sukupuolen roolista työpaikan vaihtoaikeiden ja työpaikan vaihtojen selittäjänä ovat ristiriitaisia (Griffeth ym., 2000; Lee, 2012; Moynihan & Landuyt, 2008; Rosin & Korabik, 1995).

Ikä valittiin kontrolloitavaksi taustamuuttujaksi, koska tutkimustulokset osoittavat vaihtelevia tuloksia iän roolista eettisten dilemموjen yleisyydessä ja niiden aiheuttaman stressin kokemisessa. Osa tutkimuksista osoittaa, että van-

hemmat työntekijät kokevat useammin ja voimakkaampaa stressiä kuin nuoremmat työntekijät (ks. Oh & Gastmans, 2015). Toisinaan taas nuoret työntekijät näyttävät kohtaavan dilemmoja useammin (Enlund ym., 2013; Huhtala ym., 2011) ja enemmän stressiä (Grönroos ym., 2012a) kuin vanhemmat työntekijät. Samalla tavoin tulokset iän vaikutuksesta eettisessä päätöksenteossa vaihtelevat (ks. Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005). Iällä voi myös olla vaikutusta työhyvinvointiin, vaikka tulokset sen suhteen ovat ristiriitaisia. Osassa tutkimuksia alle 30-vuotiaat raportoivat vanhempia ikäryhmiä enemmän työuupumusta (Schaufeli & Enzmann, 1998) kun taas osassa tutkimuksia ikääntyvillä esiintyy nuoria enemmän työuupumusta (Ahola, 2007; Kalimo & Toppinen, 1997; Lindblom, Linton, Fedeli & Bryngelsson, 2006). Iän huomioiminen oli tarpeen myös sen takia, että nuorempien työntekijöiden on havaittu vaihtavan työpaikkaa vanhempia herkemmin (Moynihan & Landyit, 2008; O’Donnell ym., 2008; Rhodes, 1983).

Koulutus kontrolloitiin, koska osa tutkimustuloksista viittaa siihen, että korkeammin koulutetut kokevat eettisistä dilemmoista johtuvan stressin voimakkaampana kuin matalammin koulutetut (ks. Oh & Gastmans, 2015). On myös saatu viitteitä siitä, että päätöksenteon eettisyys lisääntyy koulutuksen myötä (ks. Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005). Osassa tutkimuksia korkean koulutuksen on todettu olevan yhteydessä työuupumukseen (Maslach ym., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998), kun taas toisissa tutkimuksissa työuupumuksen on havaittu olevan yleisempää vähemmän koulutetuissa ryhmissä (Ahola, 2007; Schutte, Toppinen, Kalimo & Schaufeli, 2000).

Tutkimustulokset antavat viitteitä myös siitä, että eettisten dilemموjen yleisyys ja niistä johtuvan stressin voimakkuus (ks. Oh & Gastmans, 2015) sekä päätöksenteon eettisyys lisääntyvät *työkokemuksen* myötä (ks. Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005), jonka vuoksi se oli syytä huomioida. Lisäksi osassa tutkimuksia työuran alussa olevat raportoivat työuran loppuvaiheessa olevia enemmän työuupumusta (Schaufeli & Enzmann, 1998), kun taas toisissa tutkimuksissa pitkän työuran tehneet ovat raportoineet enemmän työuupumusta (Ahola, 2007; Kalimo & Toppinen, 1997; Lindblom ym., 2006).

Esimiestehtävät ja johtotaso kontrolloitiin, koska ylemmän tason johtajien on havaittu arvioivan organisaationsa eettisyyttä myönteisemmin ja havaitsevan epätodennäköisemmin eettisiä dilemموja kuin alemman tason johtajat (Huhtala ym., 2011). Lisäksi on havaittu, että johtajien työssä jaksaminen on haastavampaa alemmalla kuin ylemmällä johtotasolla (Feldt, Hyvönen, Mäkikangas, Kinnunen & Kokko, 2009; Hyvönen, Feldt, Tolvanen & Kinnunen, 2010). Työntekijöiden aseman ja työpaikan vaihdon välisestä yhteydestä on myös saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia (ks. Moynihan & Landyit, 2008).

Kaupunkiorganisaation palveluala oli syytä huomioida, koska tuoreen tutkimuksen mukaan työuupumusoireet näyttävät painottuvan eri tavoin kaupunkiorganisaation eri palvelualojen työntekijöillä (Feldt ym., 2014). Lisäksi aikaisemmat tutkimustulokset ovat antaneet viitteitä myös siitä, että toimiala saattaa vaikuttaa työntekijöiden arvioihin organisaationsa eettisestä kulttuurista (Kangas, ym., 2010; Treviño ym. 2006).

Organisaation epävarmuustekijät kontrolloitiin, koska niiden on havaittu olevan yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin useissa tutkimuksissa (mm. Allen, Freeman, Russel, Reizenstein & Rentz, 2001; Mauno, De Cuyper, Tolvanen, Kinnunen & Mälikangas, 2013; Sverke, Hellgren & Näswell, 2002).

2.4 Tilastolliset analyysit

Osatutkimuksissa käytetyt tilastolliset analyysit on esitetty yksityiskohtaisesti alkuperäisartikkeleissa I–IV ja yhteenvetona taulukossa 3.

Osatutkimuksissa I ja IV käytettiin SPSS for Windows 16.0 ja PASW Statistics 18.0 -ohjelmia (kuvailevat analyysit: vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat, korrelaatiot, reliabiliteetit, varianssianalyysi, lineaarinen ja logistinen regressioanalyysi). Organisaatioiden eroja henkilöstön eettisessä kuormittuneisuudessa ja arvioita organisaationsa eettisestä kulttuurista analysoitiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA), joka mahdollistaa eri organisaatioiden välisen vertailun. Regressioanalyysillä tutkittiin eettisen kuormittuneisuuden selittymistä eettisellä organisaatiokulttuurilla sekä eettisen organisaatiokulttuurin kytkeytymistä työpaikan vaihtoaikaisiin ja työpaikan vaihtoihin.

Osatutkimus II, jossa analyysit kohdistuivat samanaikaisesti sekä työyksiköiden välisiin eroihin että työyksikön sisällä työntekijöiden välisiin yksilöllisiin eroihin, toteutettiin MPlus-tilasto-ohjelmalla (muuttujien sisäkorrelaatiot, teoreettisen mallin yksilö- ja työyksikkötason analyysit monitasomallinnuksella). Muuttujien sisäkorrelaatiot (engl. intraclass correlation, ICC; ks. Heck, 2001) kuvastavat sitä, mikä osa (%) kokonaisvaihtelusta selittyy työyksikkötason vaihteluna.

Osatutkimuksessa III eettisten dilemmaprofiilien tunnistaminen aineistosta tapahtui latentin profiilianalyysin avulla, joka suoritettiin MPlus-tilasto-ohjelmalla (versio 6, Muthén & Muthén, 1998–2010). Tämän jälkeen profiilien välisiä eroja tarkasteltiin SPSS for Windows 16.0 ja PASW Statistics 18.0 -ohjelmilla (kuvailevat analyysit: ristiintaulukointi, kovarianssianalyysi). Latentilla profiilianalyysillä tunnistettiin otoksesta piileviä ryhmiä, joilla oli samantyyppinen vastaustapa A- ja B-tyyppin dilemموjen yleisyyden suhteen. Tunnistettujen ryhmien (profiilien) välisiä eroja tutkittiin kovarianssianalyysillä, joka mahdollistaa ryhmien välisen vertailun siten, että taustamuuttujat kontrolloidaan.

TAULUKKO 3 Yhteenveto osatutkimuksista: Osallistujat, muuttujat ja analyysimenetelmät

	Osallistujat	Muuttujat	Tilastolliset analyysit
Osatutkimus I	3597 työntekijää kolmesta organisaatiosta (kaupunkiorganisaatio, pankki, suunnittelutoimisto)	Ennustaja: eettinen organisaatiokulttuuri Vastemuuttuja: eettinen kuormittuneisuus Kontrolloidut taustamuuttujat: sukupuoli, ikä, koulutus, työvuodet, esimiestehtävät	Varianssianalyysi (Analysis of variance, ANOVA), Logistinen regressioanalyysi
Osatutkimus II	1243 työntekijää 142 työyksiköstä (kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveysterveystoimet)	Ennustaja: toteutettavuuden hyve Mediaattori: eettisten dilemموjen useus Vastemuuttuja: eettinen kuormittuneisuus Kontrolloidut taustamuuttujat: sukupuoli, ikä, koulutus, työvuodet, esimiestehtävät	Monitasomallinnus; yksilö- ja työyksikkötason analyysit (Multilevel modeling, MLM)
Osatutkimus III	2470 työntekijää kaupunkiorganisaatiosta	Profiili: A- ja B-tyypin eettisten dilemموjen useus Vastemuuttuja: työuupumus Tutkitut/kontrolloidut taustamuuttujat: sukupuoli, ikä, koulutus, palveluala, työvuodet, esimiestehtävät	Latentti profiilianalyysi (Latent Profile Analysis, LPA), Kovarianssianalyysi (Analysis of Covariance, ANCOVA)
Osatutkimus IV	902 eri toimialojen johtajaa tutkimuksen lähtötilanteessa (v. 2009), 453 johtajaa seurantaosastotutkimuksessa (v. 2011)	Ennustaja: eettinen organisaatiokulttuuri Vastemuuttujat: työpaikan vaihtoaikaa, työpaikan vaihto Kontrolloidut taustamuuttujat: sukupuoli, ikä, johtotaso, organisaation epävarmuustekijät	Lineaarinen regressioanalyysi, Logistinen regressioanalyysi

3 TULOKSET

3.1 Osatutkimus I

Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa

Osatutkimuksessa vertailtiin ensinnäkin eroavatko kaupunkiorganisaation neljän palvelualueen, hallintopalvelut (n = 137), tekniset palvelut/liiketoiminta (n = 343), sivistyspalvelut (n = 734) ja sosiaali- ja terveyspalvelut (n = 1909), sekä eri teollisuuden sektoreille projektinhallinta- ja suunnittelupalveluja tarjoavan suunnittelutoimiston (n = 287) ja maakunnallisen pankin (n = 187) työntekijöiden arviot organisaationsa eettisestä kulttuurista (Kaptein, 2008). Toiseksi vertailtiin eroavatko työntekijöiden kokemukset eettisestä kuormittuneisuudesta organisaatioittain. Lisäksi tutkittiin selittääkö organisaatiokulttuurin eettisyys työntekijöiden eettisen kuormittuneisuuden kokemuksia. Eettistä kuormittuneisuutta arvioitiin stressillä, jonka syytekijöitä olivat A- ja B-tyypin dilemmat. A-tyypin dilemmat kuvaavat tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä eettisesti oikeaa toimintatapaa. B-tyypin dilemmat puolestaan kuvaavat tilanteita, joissa työntekijät tietävät eettisesti oikean toimintatavan, mutta eivät syystä tai toisesta koe voivansa toimia sääntöjen, normien tai omien arvojensa mukaan.

Organisaatioiden koko henkilöstön (mukaan lukien ylin johto) eroja eettisessä kuormittuneisuudessa ja arvioita eettisestä organisaatiokulttuurista analysoitiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Korkeimpia arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä antoivat työntekijät, jotka edustivat pankkia, kaupunkiorganisaation teknisiä palveluja, sivistyspalveluja ja sosiaali- ja terveyspalveluja. Alimpia arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä antoivat kaupunkiorganisaation hallintopalveluissa työskentelevät sekä suunnittelutoimiston henkilöstö. Tulokset osoittivat, että eettistä kuormittuneisuutta koettiin eniten sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä sivistyspalveluissa ja vähiten kaupunkiorganisaation teknisissä palveluissa sekä suunnittelutoimistossa. Henkilöstön eettisen kuormittuneisuuden selittymistä organisaation eettisellä kulttuurilla analysoitiin logistisella regressioanalyysillä kontrolloimalla tutkittujen

henkilöiden taustatiedot (sukupuoli, ikä, koulutus, työvuodet, mahdolliset johtamistehtävät). Tulokset osoittivat, että eettinen organisaatiokulttuuri selitti eettistä kuormittuneisuutta kaikissa organisaatioissa: mitä matalammaksi eettinen organisaatiokulttuuri arvioitiin, sitä enemmän raportoitui eettistä kuormittuneisuutta. Seuraavalla sivulla taulukossa 4 on esitetty yhteenveto eettisen kuormittuneisuuden selittymisestä eettisellä organisaatiokulttuurilla tutkituissa organisaatioissa.

3.2 Osatutkimus II

Resurssien ja toimivaltuuksien puute eettisen kuormittuneisuuden riskitekijänä kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveystalveissa

Osatutkimuksessa tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin toteutettavuuden hyveen (organisaation työntekijöilleen tarjoamat resurssit ja valtuudet toimia työssä eettisesti oikealla tavalla) suoria ja epäsuoria (B-tyyppin eettisten dilemموjen yleisyyden kautta) yhteyksiä eettiseen kuormittuneisuuteen. Tutkimuksen kohteena oli kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveystalveiden 1243 työntekijää 142 työyksiköstä. Tutkimusaineisto analysoitiin monitasomallinnuksella, joka mahdollisti toteutettavuuden hyveen, eettisten dilemموjen yleisyyden ja eettisen kuormittuneisuuden jaetun luonteen tarkastelemisen sekä näiden ilmiöiden välisten yhteyksien tutkimisen työyksikkö-tasolla jaettuina kokemuksina ja työntekijätasolla yksilöllisinä kokemuksina

Tulokset osoittivat, että toteutettavuuden hyve, B-tyyppin eettisten dilemموjen yleisyys (paine toimia sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesti) ja eettinen kuormittuneisuus olivat osittain työyksiköissä jaettuja kokemuksia, vaikka tutkitut ilmiöt olivatkin enemmän yksilöllisiin kokemuksiin pohjautuvia. Muuttujien sisäkorrelaatiot osoittivat, että 10 % toteutettavuuden hyveen, 8 % B-tyyppin dilemموjen yleisyyden ja 5 % eettisen kuormittuneisuuden vaihtelusta selittyi työyksikön ominaisuutena ja loput yksilötason ominaisuutena. Työyksikkötason tarkastelut osoittivat, että toteutettavuuden hyve ei ollut eettisten dilemموjen yleisyyden kautta yhteydessä eettiseen kuormittuneisuuteen. Eettisten dilemموjen yleisyys ei siis välittänyt toteutettavuuden hyveen ja stressin välistä yhteyttä jaetuna kokemuksena. Sen sijaan havaittiin, että toteutettavuuden hyve oli suoraan yhteydessä eettiseen kuormittuneisuuteen. Toisin sanoen työyksikössä jaetut kokemukset toteutettavuuden hyveen puutteellisuudesta olivat yhteydessä voimakkaasti jaettuun kokemukseen eettisestä kuormittuneisuudesta.

Yksilötason tarkastelut osoittivat, että toteutettavuuden hyve oli eettisten dilemموjen yleisyyden kautta yhteydessä eettiseen kuormittuneisuuteen: mitä puutteellisemmaksi yksilöt arvioivat toteutettavuuden hyveen, sitä useammin he kohdasivat eettisiä dilemmoja ja sitä enemmän he kokivat stressiä. Lisäksi havaittiin, että myös yksilötasolla toteutettavuuden hyve oli suoraan yhteydessä eettiseen kuormittuneisuuteen: mitä korkeammalle tasolle toteutettavuuden hyve arvioitiin, sitä vähemmän työntekijät kokivat eettistä kuormittuneisuutta.

TAULUKKO 4 Eettisen kuormittuneisuuden kuvaajien (dilemmat, stressi) selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla tutkituissa organisaatioissa (1 = hallintopalvelut, 2 = tekniset palvelut, 3 = sivistyspalvelut, 4 = sosiaali- ja terveyspalvelut, 5 = suunnittelutoimisto, 6 = pankki)

	Dilemma A ¹ (%)						Stressi A ² (%)						Dilemma B ¹ (%)						Stressi B ² (%)					
	1 = harvoin (52 %)						1 = vähän (72 %),						1 = harvoin (74 %)						1 = vähän (71 %)					
	2 = usein (48 %)						2 = paljon (28 %)						2 = usein (26 %)						2 = paljon (29 %)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Riippumaton muuttuja																								
CEV yhteensä	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Sääntöjen selkeys	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+
Lähiesimiehen esimerkillisyys	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Ylimmän johdon esimerkillisyys	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-
Toteutettavuus	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Organisaation tuki	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+
Läpinäkyvyys	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-
Keskusteltavuus	-	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Toiminnan seuraukset	-	+	-	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-

Huom. ¹1 = en koskaan/ vuosittain, 2 = kuukausittain/ viikoittain/ päivittäin; ²1 = ei lainkaan/ melko vähän, 2 = melko paljon/ erittäin paljon; CEV = keskiarvoistettu summamuuttuja kaikista eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä; + = (tilastollisesti merkitsevä yhteys), - = (ei tilastollista yhteyttä)

Tutkituista taustamuuttujista (sukupuoli, ikä, koulutus, työvuodet, esimiesasema) ainoastaan koulutustausta oli työyksikkötasolla tarkasteltuna yhteydessä toteutettavuuden hyveeseen: mitä korkeammin koulutettu työyksikkö oli, sitä puutteellisemmaksi se arvioi toteutettavuuden hyveen.

3.3 Osatutkimus III

Eettisten dilemmojen yhteys työuupumukseen kaupunkiorganisaation henkilöstöllä

Osatutkimuksessa tutkittiin kaupunkiorganisaation työntekijöiden ($n = 2470$) eettisten dilemmojen kohtaamista henkilökeskeisellä tutkimusotteella. Toisin sanoen tutkimuksessa etsittiin erilaisia profiileja sen suhteen, kuinka usein työntekijät kohtaavat tilanteita, joissa ei ole selvää, mikä on oikea tapa toimia (A-tyyppin dilemma), ja tilanteita, joissa joutuu toimimaan sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesti (B-tyyppin dilemma). Tavoitteena oli tutkia, millaiset dilemmakokemukset työssä ovat yhtäältä tyypillisimpiä ja toisaalta epätyypillisimpiä. Lisäksi tutkittiin, miten profiilit eroavat toisistaan työuupumuksen (uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen, ammatillisen itsetunnon heikentyminen, kokonaistyöuupumus) suhteen, kun taustatekijät (sukupuoli, ikä, koulutus, työvuodet, palveluala, mahdolliset esimiestehtävät) on kontrolloitu.

Aineistosta tunnistettiin latentin profiilianalyysin avulla neljä erilaista dilemmojen kokemista kuvaavaa profiilia. Ensimmäisessä profiilissa (30 % tutkituista) A- ja B-tyyppin dilemmoja kohdattiin harvoin, vain muutamia kertoja vuodessa. Tähän profiiliin kuuluneet työntekijät olivat tyypillisesti yli 50-vuotiaita, vähän koulutettuja ja pitkän työkokemuksen omaavia työntekijöitä. Lisäksi nämä työntekijät työskentelivät tyypillisesti kaupunkiorganisaation hallinto- ja teknisissä palveluissa. Toisessa profiilissa (20 % tutkituista) A- ja B-tyyppin dilemmoja kohdattiin viikoittain. Tämän profiilin työntekijät olivat tyypillisesti naisia, alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita ja sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijöitä. Lisäksi tähän profiiliin kuului tyypillisesti työntekijöitä, joilla ei ollut esimiesvastuita.

Kolmannessa profiilissa (22 % tutkituista) kohdattiin A-tyyppin dilemmoja viikoittain, mutta B-tyyppin dilemmoja vain muutamia kertoja vuodessa. Tähän profiiliin kuuluneet olivat tyypillisesti miehiä, korkeasti koulutettuja ja sivistyspalveluiden työntekijöitä. Lisäksi he olivat työskennelleet melko pitkään kaupungin palveluksessa ja toimivat esimiestehtävissä. Neljännessä profiilissa (28 % tutkituista) A-tyyppin dilemmoja kohdattiin kuukausittain ja B-tyyppin dilemmoja vielä harvemmin, vain muutamia kertoja vuodessa. Tähän profiiliin kuului tyypillisesti nuoria, alle 30-vuotiaita työntekijöitä.

Kovarianssianalyysin tulokset osoittivat, että profiilit erosivat toisistaan sekä kokonaistyöuupumuksessa että sen kolmessa ydinoireessa (uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen, ammatillisen itsetunnon heikentyminen). Toinen profiili osoittautui työuupumuksen riskiprofiiliksi. Tämän profiilin työntekijät

kijät raportoivat muita enemmän kokonaistyytymystä ja sen ydinosaiteita. Ensimmäinen profiili osoittautui tyytymyksen suojaavaksi profiiliksi: tyytymisten kaikkii tyytymyksen pistemäärät (kokonaistyytymys, tyytymysasteinen väsymys, kynnistyminen, ammatillisen itsetunnon heikentyminen) olivat merkitsevästä alempia kuin riskiprofiilin tyytymistijöillä. Lisäksi ensimmäisen profiilin tyytymistijät raportoivat tyytymysasteista väsymystä vähemmän kuin kolmannen ja neljännen profiilin tyytymistijät. Kolmannen profiilin tyytymistijöiden kokonaistyytymyksen pistemäärät olivat suojaavan profiilin tyytymistijöitä korkeammat, mutta merkitsevästi alemmat kuin riskiprofiilin tyytymistijöiden. Neljännen profiilin tyytymistijöiden kokonaistyytymyksen pistemäärät olivat niin ikään merkitsevästi alemmat kuin riskiprofiilin tyytymistijöillä.

3.4 Osatutkimus IV

Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien työpaikan vaihtoon

Osatutkimuksessa tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin ja sen kahdeksan hyveen yhteyttä sekä johtajien työpaikanvaihtoaikaisiin tutkimuksen lähtötilanteessa vuonna 2009 ($n = 902$) että johtajien toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin kahden vuoden seuranta-ajalla (2009–2011) ($n = 453$).

Eettisen organisaatiokulttuurin ja johtajien työpaikanvaihtoaikoiden yhteyttä tutkittiin lineaarisen regressioanalyysin avulla ja eettisen organisaatiokulttuurin ja johtajien toteutuneiden työpaikan vaihtojen yhteyttä logistisella regressioanalyysillä. Taustatekijöinä kontrolloitiin sukupuoli, ikä, johtotaso ja organisaation epävarmuustekijät. Tulokset osoittivat, että mitä matalammaksi johtajat arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin ja sen kaikkii kahdeksan hyvettä, sitä enemmän he raportoivat työpaikanvaihtoaikaita tutkimuksen lähtötilanteessa vuonna 2009. Yksittäisistä hyveistä organisaation tuki selitti eniten johtajien työpaikanvaihtoaikaita: kun organisaation koettiin tarjoavan tukea eettisiin arvoihin ja normeihin sitoutumisessa, johtajien työpaikanvaihtoaikait vähenevät. Kahden vuoden seurantatutkimuksen tulokset osoittivat, että eettisen organisaatiokulttuurin kahdeksasta hyveestä kaksi ennusti johtajien työpaikan vaihtoa: mitä heikommaksi johtajat arvioivat sekä oman lähiesimiehensä että ylimmän johdon esimerkillisyyden eettisten sääntöjen noudattajina tutkimuksen lähtötilanteessa (2009), sitä suuremmalla todennäköisyydellä he vaihtoivat työpaikkaa seuraavien kahden vuoden aikana.

4 POHDINTA

4.1 Yhteenveto päätuloksista

Työpsykologian ja organisaatioetiikan aloihin kuuluvan tutkimukseni tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa erilaisten organisaatioiden eettisestä kulttuurista sekä eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä työntekijöiden hyvinvointiin ja johtajien työpaikan vaihtoihin. Eettistä organisaatiokulttuuria ja sen hyvinvointiyhteyksiä tutkittiin poikkileikkaustutkimuksella kolmesta eri organisaatiosta koostuvan aineiston avulla (osatutkimukset I–III). Kahden vuoden seurantatutkimuksella tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä johtajien työpaikan vaihtoihin (osatutkimus IV).

Aloitin tutkimukseni tarkastelemalla kolmen organisaation koko henkilöstön arvioita organisaationsa eettisestä kulttuurista ja omasta eettisestä kuormittuneisuudestaan (osatutkimus I). Oletuksieni mukaisesti eri aloilla toimivat organisaatiot erosivat toisistaan eettisen kulttuurin ja työntekijöiden eettisen kuormittuneisuuden suhteen. Tulokset tukivat myös oletustani, jonka mukaan organisaatioissa korkeaksi arvioitu eettinen kulttuuri kytkeytyy työntekijöiden vähäisiin eettisen kuormittuneisuuden kokemuksiin, kun taas matalaksi arvioitu eettinen kulttuuri on yhteydessä lisääntyneeseen eettiseen kuormittuneisuuteen. Oletukseni saivat lisää tukea toisesta osatutkimuksesta (II), jonka tulokset osoittivat, että organisaation tarjoamat mahdollisuudet normien ja eettisten odotusten mukaiseen työhön olivat yhteydessä yksittäisten työntekijöiden lisäksi kokonaisten työyksiköiden vähäiseen eettiseen kuormittuneisuuteen. Kolmas osatutkimus (III) osoitti, että isosta kaupunkiorganisaatiosta voidaan löytää erilaisia ryhmiä (profiileja), jotka poikkeavat toisistaan eettisten dilemmojen yleisyyden suhteen. Viikoittain dilemmoja kohtaavien profiiliin kuuluneet työntekijät (20 %) raportoivat muiden profiilien työntekijöitä enemmän työuupumusta, mikä tuki oletustani usein toistuvien eettisten dilemmojen yhteyksistä työuupumukseen.

Tulokset osoittivat myös, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on merkitystä johtajien organisaatiossa pysymiseen (osatutkimus IV). Oletukseni mukai-

sesti eettiseksi arvioitu organisaatiokulttuuri vähensi johtajien aikeita vaihtaa työpaikkaa. Seurantatutkimus tuki osittain oletustani eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin. Tulokset osoittivat, että kahdeksasta hyveestä kaksi, johtajan oman *lähiesimiehen* ja *ylimmän johdon esimerkillisyys* eettisessä toiminnassa, tuki johtajia pysymään organisaationsa palveluksessa vielä kahden vuoden kuluttua tutkimuksen aloittamisesta.

Kaikkiaan saadut tulokset lisäsivät empiiristä tutkimustietoa työympäristön eettisyyden myönteisistä merkityksistä työntekijöille ja organisaatioille. Laajasti organisaation eettiset ulottuvuudet huomioon ottava eettinen organisaatiokulttuuri voi sitouttaa johtajia pysymään työpaikassaan ja edistää yksittäisten työntekijöiden lisäksi kokonaisten työyksiköiden työhyvinvointia.

4.2 Eettinen organisaatiokulttuuri ja eettinen kuormittuneisuus tutkituissa organisaatioissa

Kaikissa tutkituissa organisaatioissa (kaupunkiorganisaation hallintopalvelut, tekniset palvelut, sivistyspalvelut ja sosiaali- ja terveyspalvelut sekä suunnittelutoimisto ja pankki) eettinen kulttuuri arvioitiin kokonaisuudessaan keskimäärin kohtuullisen korkealle (osatutkimus I). Yksittäisistä hyveistä kaikissa organisaatioissa ilmeni parhaiten *sääntöjen selkeys*, heikoimmin puolestaan *läpinäkyvyys* ja *toiminnan seuraukset*. Toisin sanoen kaikkien organisaatioiden työntekijät ymmärsivät hyvin heille asetetut odotukset eettisen käyttäytymisen suhteen. Sen sijaan organisaatioissa oli parannettavaa epäeettisen toiminnan havaitsemisessa, siihen puuttumisessa ja eettisestä toiminnasta palkitsemisessa.

Organisaatioiden eettisen kulttuurin vertailu osoitti, että pankin työntekijät arvioivat kaikki eettiset hyveet korkealle. Tulos tukee aiempia havaintoja, joiden mukaan rahoitusalan organisaation eettisyys arvioidaan korkeaksi (Kangas ym., 2010; Treviño ym., 2006). Pankin vahvaa eettistä kulttuuria selittänevät osaltaan asiakkaiden luottamukseen voimakkaasti pohjautuva liiketoiminta sekä rahoitusalan säättely, jotka luovat tiukat vaatimukset toiminnalle ja asiakastietojen luottamuksellisuudelle. Treviñon ym. (1998) mukaan eettisen kulttuuriin tunnusmerkkeihin kuuluukin vahva normatiivinen rakenne.

Eettinen organisaatiokulttuuri arvioitiin kohtuullisen korkealle myös kaupunkiorganisaation teknisissä palveluissa, sivistyspalveluissa sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Sosiaali- ja terveyspalveluissa käytännön mahdollisuudet toimia työssä eettisesti oikein (*toteutettavuuden hyve*) arvioitiin heikommaksi kuin muissa organisaatioissa, eikä ylimmän johdon toiminnan myöskään katsottu vastaavan odotuksia eettisyydestä (*ylimmän johdon esimerkillisyys*). Tulos heijastanee sosiaali- ja terveysalan työn vaativuuden ja säästöpainneiden välistä ristiriitaa sekä osaltaan myös kansalaisten näkemyksiä sosiaali- ja terveyspalvelujen saatavuuden huonontumisesta ja tyytymättömyydestä ylimpiä päättäjiä kohtaan (Kansalaisbarometri, 2011).

Suunnittelutoimiston ja kaupunkiorganisaation hallintopalveluiden työntekijät antoivat matalimpia arvioita organisaationsa eettisestä kulttuurista. On mahdollista, että vuodesta 2008 laajentuneet talousongelmat saavuttivat teollisuuden alan suunnittelutoimiston ja kaupunkiorganisaation tiedotus- ja seurantavastuuta kantavat hallintopalvelut muita palvelualoja nopeammin. Tämä on saattanut näyttäytyä suunnittelutoimiston ja hallintopalveluiden työntekijöiden muita kriittisempinä arvioina organisaationsa eettisyydestä. Esimerkiksi tutkimusajankohtaa (kevät 2011) edeltävänä syksynä suunnittelutoimistossa vietiin läpi yhteistoimintaneuvottelut, kun taas kaupunkiorganisaation eri palvelualueiden sekä pankin laajat henkilöstöjärjestelyt toteutettiin vasta tutkimusajankohdan jälkeen.

Eri organisaatioiden työntekijöiden eettistä kuormittuneisuutta tarkasteltiin aiemmasta johtajien eettistä kuormittuneisuutta koskevasta tutkimuksesta (Huhtala ym., 2011) poiketen erikseen A- ja B-tyyppin dilemma-aiheuttamana stressinä. A-tyyppin dilemmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä ei tiedä, mikä on oikea toimintatapa. B-tyyppin dilemmalla viitataan tilanteeseen, jossa työntekijä tietää oikean toimintatavan, mutta joutuu syystä tai toisesta toimimaan vastoin sääntöjä, normeja tai omia arvojaan. Kaikkiaan tulokset osoittivat, että organisaatioissa esiintyi useammin tilanteita, joihin liittyi epätietoisuutta eettisistä toimintatavoista kuin tilanteita, joissa työntekijät tietävät oikean toimintatavan, mutta kokevat joutuvansa toimimaan vastoin oikeaa tietoaan.

Oletusteni mukaisesti tutkitut organisaatiot erosivat toisistaan myös työntekijöiden eettisessä kuormittuneisuudessa. Sosiaali- ja terveyspalveluissa koettiin epätietoisuutta eettisesti oikeista toimintatavoista (A-tyyppin dilemma) lähes viikoittain ja painetta toimia sääntöjen, odotusten tai omien arvojen vastaisesti (B-tyyppin dilemma) useita kertoja vuodessa. Sivistyspalveluissakin epätietoisuutta kohdattiin suhteellisen usein (kuukausittain), sen sijaan vain muutaman kerran vuodessa painetta odotusten tai omien arvojen vastaiseen toimintaan. Eettistä kuormittuneisuutta koettiin eniten sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä sivistyspalveluissa. Tulosta tukevat aikaisemmat havainnot, joiden mukaan kasvatus- ja auttamisaloilla toimivat työntekijät kohtaavat usein työssään eettisesti kuormittavia tilanteita (Grönroos ym., 2012b; O'Donnell ym., 2008; Ulrich ym., 2010; ks. katsaus Oh & Gastmans, 2015). Näillä aloilla työntekijöiden eettisen herkkyyden ja eettisen motivaation (Rest, 1986) tärkeyttä korostetaan jo ammatillisen koulutuksen aikana. On siis mahdollista, että näille työntekijöille asetetut vaatimukset tunnistaa tilanteiden eettiset vihjeet ja kantaa vastuuta toiminnan eettisistä seurauksista selittävät sitä, että eettisiä dilemma- ja niistä aiheutuvaa eettistä kuormittuneisuutta koettiin enemmän kuin muissa organisaatioissa.

Suunnittelutoimiston työntekijät raportoivat vähiten molempia dilemma-tyyppejä. Vain muutaman kerran vuodessa koettu eettinen epätietoisuus (A-tyyppin dilemma) ja harvemmin kuin vuosittain esiintyneet arvoristiriidat (B-tyyppin dilemma) kuormittivat suunnittelutoimistossa merkittävästi vähemmän kuin sosiaali-, terveys- ja sivistyspalveluissa. Kaupunkiorganisaation teknisten palveluiden työntekijät kohtasivat niin ikään harvoin B-tyyppin dilemma-aiheita, sen

sijaan A-tyyppin dilemmat toistuivat heillä lähes kuukausittain. Vaikka epäetietoisuutta eettisistä toimintatavoista koettiin teknisissä palveluissa keskimäärin lähes yhtä usein kuin sivistyspalveluissa, oli teknisten palveluiden työntekijöiden eettinen kuormittuneisuus huomattavasti vähäisempää.

Erot kasvatusta- sekä auttamisalojen ja teknisten alojen työntekijöiden eettisessä kuormittuneisuudessa saattavat selittyä osaltaan työn sisällöllisillä eroilla. Sosiaali-, terveys- ja sivistyspalveluiden työntekijöiden työn pääkohde on ihminen, kun taas teknisillä aloilla työ suuntautuu ensisijaisesti välineiden suunnitteluun, tuottamiseen ja käyttämiseen (Heikkerö, 2009). Ihmisten hyvinvointiin liittyvää kasvatusta- ja auttamisalojen työtä tehdään pääosin suorassa asiakas- tai potilaskontaktissa. Lisäksi työ sisältää toistuvasti moraalista intensiteettiä (Jones, 1991) voimakkaita päätöksentekutilanteita, koska riski loukata työn kohteena olevan asiakkaan fyysistä tai psyykkistä koskemattomuutta on suuri. Teknisten alojen työssä suorat kontaktit palveluita ja tuotteita käyttävien asiakkaiden kanssa ovat harvinaisempia, eikä asiakkaan hyvinvointi ole samalla tavoin työn keskiössä. Vuorovaikutustyöhön perustuvilla aloilla asiakkaiden ammatillinen auttaminen edellyttää työntekijältä myös omaa työkykyä haittaavien tekijöiden tunnistamista. Tämä on saattanut lisätä sosiaali-, terveys- ja sivistyspalveluiden työntekijöiden eettisen kuormittuneisuuden raportointia verrattuna suunnittelutoimiston ja teknisten palveluiden työntekijöihin. On myös mahdollista, että yhtenäiset ammattieettiset periaatteet kasvatusta- ja auttamisaloilla (esim. ETENE, 2011; OAJ, 2014) auttavat työntekijöitä tunnistamaan herkemmin tilanteiden eettisiä ulottuvuuksia verrattuna teknisten alojen vielä melko epäyhtenäisiin ammattieettisiin periaatteisiin (Heikkerö, 2009).

Oletuksieni mukaisesti vahvaksi arvioitu eettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyi työntekijöiden vähäiseen eettiseen kuormittuneisuuteen (eettisistä dilemmoista johtuva stressi) kaikissa tutkituissa organisaatioissa. Vastaavasti kun työntekijät kokivat organisaationsa eettisen kulttuurin puutteelliseksi, he kohtasivat useammin eettisiä dilemmoja ja kokivat enemmän eettistä kuormittuneisuutta. Tulokset tukevat Huhtalan ym. (2011) eri alojen johtajiin kohdistuneen tutkimuksen havaintoja eettisen organisaatiokulttuurin kytkeytymisestä vähäiseen eettiseen kuormittuneisuuteen. Tulokset ovat myös samansuuntaisia havaintojen kanssa, joiden mukaan työympäristön eettisyys vähentää työntekijöiden kokeman stressin voimakkuutta (esim. Corley ym., 2005; Lützen ym., 2010; Pauly ym., 2009; Ulrich ym., 2007).

Yksittäisten hyveiden ja eettisen kuormittuneisuuden välistä yhteyttä tarkasteltaessa havaitsin, että *organisaation tuen puute* ja heikot mahdollisuudet nostaa esille eettisiä ongelmatilanteita (*keskusteltavuuden* hyveen puutteellisuus) olivat riskitekijöitä eettiselle kuormittuneisuudelle lähes kaikissa organisaatioissa (osatutkimus I). Myös lähiesimiehen epäjohtonmukainen toiminta suhteessa organisaation normeihin ja eettisiin odotuksiin (*heikko lähiesimiehen esimerkillisyys*) lisäsi kaikkien kaupunkiorganisaation palvelualojen työntekijöiden eettisen kuormittuneisuuden riskiä. Suunnittelutoimiston työntekijöiden riski eettiseen kuormittuneisuuteen kasvoi, jos lähiesimiehen esimerkillisyydestä ei

ollut apua tilanteissa, joihin liittyi painetta toimia sääntöjen, normien ja omien arvojen vastaisesti.

4.3 Puutteelliset mahdollisuudet eettisyyteen lisäävät kokonaisten työyksiköiden eettistä kuormittuneisuutta

Toteutettavuuden hyve osoittautui eettisen kuormittuneisuuden riskitekijäksi kaikissa tutkituissa organisaatioissa. Mitä puutteellisemmiksi organisaatioiden tarjoamat käytännön mahdollisuudet toimia annettujen normien ja eettisten odotusten mukaisesti arvioitiin, sitä enemmän työntekijät kokivat eettistä kuormittuneisuutta (osatutkimus I). Tulos tukee aikaisempia havaintoja, joiden mukaan organisaatiossa puutteelliseksi arvioidut resurssit ja vähäinen toimivalta ovat riskitekijöitä työntekijän hyvinvoinnille (Huhtala ym., 2011; Huhtala, Tolvanen, Mauno & Feldt, 2015). Toisin sanoen, kun henkilöstöllä ei ole riittävästi resursseja, kuten aikaa, tietoa, työvälineitä ja valtaa toimia työssään eettisesti, lisääntyvät eettiset dilemmat ja niistä johtuva stressi.

Toisessa osatutkimuksessa (II) halusin selvittää yksilötason lisäksi, kuinka samankaltaisia arvioita samassa työyksikössä toimivat työntekijät antavat mahdollisuuksistaan työn tekemiseen eettisesti (*toteutettavuuden hyve*) ja eettisestä kuormittuneisuudestaan. Lisäksi tutkin, selittävätkö *toteutettavuuden hyveen* jaettut arviot yhteisiä kokemuksia B-tyypin eettisten dilemmojen yleisyydestä ja stressin voimakkuudesta (eettisestä kuormittuneisuudesta). Valitsin B-tyypin dilemmatilanteet tutkittavaksi ilmiöksi, koska niiden yleisyyden havaittiin ensimmäisessä osatutkimuksessa aiheuttavan enemmän stressiä kuin A-tyypin dilemmatilanteiden. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin sosiaali- ja terveyspalveluiden työyksiköt työntekijöineen. Aineiston koko (1243 työntekijää 142 työyksiköstä) ja sen hierarkkinen rakenne antoivat mahdollisuuden tutkia, missä määrin ilmiöt ovat työyhteisöissä jaettuja kokemuksia, ja tarkastella *toteutettavuuden hyveen* ja eettisen kuormittuneisuuden välisiä suoria ja epäsuoria yhteyksiä yksilötason lisäksi myös työyksikkötasolla.

Ensimmäinen oletukseni sai vahvistusta, sillä tulokset osoittivat, että sosiaali- ja terveyspalvelujen työntekijät, jotka toimivat samassa työyksikössä jakoivat osittain (5-10 % kokonaisvaihtelusta) käsityksensä organisaation tarjoamista mahdollisuuksista työn tekemiseen eettisellä tavalla sekä kokemuksensa eettisten dilemmojen yleisyydestä ja eettisestä kuormittuneisuudesta. Tulos ei yllättänyt, koska organisaatiokulttuurin käsite sisältää ajatuksen yhteisesti jaetuista arvoista ja kokemuksista (esim. Hofstede, 2001; Schein, 1990). Lisäksi samanlaisia työryhmätason vaihteluita on raportoitu aikaisemmissa työhyvinvointia koskevissa psykologian alan organisaatiotutkimuksissa (esim. Bakker ym., 2006; Mauno, Kiuru & Kinnunen, 2011; Mauno ym., 2014). Jaettua osuutta saattaa osaltaan selittää se, että näissä työyksiköissä työntekijöiden jakamat ammattieettiset periaatteet ja yhteistyötä vaativa moniammatillinen työote voivat lisätä keskusteluja työnteon eettisistä edellytyksistä. Yhteisten keskustelujen seura-

uksena näkemykset eettisen toiminnan mahdollistamista resursseista voivat lähentyä toisiaan.

Huolimatta siitä, että kokemukset resurssien ja toimivallan riittävydestä, eettisten dilemmojen yleisyydestä ja koetusta stressistä olivat osin työyhteisöissä jaettuina, olivat ne kuitenkin enemmän työntekijöiden yksilöllisiin kokemuksiin pohjautuvia. On mahdollista, että saman työyksikön sisällä työntekijöille tarjotut resurssit (aika, rahat, välineet) eettiseen käyttäytymiseen vaihtelevat esimerkiksi tehtävittäin tai työyksikölle tarjotut yhtäläiset resurssit koetaan eri tavoin, minkä vuoksi eettisen käyttäytymisen mahdollistamat resurssit, B-tyypin dilemmojen yleisyys ja eettinen kuormittuneisuus perustuvat suurelta osin yksilöllisiin kokemuksiin. Esimerkiksi omien tehtävien hoitaminen eettisesti työajan puitteissa voi osalta työntekijöitä edellyttää omista tauoista tinkimistä, kun taas toiset työntekijät voivat kokea täyttävänsä työhön liittyvät eettiset odotukset työajallaan. Toisaalta on mahdollista, että ilmiöiden jaettua luonnetta ei tutkimuksessani tavoitettu riittävän hyvin. Arvioita toteutettavuuden hyveestä, dilemmojen yleisyydestä ja stressistä kysyttiin yksilöiden kokemuksista käsin sen sijaan, että kysymykset olisi osoitettu koskemaan vastaajien näkemyksiä työyhteisössä jaetuista kokemuksista.

Toteutettavuuden hyveen, B-tyypin dilemmojen yleisyyden ja eettisen kuormittuneisuuden välisten suorien ja epäsuorien yhteyksien tutkiminen erikseen työyksikkö- ja yksilötasolla tuki ensimmäisen osatutkimuksen tuloksia eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen kuormittuneisuuden välisestä yhteydestä. Työyksikkötason tarkastelut osoittivat, että toteutettavuuden hyve oli suoraan yhteydessä eettiseen kuormittuneisuuteen (stressiin). Yhteys oli voimakas, joten voidaan sanoa, että koko työyhteisön eettinen kuormittuneisuus on hyvin todennäköistä silloin, kun työyksiköissä jaetaan kokemus resurssien ja toimivallan riittämättömyydestä työn eettisten ulottuvuuksien huomioimiseen. Lisäksi havaittiin, että mitä heikommaksi toteutettavuuden hyve arvioitiin, sitä useammin työyksiköissä koettiin painetta sääntöjen, normien tai arvojen vastaiseen toimintaan (B-tyypin dilemma). Huolimatta toteutettavuuden hyveen ja B-tyypin dilemmojen välisestä voimakkaasta yhteydestä, dilemmat eivät kuitenkaan välittäneet toteutettavuuden hyveen ja eettisen kuormittuneisuuden välistä yhteyttä työyksikkötasolla. Näin ollen oletukseni eettisten dilemmojen välittävästä merkityksestä toteutettavuuden ja eettisen kuormittuneisuuden välillä ei saanut tukea tuloksista. Tämä saattaa selittyä sillä, että dilemmojen kohtaamisessa ja niiden aiheuttaman stressin tunnistamisessa on yksilöllisiä eroja. Dilemmojen tunnistamiseen liittyy yksilöllisiä eroja (esim. eettinen herkkyyys; Rest 1984; ks. myös katsaukset Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005), mikä voi selittää sen, miksi ne eivät ole yhteydessä työyksikössä jaettuihin arvioihin eettisestä kuormittuneisuudesta. Toisaalta stressin kokemisessa voivat korostua yksilölliset reagoitavat (esim. Lazarus & Folkman, 1984), minkä vuoksi ne eivät kytkeydy työyksikössä jaettuihin arvioihin eettisten dilemmojen yleisyydestä.

Yksilötason tarkastelut puolestaan osoittivat oletusteni mukaisesti, että B-tyypin dilemmojen yleisyys välitti voimakkaasti toteutettavuuden hyveen ja

eettisen kuormittuneisuuden välistä yhteyttä. Ne sosiaali- ja terveystalveluiden työntekijät, jotka arvioivat heikoiksi mahdollisuutensa toimia eettisesti, kokivat useammin painetta toimia sääntöjen, normien tai omien arvojensa vastaisesti, mikä puolestaan kytkeytyi voimakkaampaan eettiseen kuormittuneisuuteen. Lisäksi havaitsin, että myös yksilötasolla työntekijöiden arviot organisaation tarjoamien resurssien riittävydestä olivat suoraan yhteydessä heidän eettiseen kuormittuneisuuteensa, joskin dilemmausten yleisyys selitti eettistä kuormittuneisuutta enemmän kuin suora yhteys toteutettavuuden ja eettisen kuormittuneisuuden välillä. Toisin sanoen yksittäisten työntekijöiden eettinen kuormittuneisuus näyttää kytkeytyvän erityisesti siihen, kuinka usein he kohtaavat työssään eettisiä dilemma. Saatua tulosta tukevat aiemmat tutkimukset, joissa rajallisten resurssien on havaittu kytkeytyvän sosiaali- ja terveydenhuoltoajan työntekijöiden kokemuksiin eettisiin ristiriitoihin ja niiden aiheuttamaan stressiin (Gaudine, LeFort, Lamb & Thorne, 2011; Grönroos ym., 2012a; Kettunen ym., 2012; Toivakka ym., 2012; ks. Oh & Gastmans, 2015; O'Donnell ym., 2008).

Taustatekijöiden rooli tutkimuksissa ilmiöissä oli vähäinen. Korkean koulutuksen työyksiköissä toteutettavuuden hyve arvioitiin heikommaksi kuin matalamman koulutustaustan työyksiköissä. Tulosta saattaa selittää korkeasti koulutettujen työntekijöiden muita korostuneempi eettinen tietoisuus ja kriittisyys organisaation toimintatapoja kohtaan. Aikaisemmat tutkimukset koulutuksen ja eettisyyden välisistä yhteyksistä ovat ristiriitaisia, mutta osassa korkeamman koulutustason on havaittu kytkeytyvän eettisempään päätöksentekoon (ks. Craft, 2013; O'Fallon & Butterfield, 2005).

Ensimmäisessä ja toisessa osatutkimuksessa tutkittujen ilmiöiden ja niiden välisten yhteyksien tutkiminen perustui yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen pohjautuvaan psykologiseen stressiteoriaan (ks. Cooper ym., 2001; Kahn & Byosiere, 1992; Lazarus & Folkman, 1984) ja yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuusmalliin (Chatman, 1989), jotka molemmat huomioivat organisaation eettisten arvojen mukaisen toiminnan suotuisat vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Aristoteeliseen hyve-etiikkaan pohjautuvan ajattelun mukaan eettisiä hyveitä ilmentävä organisaatio voi tukea työntekijöiden hyvinvointia edistämällä heidän hyveellisyyttään, eli hyveiden mukaista toimintaa (Solomon, 2004). Näin ollen eettinen organisaatiokulttuuri voi tarjota eettisen työympäristön lisäksi työntekijöilleen myös mahdollisuuksia samaistua organisaation eettisiin arvoihin, joiden on havaittu tukevan yksilön ja organisaation yhteensopivuutta (Andrews ym., 2011; Valentine ym., 2002). Vahva eettinen organisaatiokulttuuri voi edistää työntekijöiden hyvinvointia vähentäessään eettisten dilemmausten (stressitekijä) yleisyyttä ja niistä johtuvaa eettistä kuormittuneisuutta (stressireaktio) tarjoamalla ensinnäkin työympäristön, joka tukee työntekijöiden ja organisaation yhdessä jakamien arvojen (Chatman, 1989) mukaista eettistä päätöksentekoa, ja toiseksi tarjoamalla ympäristön, jossa eettisten dilemmausten asettamat vaatimukset eivät nouse kohtuuttomiksi suhteessa työntekijän omiin toimintamahdollisuuksiin (ks. Cooper ym., 2001; Kahn & Byosiere, 1992; Lazarus & Folkman, 1984). Heikossa eettisessä kulttuurissa ristiriidat työntekijöiden ja organisaation arvojen välillä synnyttävät eettistä kuormittu-

neisuutta, koska organisaation eettisen tuen puuttuessa työntekijän voimavarat eivät riitä vastaamaan toistuvien eettisten dilemmojen asettamiin vaatimuksiin.

4.4 Kaupunkiorganisaation henkilöstön eettisten dilemmaprofiilien yhteys työuupumukseen

Kaksi ensimmäistä osatutkimusta osoittivat, että mitä useammin työntekijät kohtaavat eettisiä dilemmoja, sitä enemmän he kokevat eettistä kuormittuneisuutta. Aiemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet eettisten dilemmojen kytkeytyvän työhyvinvointia uhkaavaan stressiin (Bird & Waters, 1989; DeTienne ym., 2012; Grönroos ym., 2012b; Huhtala ym., 2011; Oh & Gastmans, 2015). Kaksi ensimmäistä osatutkimustani sekä aiemmat empiiriset tutkimukset ovat perustuneet muuttujakeskeiseen lähestymistapaan, jossa on tutkittu dilemmojen keskiarvoeroja ja dilemmojen korrelatiivisia yhteyksiä hyvinvoinnin kuvaajiin. Kolmas osatutkimukseni perustui henkilökeskeiseen lähestymistapaan (ks. esim. Bergman & Trost, 2006; Feldt, Huhtala, Kinnunen, Hyvönen, Mäkikangas & Sonnentag, 2013; Hätinen, Kinnunen, Mäkikangas, Kalimo & Tolvanen, 2010; Rantanen, Kinnunen, Mauno & Tement, 2013; Wang, Sinclair, Zhou & Sears, 2013), jossa analyysiyksikkönä on muuttujan sijasta yksilö. Tarkoituksena oli tunnistaa kaupunkiorganisaation (hallintopalvelut, tekniset palvelut, sivistyspalvelut, sosiaali- ja terveyspalvelut) työntekijöistä erilaisia ryhmiä (profiileja) eettisten dilemmojen yleisyyden suhteen ja sen jälkeen selvittää, eroavatko tunnistetut ryhmät toisistaan työuupumuksen suhteen. Tulokset tukivat oletuksiani kaupunkiorganisaation työntekijöiden erilaisista profiileista A- ja B-tyyppin dilemmojen yleisyyden suhteen osoittamalla, että kaupunkiorganisaation työntekijöistä muodostui neljä erilaista eettistä dilemmaprofiilia.

Ensimmäiseen profiliin kuuluneet työntekijät kohtasivat harvemmin kuin vuosittain A- ja B-tyyppin dilemmoja. Iän ja erittäin pitkän työkokemuksen (yli 26 vuotta) yliedustus tässä profiilissa saattaa selittyä sillä, että kokeneet ja kaupunkiorganisaatiossa pitkään palvelleet työntekijät ovat kartuttaneet tietoaan organisaationsa eettisistä toimintaperiaatteista. Lisäksi he ovat sovittaneet omat eettiset arvonsa yhteen organisaation arvojen kanssa tavalla, joka vähentää eettistä epätietoisuutta (A-tyyppin dilemmat) ja painetta toimia sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesti (B-tyyppin dilemmat). Matalan koulutustason omaavien työntekijöiden yliedustus tässä harvoin dilemmoja kohtaavien profiilissa voi liittyä siihen, että osa eettisistä dilemmoista jää tunnistamatta. Työn eettisten ulottuvuuksien tarkastelun on havaittu lisääntyvän koulutuksen lisääntyessä (ks. katsaukset Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005). Hallinto- ja teknisten palveluiden työntekijät olivat myös yliedustettuna tässä harvoin dilemmoja kohtaavien profiilissa, mitä saattaa selittää päätöksentekotilanteisiin liittyvä matala moraalinen intensiteetti (Jones, 1991). Näillä aloilla työn ja päätöksenteon kohteena olevat ihmiset ovat todennäköisesti fyysisesti ja psyykkisesti etäällä, ja aika päätöksenteosta sen seurausten havainnointiin voi olla pitkä,

mikä vähentää eettiseen päätöksentekoon liittyvää moraalista intensiteettiä ja saattaa siten heikentää eettisten dilemmojen havaitsemista.

Toisen profiilin työntekijät kohtasivat sekä A- että B-tyyppin dilemmoja viikoittain. Naisten yliedustusta tässä profiilissa saattaa selittää heidän voimakkaampi eettinen herkkyys miehiin verrattuna (ks. Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005), minkä vuoksi he saattavat tunnistaa tilanteiden sisältämät eettiset haasteet miehiä useammin. Korkean koulutuksen yliedustus tässä profiilissa voi liittyä siihen, että kouluttautumisen myötä lisääntynyt eettinen tietoisuus yhdistettynä sisäistettyihin ammattieettisiin periaatteisiin saattaa lisätä herkkyyttä eettisten dilemmojen tunnistamiseen. Sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijöiden yliedustusta puolestaan selittänee eettisten dilemmojen yleisyys hoiva-aloilla (Grönroos ym., 2012b; Kuokkanen ym., 2010; ks. katsaus Oh & Gastmans, 2015). Lisäksi osatutkimusten I ja II tulokset osoittivat, että sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijät kohtasivat usein eettisiä dilemmoja. Sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijöiden yliedustus saattaa liittyä myös siihen, että eettisten dilemmojen kohtaamisessa työntekijältä vaadittava eettinen herkkyys (Rest, 1986) ja päätöksentekotilanteiden moraalinen intensiteetti (Jones, 1991) korostuvat auttamistyössä, jossa asiakkaan itsemääräämisoikeuteen joudutaan puuttumaan muita aloja useammin. Lisäksi heikot vaikutusmahdollisuudet eettisiin käytäntöihin todennäköisesti lisäävät eettisiä dilemmoja, mikä saattaa selittää sitä, että tässä profiilissa oli tyypillisesti työntekijöitä, joilla ei ollut esimiesasemaa.

Kolmannessa profiilissa A-tyyppin dilemmoja kohdattiin viikoittain, mutta vain muutaman kerran vuodessa B-tyyppin dilemmoja. Toisin sanoen tässä profiilissa kohdattiin usein epätietoisuutta eettisistä toimintatavoista, mutta harvoin painetta toimia vastoin eettisiä ohjeistuksia tai omia arvoja. Profiiliin kuului tyypillisesti miehiä, korkeimman koulutustason omaavia ja kaupunkiorganisaation sivistyspalveluiden työntekijöitä. Tämän profiilin työntekijät olivat myös työskennelleet pitkään kaupungin palveluksessa ja toimivat esimiestehtävissä. Miesten yliedustusta tässä profiilissa saattavat selittää havainnot, joiden mukaan miehet ovat naisia kriittisempiä eettisessä arvioinnissa ja johdonmukaisempia eettisessä käyttäytymisessä (ks. Craft, 2013). On siten mahdollista, että miehet havaitsevat puutteet organisaation eettisissä ohjeistuksissa herkästi ja kokevat tämän vuoksi usein epätietoisuutta oikeista toimintatavoista. Korkeasti koulutettujen ja pitkän työkokemuksen omaavien yliedustus saattaa selittyä sillä, että tämän profiilin työntekijät ovat oppineet tunnistamaan muita helpommin puutteita organisaation eettisissä ohjeistuksissa, minkä vuoksi he kohtavat A-tyyppin dilemmoja lähes yhtä usein kuin toisen profiilin työntekijät. Sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisen toiminnan vaatimukset olivat puolestaan harvinaisempia. Tämä saattaa liittyä siihen, että koulutuksen ja kokemuksen myötä syventynyt tietoisuus omista arvoista ja mahdollisuuksista vaikuttaa työolosuhteisiin, on auttanut tähän profiiliin kuuluvia työntekijöitä sovittamaan omia ja organisaation arvoja toisiaan vastaaviksi (Chatman, 1989). Sivistyspalveluiden työntekijöiden yliedustus tässä profiilissa saattaa selittyä sillä, että kasvatustalon ammattilaisilta odotetaan voimakasta esimerkillisyyttä

oikean toiminnan suhteen, minkä takia epätietoisuus eettisistä toimintatavoista saattaa tässä profiilissa olla työntekijöiden erityisen huomion kohteena. Kasvatustehtävissä toimivien tiedetään kohtaavaan usein työssään eettisiä haasteita, joiden ratkaisemiseksi ei välttämättä löydy sopivia ohjeistuksia tai periaatteita (Martikainen, 2005). Esimiestyötä tekevien yliedustus kolmannessa profiilissa saattaa liittyä siihen, että eettinen motivaatio tunnistaa eettistä epätietoisuutta lisääviä tilanteita on esimiehillä korkea, koska heillä on viime kädessä vastuu työyksikkönsä toiminnan seurauksista. Lisäksi on todennäköistä, että esimiesten mahdollisuudet vaikuttaa organisaation eettisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin vähentävät painetta sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaiseen toimintaan.

Neljännessä profiilissa A-tyyppin dilemmoja kohdattiin kuukausittain ja vain muutaman kerran vuodessa B-tyyppin dilemmoja. Alle 30-vuotiaat olivat yliedustettuna tässä profiilissa, mikä voi liittyä siihen, että organisaation eettiset toimintatavat eivät ole vielä riittävän tuttuja ja sen vuoksi epätietoisuus eettisistä toimintaperiaatteista toistuu kuukausittain. B-tyyppin dilemmojen harvalukuisuutta saattaa puolestaan selittää nuorten työntekijöiden ammatti-identiteetin ja arvomaailman keskeneräisyys, jolloin myös herkkyys arvovierastumien havaitsemiseen voi olla vasta kehittymässä. Vanhempien työntekijöiden onkin havaittu omaavan alle 30-vuotiaita työntekijöitä eettisempiä käsityksiä dilemmojen arviointiperiaatteissa (Krambia-Kapardis & Zopiatis, 2008; Peterson, Rhoads & Vaught, 2001). Tulkintaa tukevat myös havainnot, joiden mukaan iän myötä eettinen herkkyys ja kyky eettiseen arviointiin lisääntyvät (ks. katsaukset Craft, 2013; Fallon & Butterfield, 2005).

Tutkiessani tunnistettujen profiilien eroja työuupumuksen kokemisessa havaitsin oletusteni mukaisesti, että työuupumusoireita raportoitiin eniten profiilissa, jossa dilemmoja kohdattiin usein. Toinen profiili osoittautui työuupumuksen riskiprofiiliksi, koska työntekijöiden viikoittainen epätietoisuus eettisistä toimintatavoista ja paine sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaiseen toimintaan oli muita profiileja enemmän yhteydessä työuupumukseen. Toisen profiilin työntekijät raportoivat eniten kaikkia työuupumuksen ydinoireita: uupumusasteista väsymystä, kyynistymistä ja ammatillisen itsetunnon heikentymistä. Lisäksi on huomattava, että viikoittain toistuneet A- ja B-tyyppin dilemmat altistivat toisen profiilin työntekijät kaksoiskuormitukselle, joka on työuupumuksen merkittävä riskitekijä. Tulos on yhdenmukainen aiempien tutkimusten kanssa, jotka ovat osoittaneet, että usein kohdatut eettiset dilemmat ovat yhteydessä työuupumukseen (Huhtala ym., 2011; ks. katsaus Ohnishi ym., 2010). Työuupumuksen riskiprofiilissa korostuivat myös muita profiileja selvästi enemmän kokemukset sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesta toiminnasta, joiden tiedetään aikaisempien tutkimusten mukaan kytkeytyvän työuupumuksen ydinoireisiin (Leiter & Harvie, 1997; Leiter & Maslach, 2003). Työuupumusoireiden korostuminen usein dilemmoja kohtaavien profiilissa oli myös oletuksieni mukaista, koska stressi- ja työuupumusteorioiden mukaan (esim. Cooper ym., 2001) epäsuhta yksilön ja työympäristön odotusten ja vaatimusten välillä aiheuttaa stressiä ja johtaa jatkuessaan työuupumukseen. Työ-

ympäristössä toistuvat eettiset dilemmat voivat siis asettaa työntekijän tilanteeseen, jossa hänen voimavaransa eivät riitä vastaamaan työympäristön dilemmojen käsittelyn asettamiin vaatimuksiin, jolloin riski työuupumukseen kasvaa.

Työuupumukselta suojaavissa profiileissa A-tyyppin dilemmoja saatettiin kohdata jopa viikoittain B-tyyppin dilemmoja sen sijaan korkeintaan muutaman kerran vuodessa. Ensimmäisessä profiilissa, jossa molempia dilemmoja kohdattiin hyvin harvoin, raportoivat työntekijät kaikista profiileista vähiten työuupumusoireita. Työuupumusoireita raportoitiin toiseksi vähiten neljännessä profiilissa, jossa epätietoisuutta kohdattiin useammin kuin ensimmäisessä profiilissa. Kolmannen profiilin työntekijöiden työuupumusoireet olivat myös vähäisiä, vaikka epätietoisuutta eettisistä toimintaperiaatteista koettiin viikoittain. Kolmannen profiilin työntekijöiden kokonaistyöuupumuspistemäärät olivat kuitenkin huomattavasti korkeammat kuin ensimmäisen profiilin työntekijöillä. Tulos on samansuuntainen aiempiin muuttujakeskeisiin tutkimuksiin pohjautuneiden havaintojen kanssa, joiden mukaan harvoin toistuvat eettiset dilemmat kytkeytyvät vähäisiin työuupumusoireisiin (Huhtala ym., 2011; ks. myös Oh & Gastmans, 2015; Ohnishi ym., 2010). On myös mahdollista, että työuupumuksen riskiprofiilin työntekijöille on tyypillistä uppoutuminen liaksi työn eettisten näkökulmien huomioimiseen ja omien arvostiritojen pohdintaan, mikä voi vaikeuttaa työssä suoriutumista ja lisätä työuupumusoireita. Tulkintaa tukee Smilanskyn (1996) näkemys, jonka mukaan liian korkea eettinen tiedostaminen voi johtaa kyvyttömyyteen tehdä päätöksiä. Tekemättä jääneet päätökset voivat puolestaan lisätä työntekijän kielteisiä arvioita aikaansaannoksistaan, mistä seuraa riittämättömyyden tunteita omassa ammatillisessa osaamisessa (Maslach, 1993; Maslach ym., 2001). Toisaalta työuupumukselta suojaavan profiilin työntekijät saattavat jättää tunnistamatta arvostiritoja herättävät dilemmat (Pillutla & Thau, 2009) tai tiedostamattaan häivyttää päätöksenteosta pois eettiset ulottuvuudet (Tenbrusel & Messick, 2004) ja näin torjua ristiriitatilanteita, jotka haastavat hyvinvointia.

Yleisellä tasolla tarkasteltuna tulokset osoittivat myös, että B-tyyppin dilemmat kytkeytyivät enemmän työuupumusoireisiin kuin A-tyyppin dilemmat. On mahdollista, että työntekijän tunne omasta vastuusta korostuu enemmän tilanteissa, joissa eettisesti oikea toimintatapa on hänen tiedossaan, mutta syystä tai toisesta hän kokee joutuvansa toimimaan vastoin sääntöjä, normeja tai omia arvojaan. Tällaisessa ristiriitatilanteessa kuormittuneisuuden tunnetta voi lisätä se, että työntekijän on vaikea etukäteen arvioida mahdollisia haittoja, jotka hänen toimintansa saattaa aiheuttaa. B-tyyppin dilemmojen kuormittavuutta voi lisätä myös se, että sääntöjen ja normien vastainen toiminta näyttäytyy helposti työyhteisössä, jolloin työntekijän eettinen päätöksenteko on myös työyhteisön muiden jäsenten arvioitavana oikean ja väärän tai hyvän ja pahan suhteen. Vastaavasti on mahdollista, että A-tyyppin dilemmat eivät samassa määrin kuormita kuin B-tyyppin dilemmat, koska työntekijät kokevat, että vastuu eettisten toimintaohjeiden puutteista on organisaation. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä tunnistaa eettisen dilemman ja epätietoisuutensa eettisesti oikeasta toimintatavasta, mutta jättää päätöksentekoprosessiin kesken, koska

toimintaan liittyvät riskit saattavat näyttäytyä haitallisemmilta kuin toimimatta jättämiseen liittyvät.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että tulokset antavat uutta tietoa työuupumuksen riskiryhmien tunnistamiseen osoittamalla, että viikoittain eettisiä dilemmoja kohtaavat työntekijät ovat suuremmassa työuupumusriskissä kuin työntekijät, jotka työssään kohtaavat harvoin eettisesti haastavia tilanteita. Lisäksi havaittiin, että viikoittain eettisiä dilemmoja kohtaavat työntekijät muodostavat ryhmän, johon kuuluu tyypillisesti sosiaali- ja terveystieteissä työskenteleviä, naisia, alemman korkeakoulutuksen suorittaneita tai työntekijöitä, jotka toimivat alaisina. Mikäli samassa työyhteisössä on useita tähän riskiryhmään kuuluvia, on tärkeää pohtia interventioita, joilla toistuvien eettisten dilemmojen aiheuttamaa eettistä kuormitusta voidaan vähentää työuupumusriskin pienentämiseksi.

4.5 Johtajat pysyvät eettisen organisaation palveluksessa

Johtajat ovat vastuussa organisaation menestymisestä. Samalla johtajien odotetaan kantavan vastuuta myös organisaation eettisyydestä, koska vallankäyttäjänä ja roolimalleina heidän näkemyksensä ja toimintansa vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin. Työssään johtajat toimivat aika- ja tulospaineisessa ympäristössä ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa erilaisten ihmissuhdeverkostojen kanssa. Tämä voi haastaa johtajien mahdollisuuksia eettiseen päätöksentekoon ja vaikeuttaa vastuun kantamista organisaationsa eettisestä kulttuurista. Heikot mahdollisuudet työn eettisten tekijöiden huomioimiseen voivat aikaansaada johtajien pohdintoja työpaikan vaihtamisesta tai ajaa johtajat ristiriitatilanteeseen, jonka he ratkaisevat vaihtamalla työpaikkaa. Pitkittäistutkimusasetelmalla haettiin vastauksia siihen, kytkeytyvätkö johtajien arviot organisaationsa eettisestä kulttuurista heidän työpaikanvaihtoaikaisiin ja myöhemmin toteutuviin työpaikan vaihtoihinsa (osatutkimus IV).

Tulokset osoittivat, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on merkitystä johtajien työpaikanvaihtoaikaisiin. Jos johtajat tutkimuksen lähtötilanteessa vuonna 2009 arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin matalalle tasolle, he raportoivat enemmän työpaikanvaihtoaikaisia kuin ne johtajat, jotka arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin korkealle. Samansuuntaisia tuloksia työympäristön eettisyyden merkityksestä työpaikanvaihtoaikaisiin on saatu tutkimalla eri alojen työntekijöitä (esim. Hart, 2005; Jaramillo ym., 2006; Pettijohn ym., 2008; Steward ym., 2011; Thorne, 2010; Valentine ym., 2006, 2011). Johtajat ovat keskeisessä asemassa organisaationsa eettisen kulttuurin kehittämisessä, minkä vuoksi he todennäköisesti kokevat itsensä vastuulliseksi eettisten hyveiden ilmentämisessä. On mahdollista, että tutkitut johtajat kokivat epäonnistuneensa eettiseen roolimalliin liittyvien odotusten täyttämässä, minkä seurauksena he pohtivat työpaikan vaihtoa. Tätä selitystä tukevat aiemmat myyntialalla toteutetut tutkimukset, joiden mukaan organisaatiossa jaetut eettiset arvot voivat

vähentää työrooliin liittyvien odotusten ristiriitaisuutta (Schwepker ym., 2001), joiden on havaittu kytkeytyvän työpaikanvaihtoaikaisiin (Jaramillo ym., 2006).

Tulokset osoittivat myös, että vanhemmilla johtajilla oli vähemmän työpaikanvaihtoaikaisia ja toteutuneita vaihtoja kuin nuoremmilla johtajilla. Tulos ei ollut yllättävä, koska vastaavia havaintoja on tehty muihin ammattiryhmiin kohdistuneissa tutkimuksissa (Moynihan & Landuyt, 2008; Rhodes, 1983). Vanhemmat johtajat saattavat kokea työpaikan vaihdon riskinä työuran loppuvaiheessa, jolloin he ovat jo saavuttaneet omat uratavoitteensa ja heidän asemansa organisaatiossa on vakiintunut. Johtajien työpaikanvaihtoaikaiset lisääntyivät myös, kun organisaatiossa oli paljon epävarmuustekijöitä. Työpaikan menettämisen uhan onkin havaittu heikentävän organisaatioon sitoutumista ja lisäävän työpaikanvaihtoaikaisia (Allen ym., 2001; Mauno ym., 2013; Sverke ym., 2002).

Johtajien puutteelliseksi arvioimat eettiset hyveet saattavat heijastella johtajan ja organisaation eettisten arvojen yhteensopimattomuutta (Chatman, 1989), joka aikaisempien tutkimusten mukaan lisää työntekijöiden työpaikanvaihtoaikaisia (Ambrose ym., 2008; Bao ym., 2013; Thorne, 2010). Puutteet eettisten hyveiden toteutumisessa ovat myös saattaneet aiheuttaa johtajien psykologisten sopimusten rikkoutumisia, joiden tiedetään kytkeytyvän johtajien työpaikanvaihtoaikaisiin (Shahnawaz & Goswami, 2011; Turnley & Feldman, 1999). On mahdollista, että johtajien psykologiset sopimukset joutuvat koetukselle tilanteissa, joissa he arvioivat organisaation laiminlyövänsä eettisiä velvoitteitaan samalla kun johtajat itse kokevat huolehtivansa eettisistä vastuistaan.

Yksittäisten hyveiden osalta havaittiin, että johtajien työpaikanvaihtoaikaiset lisääntyivät, kun he arvioivat *organisaation tuen* eettiseen käyttäytymiseen riittämättömäksi. Toisin sanoen, kun johtajat raportoivat puutteita työyhteisöjen sitoutumisessa virallisiin normeihin ja arvoihin sekä epäluottamusta työntekijöiden ja johdon välillä, lisääntyivät heidän työpaikanvaihtoaikaisensa. Mikäli organisaatio ei tue riittävästi työyhteisöjä eettisiin normeihin ja arvoihin sitoutumisessa, saattaa johtaja kokea jäävänsä yksin vastuuseen työyhteisöjen eettisyyden ja luottamuksen kehittämisestä. Tämä saattaa asettaa koetukselle johtajan odotukset psykologisesta sopimuksesta. Tuloksen perusteella voidaan sanoa, että johtajan tukeminen työyhteisöjen sitouttamisessa eettisyyteen lisää johtajien ja organisaation arvojen yhteensopivuutta (Chatman, 1989) ja vahvistaa johtajien psykologisia sopimuksia (Rousseau, 1989). Tulos on samansuuntainen aikaisempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan koettu organisaation tuen puute lisää työntekijöiden työpaikanvaihtoaikaisia (ks. katsaus Rhoades & Eisenberger, 2002).

Oletukseni eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien vähäisiin työpaikan vaihtoihin sai osittain tukea. Seurantatutkimus osoitti, että johtajat, jotka kyseenalaistivat tutkimuksen lähtötilanteessa oman *lähiesimiehensä ja ylimmän johdon esimerkillisyyden* eettisyydessä, vaihtoivat muita todennäköisemmin työpaikkaa kahden vuoden seurantajakson aikana. Sen sijaan johtajat, joiden mielestä oma lähiesimies ja ylin johto täyttivät eettisyyden vaatimukset, olivat todennäköisemmin saman työnantajan palveluksessa vielä kahden vuoden kuluttua. Eettisen organisaatiokulttuurin johtajien esimerkillisyyttä ilmai-

sevat hyveet ovat siis tärkeitä tekijöitä johtajien sitouttamisessa organisaatioon, kun taas esimerkillisyyden puuttuminen voi saada johtajan epäröimään omien arvojensa yhteensopivuutta (Chatman, 1989) häntä ylempien johtajien kanssa. Tulosta saattaa selittää se, että johtajan oman esimiehen ja ylimmän tason johtajien osoittaessa heikkoa esimerkkiä organisaation eettisten velvollisuuksien hoitamisessa ovat tutkitut johtajat ajautuneet arvokonflikteihin tai psykologiset sopimukset (Rousseau, 1989; Guest, 2004) ovat rikkoutuneet, jolloin johtajat ovat ratkaisseet ristiriidan työpaikkaa vaihtamalla.

Lähestyin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työpaikanvaihtoihin ja toteutuneisiin vaihtoihin yksilön ja ympäristön yhteensopivuusmallin (Chatman 1989; O'Reilly ym., 1991) ja psykologisen sopimuksen (Rousseau, 1989; Guest, 2004) avulla, jotka molemmat huomioivat organisaatiokulttuurin arvojen merkityksen organisaatioon sitoutumisessa. Tulosten valossa on mahdollista olettaa, että korkea eettinen organisaatiokulttuuri voi tukea johtajien ja organisaation arvojen yhteensopivuutta ja lujittaa psykologisia sopimuksia, jotka puolestaan vähentävät johtajien aikeita vaihtaa työpaikkaa. Johtajan oman lähiesimiehen ja ylimmän johdon heikko esimerkillisyys eettisten hyveiden toteuttajana voi sen sijaan horjuttaa arvojen yhteensopivuutta ja psykologisia sopimuksia, minkä seurauksena johtajat saattavat jättää työpaikkansa.

Saadut tulokset lisäsivät aikaisempaa empiiristä tietoa eettisen työympäristön myönteisistä vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoihin (ks. esim. Kish-Gephart ym., 2010) osoittamalla, että organisaation eettinen kulttuuri voi vähentää työpaikanvaihtoihin lisäksi toteutuvia työpaikan vaihtoja. Eettinen organisaatiokulttuuri voi vahvistaa johtajien organisaatioon ja työhönsä liittämistä myönteisiä merkityksiä, mikä heijastuu johtajien vähäisinä työpaikanvaihtoihin ja sitoutumisena organisaatioon.

4.6 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimukseni tuotti uutta tietoa suomalaisten eri aloilla toimivien organisaatioiden eettisestä kulttuurista ja sen yhteyksistä työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimus tarjosi uutta tietoa eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksistä johtajien työpaikan vaihtoihin. Eettisten dilemmojen yleisyyttä ei ole aiemmin lähestytty yksilöistä muodostuneista ryhmistä käsin, mikä on myös tutkimukseni ansio. Tutkimukseni korosti myös organisaatiokulttuurin eettisten tekijöiden merkityksen tärkeyttä työntekijöiden ja kokonaisten työyksiköiden hyvinvointiin ja vahvisti näin työpsykologian ja organisaatioetiikan aloja yhdistävän tutkimuksen tärkeyttä.

Tutkimukseni vahvuuksia ovat myös käyttämäni laajat tutkimusaineistot. Ensimmäinen kolmen organisaation (kaupunkiorganisaatio, pankki, suunnittelutoimisto) koko henkilöstöön kohdistunut aineisto (osatutkimus I) mahdollisti kuvailevan tiedon kartuttamisen eri aloilla toimivien organisaatioiden eettisestä kulttuurista ja työntekijöiden eettisestä kuormittuneisuudesta. Aineiston hie-

rakkinen rakenne antoi mahdollisuuden tutkia eettisen organisaatiokulttuurin hyvinvointiyhteyksiä yksilötason lisäksi myös työyksikkötasolla jaettuina kokemuksina (osatutkimus II). Työyksikkötason tutkimukset organisaatioiden eettisistä tekijöistä ovat vielä harvinaisia (Huhtala, Tolvanen, Mauno & Feldt, 2015; Trevino ym. 2006). Tutkimuksessani hyödynsin myös henkilösuuntautunutta tutkimustapaa eettisten dilemموjen yleisyyden tutkimisessa (osatutkimus III), mikä täydensi eettisten dilemموjen hyvinvointiyhteyksistä saatua tutkimustietoa. Sadoista suomalaisista eri toimialojen johtajista koostunut aineisto (osatutkimus IV) antoi mahdollisuuden tutkia eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä johtajien työpaikanvaihtoaikaisiin, mitä ei aikaisemmin ole tutkittu. Erityisansiona voidaan pitää neljännen osatutkimuksen pitkittäistutkimusta, jonka avulla pystyttiin tutkimaan johtajien toteutuneita työpaikan vaihtoja, joita on ylipäättään tutkittu vähän.

Tutkimukseeni liittyy myös rajoituksia, jotka on syytä huomioida tulosten tulkinnessa, yleistyksissä ja jatkotutkimustarpeissa. Ensinnäkin osatutkimukset I-III olivat poikkileikkaustutkimuksia, jotka eivät mahdollista pitkälle meneviä johtopäätöksiä eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen kuormittuneisuuden sekä eettisten dilemموprofiilien ja työuupumuksen välisistä syyseuraussuhteista. Oletukseni ilmiöiden välisistä suhteista perustuivat psykologiseen stressiteoriaan (Lazarus & Folman, 1984; ks. myös Cooper ym., 2001; Kahn & Byosiere), työuupumusmalliin (Maslach & Leiter, 1997) sekä aikaisempiin tutkimushavaintoihin. Toisen suuntaiset syyseuraussuhteet ovat myös mahdollisia. Esimerkiksi eettisesti kuormittuneet tai työuupumusoireista kärsivät työntekijät saattavat menettää kiinnostuksensa työhön liittyvien eettisten dilemموjen pohtimiseen, mikä voi heikentää eettisten päätösten laatua ja siten koko organisaation eettistä kulttuuria.

Toiseksi on tärkeää ottaa huomioon aineistojen keräämiseen liittyviä rajoitteita. Sähköisesti toteutetun kyselyn (osatutkimukset I-III) katoa ei voitu kaikilta osin tutkia. On mahdollista, että kaupunkiorganisaation, pankin tai suunnittelutoimiston työntekijöistä kokonaan vastaamatta jättäneet eroavat arvioissaan organisaationsa eettisestä kulttuurista, eettisten dilemموjen yleisyydessä ja eettisessä kuormittuneisuudessa tutkimukseen osallistuneista. Postikyselynä toteutetun kyselyn (osatutkimus IV) osalta on mahdollista, että seurantatutkimuksesta pois jääneissä johtajissa on joko enemmän tai vähemmän työpaikkaa omasta aloitteestaan vaihtaneita kuin seurantatutkimukseen osallistuneissa johtajissa.

Kolmanneksi aineiston laatua arvioitaessa on huomioitava, että itseraportointiin perustuvat kyselyt asettavat useita vaatimuksia vastaajille. Kysymysten ymmärtäminen, tiedon palauttaminen muistista (esim. ilmiöiden ääripää muistetaan paremmin kuin ilmiöiden keskimääräinen esiintyminen) ja sen arvioiminen (onko muistista palautettu tieto olennaista suhteessa esitettyihin kysymyksiin) sekä vastausten antaminen (mm. tietokoneen käsittelytaidot) luovat kognitiivisia vaatimuksia, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin (Bowling, 2005). Monimutkaiset, abstraktit ja laajat ajattelua vaativat kysymykset voivat osalle vastaajia olla vaikeita ja johtaa kyselyn keskeyttämiseen tai ylimalkaiseen vastaamiseen,

mikä saattaa vaikuttaa tuloksiin. Sähköisesti kerätyn aineiston tarkastelu osoittikin, että osa vastaajista aloitti kyselyn, mutta keskeytti vastaamisen eettisyyteen liittyvien kysymysten kohdalla. Lisäksi vapaaehtoiset palautteet kyselystä paljastivat, että osa vastanneista koki kyselyn vaativaksi ja raportoi sen voivan tuottaa pintapuolisia vastauksia eettisiin kysymyksiin. Toisaalta osa vastaajista koki kysymykset organisaation eettisyydestä tarpeellisina ja toivoi, että tulosten raportointi lisäisi tarvetta eettisten tekijöiden huomioimiseen organisaatiossaan.

Pitkä kysely edellytti vastaajilta kognitiivisen prosessoinnin lisäksi erityisesti sähköisen kyselyn osalta myös aikaa vastaamiseen, koska keskeneräistä kyselyä ei ollut mahdollista tallentaa myöhempää jatkamista varten. Tästä huolimatta tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden vastausprosentit olivat pankin osalta 70 ja suunnittelutoimiston osalta 56. Näitä voidaan pitää suhteellisen korkeina vastausprosentteina kyselytutkimuksissa. Kaupunkiorganisaatiossa vastausprosentiksi jäi 40, joka rajoittaa tulosten yleistämistä. Toisaalta kaupunkiorganisaation yli kolmentuhannen vastanneen työntekijän jakauma palvelualueittain noudatti työntekijöiden todellista jakaumaa, mikä paransi otoksen edustavuutta matalasta vastausprosentista huolimatta.

Edelleen on syytä huomata, että postitse tai sähköisesti toteutetuissa kyselyissä otoksen kontrollointi on vaikeaa. Tutkija ei ole paikalla varmistamassa, että vastaaja ymmärtää tutkimuksen tarkoituksen, jotta hän voi antaa aihealueen kannalta olennaiset vastaukset (Bowling, 2005). Käsillä olevan tutkimuksen tiedottamisessa kohdejoukolle hyödynnettiin tutkittavien organisaatioiden yhteyshenkilöitä ja kyselyyn liitettyä saatetekstiä, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Tästä huolimatta on mahdollista, että osalle kohderyhmää esimerkiksi ero organisaation päätöksenteko-/toimintamalleihin liittyvien käytänteiden ja erityisesti eettisten päätöksenteko-/toimintamallien välillä jäi osittain epäselväksi, sillä osa vastaajista raportoi vaikeuksistaan ymmärtää vivahteiltaan samantyyllisiä kysymyksiä.

Neljänneksi on otettava huomioon, että työntekijöiden arvioihin organisaationsa eettisestä kulttuurista, eettisestä kuormittuneisuudesta ja työuupumuksesta on saattanut liittyä vastaamista sosiaalisesti suotavalla tavalla, jota tässä tutkimuksessa ei kontrolloitu. Organisaation, työyksikön ja omaan toimintaan liittyvien eettisten tekijöiden arviointi voidaan kokea arkaluontoisena, jolloin vastaajat saattavat pelätä henkilöllisyytensä paljastumisesta tai seurauksia, joita kysely voi aikaansaada (Tourangeau & Yan, 2007). Tämä on siis saattanut johtaa todellisuutta myönteisempiin arviointeihin eettisestä organisaatiokulttuurista ja eettisten dilemmausten yleisyydestä ja niiden yhteyksistä tutkittuihin vastemuuttujiin. On myös mahdollista, että vastaajat ovat olettaneet, että eettisen kulttuurin ja eettisen kuormittuneisuuden arviointi skaalan keskiväliin ilmaisee tavanomaista toimintaa ja arviointi ääripäihin edustaa poikkeavia ilmiöitä. Tämä on saattanut lisätä taipumusta painottaa keskivälin vastausvaihtoehtoja, koska niiden on arvioitu edustavan jaettuja normeja. Lisäksi johtajat jouduivat todennäköisesti vastakkain myös oman toimintansa eettisyyden kanssa, mikä on voinut aikaansaada pyrkimystä pisteyttää organisaation eettistä kulttuuria liioitellun myönteisesti. Toisaalta aikaisemmat tutkimukset ovat osoitta-

neet, että itseraportointiin perustuvissa kyselyissä riski vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla on pienempi kuin esimerkiksi haastatteluihin perustuvissa tutkimuksissa, koska vastaajan anonymiteetti säilyy kyselyissä paremmin kuin haastatteluissa (Bowling, 2005; Tourangeau & Yan, 2007). Tässä tutkimuksessa sosiaalisen suotavuuden riskiä pyrittiin pienentämään tiedottamalla, että vastaukset tallentuvat nimettöminä ja ilman vastaajien tunnistekoodoja suoraan tutkijoille.

Viidentenä on tärkeää huomioida käytetyn kyselymenetelmän rajoitteet. CEV-kyselyn korkeasta rakennevaliditeetista (Huhtala ym., 2011; Huhtala, Kaptein & Feldt, 2015; Kangas ym., 2014; Kaptein, 2008) huolimatta toteutettavuuden hyve oli yksittäisistä hyveistä ainoa, joka oli yhteydessä eettiseen kuormittuneisuuteen kaikissa tutkituissa organisaatioissa, kun taas muiden hyveiden yhteys eettiseen kuormittuneisuuteen vaihteli organisaatioittain. Aikaisemmat tutkimukset ovat myös havainneet toteutettavuuden hyveen poikkeavan luonteen muiden eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden joukossa (DeBode, Armenakis, Feild & Walker, 2013; Huhtala ym., 2011; Kaptein, 2008). On mahdollista, että tulokseen vaikuttaa toteutettavuuden hyveen käänteiset vastausvaihtoehdot verrattuna muihin eettisiin hyveitä mittaaviin kysymyksiin. Tutkimusajankohdan jälkeen DeBode ym. (2013) ovat lyhentäneet kyselyä ja kääntäneet samalla toteutettavuuden hyvettä koskevat kysymykset samansuuntaisiksi muiden kysymysten kanssa. Toteutettavuuden hyveen erilaisuutta saattaa selittää myös se, että toteutettavuuden hyvettä mittaavien kysymysten kohdalla vastaaja palauttaa mieleensä oman toimintansa eettisyyden toteutumista, kun taas muiden hyveiden kohdalla kysymysten asettelu ohjaa vastaajaa pohtimaan enemmänkin organisaation, työyhteisön ja johtajien eettisyyttä. Voi myös olla, että toteutettavuuden hyve kuvastaa organisaation eettistä kulttuuria laajemmin työelämään ja nykyiseen taloustilanteeseen liittyviä haasteita, jotka koskevat kaikkia organisaatioita, minkä vuoksi toteutettavuuden hyve kytkeytyi kaikissa tutkituissa organisaatioissa eettiseen kuormittuneisuuteen. CEV-kyselyä olisi hyvä kehittää myös tutkittujen ilmiöiden jaetun luonteen parempaa selvittämistä varten, jotta työyksiköissä jaettuja kokemuksia organisaatiokulttuurin eettisyydestä voitaisiin tutkia laajemmin. Esimerkiksi kysymykset, jotka antavat vastauksia siitä kuinka työntekijät arvioivat toistensa mahdollisuuksia toteuttaa eettisyyttä työssään, voisivat tarjota enemmän tietoa jaetuista kokemuksista.

On myös syytä muistaa, että tutkimuksessa kartoitettiin eettisten dilemma- ja dilemmojen yleisyyttä kahdentyyppisten dilemma- ja dilemmojen avulla, jotka pohjautuvat Nashin (1993) luokitteluun. Dilemmojen kyselyä voisi edelleen kehittää esimerkiksi jakamalla B-tyypin dilemmoja koskeva kysymys kahteen osaan: kysymyksen sääntöjen ja normien vastaisen toiminnan yleisyydestä ja kysymykseen omien arvojen vastaisen toiminnan yleisyydestä. Näin saataisiin tietoa siitä, kokevatko työntekijät enemmän eettistä kuormittuneisuutta joutuessaan toimimaan ulkoapäin asetettujen sääntöjen ja normien vastaisesti verrattuna tilanteeseen, jossa he joutuvat toimimaan vastoin omia arvojaan. Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksen kvantitatiivisesta luonteesta johtuen dilemma- ja dilemmojen tarkem-

pia sisältöjä ei tutkittu, vaikka kuvattujen dilemmatilanteiden taakse voi kätkeytyä laaja kirjo erilaisia eettisesti kuormittavia työtilanteita. Tutkimusta varten kerätty aineisto mahdollistaa jatkossa dilemmojen sisältöjen tutkimisen.

Vaikka Aristoteeliseen hyve-etiikkaan pohjautuvan CEV-kyselyn rakennevaliditeetti on empiirisesti testattu ja teoreettisten viitekehysten asema tutkittujen ilmiöiden välillä oli perusteltua, saattaa tuloksia osaltaan selittää myös tutkimuksen ulkopuolelle jääneet tekijät. Esimerkiksi toisten työntekijöiden tunteiden ja tarpeiden huomioimisen voidaan myös olettaa ilmentävän organisaatiokulttuurin eettisyyttä ja vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin. Jatkossa tämä työntekijöiden toinen toisistaan huolehtimisen ulottuvuus olisikin luontevaa lisätä osaksi organisaation eettisen kulttuurin tutkimista, koska tutkimusten mukaan myös tunteilla on merkitystä eettisessä päätöksenteossa (ks. Craft, 2013).

Kuudentena tulee ottaa huomioon tutkimustulosten yleistämiseen liittyvät rajoitukset. Tutkimukseen osallistui julkisen sektorin kaupunkiorganisaatio, rahoitusala edustava pankki ja teollisuuden toimialaa edustava suunnittelu-toimisto sekä johtajia, joista kolmasosa edusti teollisuuden alaa. Tämän vuoksi tuloksia ei sellaisenaan voida yleistää koskemaan kaikkien eri alojen organisaatioita ja johtajia. Esimerkiksi terveydenhuoltoalan organisaatioissa toimintaympäristö muokkaa eettistä organisaatiokulttuuria todennäköisesti eri tavoin kuin teollisuuden alalla toimivien organisaatioiden eettistä kulttuuria. Lisäksi esimerkiksi kaupan alan palveluorganisaatioissa organisaatiokulttuurin eettisyyttä määrittää muun muassa sisään ostamiseen liittyvien eettisten tekijöiden huomioon ottaminen ja kuluttajille myymiseen liitetyn vastuullisuuden vaateet, joiden merkitystä organisaation eettiseen kulttuuriin ei tässä tutkimuksessa voitu ottaa huomioon.

4.7 Käytännön johtopäätökset

Tutkimuksen tärkeä anti käytännön työelämälle on tieto siitä, että organisaatiot ovat tuottavuusnäkökulman ohella myös eettisyyttä ilmentäviä työympäristöjä, joissa heikot mahdollisuudet tehdä työssä eettisesti oikeita päätöksiä on riski työntekijöiden ja kokonaisten työyksiköiden hyvinvoinnin lisäksi myös johtajien irtisanoutumiseen. Tämän tiedon valossa organisaatioiden eettisen kulttuurin kehittäminen ja eettisen tietoisuuden lisääminen nousevat tärkeiksi organisaation jatkuvuutta ja menestymistä tukeviksi osatekijöiksi. Työhön liittyvien eettisten tekijöiden tunnistaminen ei ole itsestään selvää. Organisaatiokulttuurin eettisyyden kehittäminen onkin hedelmällisintä, kun organisaation kaikki jäsenet ymmärtävät mitä eettisellä organisaatiokulttuurilla, hyveiden mukaisella toiminnalla ja eettisillä dilemmoilla tarkoitetaan. Yhteinen käsitys työn eettisistä ulottuvuuksista, omasta roolista eettisenä toimijana ja siitä, miten organisaation eettiset hyveet ilmenevät käytännön työssä, tukevat vahvan eettisen kulttuurin kehittymistä. Organisaation eettisen kulttuurin ymmärtämiseksi ja näkyväksi tekemisessä voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa käytettyä orga-

nisaation eettiset hyveet-mallia (Kaptein, 2008; Huhtala, 2013; Kangas ym., 2010). Mallin kahdeksan hyvettä toimivat tavoitteina, joita kohti organisaation tulee pyrkiä luodakseen työympäristön, jossa kaikki voivat tehdä työtä eettisiä hyveitä noudattamalla.

Johtoryhmälle ja eri työyksiköille suunnatut koulutukset eettisen organisaatiokulttuurin perusteista on hyvä keino saattaa alulle pitkäjänteisyyttä vaativa kehittäminen. Johtajien omien eettisten arvojen tiedostaminen on tärkeää, koska johtajan vaikutusmahdollisuudet edellyttävät häneltä alaisiaan suurempaa eettistä vastuuta päätöksentekotilanteessa. Eettisen tietoisuuden laajentaminen voidaan aloittaa lisäämällä johdon ymmärrystä omasta roolistaan eettisenä toimijana ja eettisten arvojen toteuttajana esimerkiksi ohjatuilla arvokeskusteluilla. Tämän jälkeen voidaan erilaisilla ohjauksellisilla menetelmillä (kuten couhaus, fasilitointi, konsultaatio, mentorointi, työnohjaus) ensinnäkin tukea työntekijöitä oman eettisen toimijuuden ja eettisten arvojen tunnistamisessa ja toiseksi mahdollistaa keskustelua siitä, millaisia eettisiä dilemmoja työyksiköissä kohdataan, kuinka niitä käsitellään ja minkälaisia eettisiä arvoja päätöksenteko heijastelee. Tyypillisten eettisten dilemmojen käsittely yhdessä voi myös antaa työntekijöille valmiuksia kohdata dilemmoja, joihin ei ole olemassa etukäteen valmiita ratkaisuja. Tietoisuuden lisääminen kasvattaa koko henkilöstön eettistä herkkyyttä dilemmojen tunnistamiseen sekä antaa välineitä omaa työtä ja organisaatiota koskevien eettisten periaatteiden pohtimiseen.

Eettisten toimintamallien ja ohjeistusten luominen on mahdollista sen jälkeen kun organisaation jaetut eettiset arvot, tyypilliset eettiset dilemmat ja tavat toimia eettisten haasteiden edessä on tunnistettu. Johdon on huolehdittava siitä, etteivät eettiset periaatteet jää pintapuolisiksi yleisjulistuksiksi, vaan ne auttavat aidosti työntekijöitä suunnistamaan epäselvissä dilemmatilanteissa ja tukevat eettisessä päätöksenteossa. Parhaimmillaan eettiset ohjeistukset voivat tukea työntekijöitä dilemmatilanteissa, joihin ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Hyvä keino yhteisten toimintamallien luomiseen ylimmän johdon selkeiden linjausten lisäksi on yhteistyössä henkilöstön kanssa laaditut eettiset pelisäännöt ja sopimukset niiden toteutumisen seurannasta. Yhdessä luotu eettinen arvopohja tarjoaa vankan kivijalan tehtävien hoitamiseen ja sitouttaa myös organisaation menestymisen kannalta keskeiset johtajat vankemmin organisaation palvelukseen.

Organisaatioiden ylimmän johdon ja esimiesten on myös huolehdittava siitä, että työolosuhteet tarjoavat riittävät mahdollisuudet työn tekemiseen eettisesti. Eettisen kuormittuneisuuden vähentämiseksi ylimmän johdon ja lähesimpien tulee tarjota riittävästi resursseja ja toimivaltuuksia eettisten hyveiden ilmentämiseen, jotta työyksiköissä voidaan toimia sääntöjen, normien ja arvojen mukaan eettisesti haastavissa tilanteissa. Eettisen toiminnan mahdollistavia resursseja tulisi tarkastella kriittisesti myös laajemmin koko työelämän näkökulmasta. Ammatti- ja työnantajajärjestöjen edustajien, poliitikkojen ja työelämän tutkijoiden tulisi käydä rakentavaa keskustelua siitä, minkälaisia realistisia mahdollisuuksia työntekijöillä on vastata työssään samanaikaisesti eettisten normien mukaisiin odotuksiin ja kiristyneisiin tehokkuusvaatimuksiin.

Organisaatiossa tulee kiinnittää erityistä huomiota työntekijöihin, jotka ovat riskissä uupua eettisten dilemموjen aiheuttaman kuormituksen alla. Työuupumuksen välttämiseksi erilaisten ohjattujen vertaiskeskusteluiden käyminen esimerkiksi erilaisten profiilien omaavien työntekijöiden kesken olisi tärkeää. Vertaiskeskustelut voisivat lisätä organisaatiossa eettisen tietoisuuden ja oppimisen lisäksi työntekijöiden kykyä käsitellä eettisiä dilemموja ja niihin kytkeytyviä kokemuksia. Usein dilemموja kohtaaville työntekijöille tämä tarjoaisi uusia näkökulmia eettisten dilemموjen käsittelyyn ja keinoja esimerkiksi riittävän etäisyyden ottoon ja palautumiseen työn eettisistä haasteista. Usein eettisiä dilemموja kohtaavat työntekijät voisivat puolestaan jakaa kokemuksiaan eettisten dilemموjen tunnistamisesta niiden työntekijöiden kanssa, joille työn eettisten ulottuvuuksien tunnistaminen saattaa olla vaikeaa. Kuormittavimpien eettisten dilemموjen käsittelyssä voi myös olla tarpeen tukeutua organisaation ulkopuolisiin työhyvinvoinnin asiantuntijoihin.

Johto muodostaa eettisen organisaatiokulttuurin tärkeimmän tukipilarin, koska johtajien eettisen tai epäeettisen toiminnan esimerkki ohjaa myös työntekijöitä eettisessä päätöksenteossa. Organisaation johto on myös vastuussa siitä, että organisaation eettisten arvojen mukaista toimintaa seurataan. Eettisestä toiminnasta palkitseminen ja epäeettisestä vastuuseen asettaminen osoittavat, että organisaation eettiset hyveet todella ohjaavat toimintaa eivätkä ole pelkästään esimerkiksi imagosyistä rakennettuja julkilausumia. Ylimmän johdon tulee huolehtia siitä, että esimiehillä on aikaa ja resursseja eettisten hyveiden mukaisen toiminnan ylläpitämiseen, siitä palkitsemiseen ja epäeettiseen toimintaan puuttumiseen. Tutkimuksessa käytetty kyselymenetelmä on myös hyvä apuväline organisaatiokulttuurin eettisyyden seurannassa, koska saatuja tuloksia voidaan hyödyntää työyksiköissä kehitystarpeista käytävän keskustelun avaajina.

Tiivistäen voidaan sanoa, että henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatioiden on luotava sen perustehtävän ja strategian rinnalle vahva eettinen kulttuuri, joka tukee eettisten hyveiden mukaista toimintaa ja ohjaa kaikkia organisaation työntekijöitä tilanteissa, joissa oikean toimintatavan valitseminen on haastavaa. Tavoitteena tulee olla tasapainoinen rinnakkaiselo, jossa työntekijät voivat hyvin ja organisaatio on elinvoimainen.

4.8 Yhteenveto

Tutkimukseni edisti työhyvinvoinnin monitieteellistä tutkimusta (työpsykologia, organisaatioetiikka) ja nosti esille organisaation eettisen kulttuurin myönteisen merkityksen yksittäisten työntekijöiden ja työyksiköiden työhyvinvoinnille. Lisäksi täydensin aikaisempaa työpaikanvaihtoaikkeitä ja työpaikan vaihtoja koskevaa tieteellistä tutkimusta saamalla vastauksia eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksistä johtajien vähäisiin työpaikan vaihtoihin. Tulokset osoittavat, että eettisiä hyveitä ilmentävät organisaatiot luovat työympäristön, jossa työhön liittyvien eettisten dilemموjen kohtaaminen ei kuormita työntekijöitä kohtuuttomasti ja joka tukee johtajia pysymään organisaation palveluksessa.

sa. Eettinen organisaatiokulttuuri, eli jaetut käsitykset hyvistä ja oikeista toimintatavoista, auttaa johtajia ja työntekijöitä kohtaamaan haastavia tilanteita tarjoamalla suuntaviivoja eettisesti oikeiden päätösten tekemiseen. Kun organisaatio- ja työyksikkökohtaiset eettiset linjaukset ovat selvät ja eettisiin dilemmoihin liittyvää keskustelua käydään, on työntekijöillä hyvät mahdollisuudet reflektoida omia eettisiä arvojaan ja toimintaperiaatteitaan työyhteisönsä kanssa. Kuitenkaan ei riitä, että tietää mikä on oikein ja hyvää, vaan organisaation koko henkilöstön on myös toimittava sen mukaan. Vasta arjen käytännöissä osoitetaan eettisten hyveiden mukainen toiminta, jota vahvistamalla tuetaan organisaation menestymisen kannalta tärkeimmän resurssin eli henkilöstön hyvinvointia.

SUMMARY

Ethical organizational culture: Associations with occupational well-being and job turnover

For decades, studies in the field of psychology have strongly suggested that working environment has a significant role in occupational health. A new and promising area of research combines the study of organizational ethics and occupational well-being. In general, organizational ethics refer to the principles and overall perspective of what is regarded as right or wrong and good or bad. The present research focused on how ethical organizational culture acts as a context for employees' occupational well-being. Ethical organizational culture is a dimension of organizational culture which is defined as those aspects of the work environment that stimulate ethical conduct (Kaptein, 2008; Treviño & Weaver, 2003). This culture includes the conditions and systems that can either enhance ethical or unethical behaviour (Treviño, 1990). For this research, I hypothesized that an ethical organizational culture creates a favourable working environment that promotes employees' occupational well-being. As a contrasting hypothesis, I proposed that in work environments that do not support ethical behaviour, employees frequently face ethically challenging situations, or ethical dilemmas, and experience more stress and job burnout. More specifically, I investigated the associations between ethical organizational culture and ethical strain (stress due to ethical dilemmas) and the associations between the prevalence of ethical dilemmas and job burnout. I also examined ethical organizational culture in relation to managers' job turnover intentions and actual turnover in order to gain a better understanding of the relationship between workplace ethics as well as attitudinal and behavioural outcomes.

Ethical culture was measured using the 58-item Corporate Ethical Virtues scale (CEV model; Kaptein, 2008), the validity of which has been tested in the data used in my studies (Huhtala et al., 2011; Huhtala et al., 2015b; Kangas et al., 2014). In the CEV model, *clarity* is the first virtue. It refers to an organization's ethical standards and normative expectations towards its personnel. The *congruency* virtue, or ethical role modelling of *supervisors* and *upper management*, refers to the importance of the example set by managers. Employees observe the conduct of managers for cues regarding what is acceptable and valued behaviour. The next virtue, *feasibility*, emphasizes the resources (time, equipment, information) and personal authority available for ethical actions. *Supportability* as a virtue refers to the extent to which an organization supports employees in meeting normative expectations. *Transparency* is defined as how visible ethical or unethical behaviour and its consequences are in an organization. The openness to discuss ethical issues in an organization is named as a virtue of *discussability*. The final virtue of the CEV model is *sanctionability*: the likelihood of employees being rewarded for ethical behaviour and punished for unethical behaviour. According to the model, the stronger the presence of the eight virtues is, the more ethical the organizational culture is (Kaptein, 2008). Ethical strain

was assessed according to the prevalence of ethical dilemmas and the magnitude of the stress caused by these dilemmas. Ethical dilemmas were measured by two questions concerning the prevalence of how often the respondent faced (1) uncertainty about the ethical policy of his/her organization (A-type dilemma) and (2) value conflicts at work (B-type dilemma). Job burnout was measured with the nine-item Bergen Burnout Indicator (Salmela-Aro et al., 2011; Feldt et al., 2014).

My research was a part of two projects: Ethical Organizational Culture and Employees' Occupational Wellbeing, and Ethical Strain in Managerial Work. The projects were carried out at the University of Jyväskylä and my four studies were conducted with two different data sets collected in these projects. The data set concerning all employees in the organization was collected in May 2011. Altogether, 3,894 employees from a public sector organization, an engineering firm and a bank responded to an online questionnaire. Samples from this data set were used in studies I-III. Study IV involved managers from different fields who responded to a pen-and-paper questionnaire in the autumn of 2009 and of 2011.

Study I investigated interorganizational differences in employees' ethical strain and their evaluations of the ethical culture of their organizations. Further, the aim was to investigate the associations between the ethical culture of organizations and employees' ethical strain. The main findings showed that ethical strain was found to be the highest among employees working in the social and health services. Employees in the engineering firm reported the lowest amount of strain. On average, employees gave positive evaluations of their respective organization's ethical culture. The results showed that ethical culture was related to ethical strain in all organizations: the lower the evaluations of ethical culture were, the more ethical strain was experienced.

Study II extended the investigation of the connection between the ethical organizational culture and ethical strain by using multilevel modelling, which aimed to study both individual and shared experiences in different work units of social affairs and health services. The aim was to investigate associations between individual- and department-level perceptions of feasibility (organizational conditions and resources that enable employees to act ethically) and experiences of ethical strain. The participants in this study consisted of 1,243 employees from 142 units. The findings showed that at both the individual worker level and the shared work unit level, perceptions of sufficient resources for ethical actions (virtue of feasibility) were related to lower ethical strain. The results further indicated that at the individual level, the frequency of ethical dilemmas acts as a mediator between the perceptions of feasibility and the experiences of ethical strain. In other words, if an employee estimated that the resources for ethical behaviour were insufficient, ethical dilemmas were faced often and ethical strain was strong.

The aim of study III was to identify profiles of employees' ethical dilemmas and to examine how job burnout differs in these profiles. The questionnaire

study was conducted among employees working in a city organization ($n = 2,470$).

Latent Profile Analysis resulted in four profiles: Profile 1, in which both A- and B-type dilemmas were confronted rarely; Profile 2, in which both dilemmas were confronted weekly; Profile 3, in which A-type dilemmas were faced weekly and B-type dilemmas rarely; and Profile 4, in which A-type dilemmas were faced monthly and B-type dilemmas rarely. The results showed that employees in the second profile reported higher burnout scores compared to those in other profiles. The findings indicate that frequent uncertainty about ethical practices and pressure to act against rules, norms and one's own values are a risk for job burnout.

Study IV investigated the associations between managers' evaluations of their organizations' ethical culture, their job turnover intentions in 2009 and actual job turnover in 2011. Altogether, 902 managers working in different occupational fields responded to the questionnaire in 2009. The job turnover study from 2011 included 453 managers, of whom 85 had voluntarily changed their job during the follow-up period. The results showed that the higher the evaluations of ethical culture, the fewer job turnover intentions were reported in 2009. The results of the two-year follow-up study showed that when the evaluations of the congruency between the virtues of managers and supervisors in 2009 were higher, there was less turnover reported in 2011.

This research suggests that the high ethicality of organizations supports occupational well-being, which manifests as lower levels of employee ethical strain and fewer symptoms of burnout. When organizations want to reduce ethical strain, the virtue of feasibility is particularly important. As shown by the findings, adequate resources and personal authority for ethical action reduce not only employees' individual experiences of ethical strain but also shared experiences of ethical strain in work units. Working in an ethical environment where upper managers act as good role models can increase lower level managers' commitment to the organization. In contrast, a low ethical culture and weak example of ethicality from upper managers can increase job turnover intentions as well as actual turnover. In sum, it is important to promote ethical organizational culture as a means of supporting employees' occupational well-being and enhancing managers' commitment to their organizations.

LÄHTEET

- Ahola, K. (2007). *Occupational burnout and health*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports, 81.
- Ahola, K., Gould, R., Honkonen, T., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2009). Occupational burnout as a predictor of disability pension: A population-based cohort study. *Occupational & Environmental Medicine*, 66, 284–290.
- Ahola, K. & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104, 103–110.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders – results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 88, 55–62.
- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J. & Lönnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified sickness absence: A population-based study of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 64, 185–193.
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., Huuhtanen, P., Koskinen, A. & Väänänen, A. (2009). Occupational burnout and chronic work disability: An eight-year cohort study on pensioning among Finnish forest workers. *Journal of Affective Disorders*, 115, 150–159.
- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russel, J. E. A., Reizenstein, R. C. & Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145–164.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A. & Schminke, M. (2008). Individual moral development and etfical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, 323–333.
- Ammunet, J., Hamari, H. & Huhtala, M. (2012). Koulunkäyntiavustajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Teoksessa M. Grönroos, A. Hirvonen & T. Feldt (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 354, 34–49.
- Andrews, M. C., Baker, T. & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 5–19.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate development and validation of the Ethical Climate Index. *Business & Society*, 49, 345–358.
- Babin, B. J., Boles, J. S. & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28, 345–358.
- Bakker, A. B., van Emmerick, I. H. J. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464–489.

- Ball, G. A., Treviño, L. K. & Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37, 299–322.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Banks, S. & Williams, R. (2005). Accounting for ethical difficulties in social welfare work: Issues, problems and dilemmas. *British Journal of Social Work*, 35, 1005–1022.
- Bao, Y., Vedina, R., Moodie, S. & Dolan, S. (2013). The relationship between value incongruence and individual and organizational well-being outcomes: An exploratory study among Catalan nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 631–641.
- Bergman, L. R., Eklund, G. & Magnusson, D. (1991). Studying individual development: Problems and methods. Teoksessa D. Magnusson, L. R. Bergman, G. Rudinger & B. Törestad (toim.), *Problems and methods in longitudinal research: Stability and change*. Cambridge: Cambridge University Press, 1–27.
- Bergman, L. R. & Trost, K. (2006). The person-oriented versus variable oriented approach: Are they complementary, opposites or exploring different worlds? *Merrill-Palmer Quarterly*, 52, 601–632.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32, 73–88.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bovens, M. (1998). *The quest for responsibility: Accountability and citizenship in complex organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowling, A. (2005). Mode of questionnaire administration can have serious effects on data quality. *Journal of Public Health*, 27, 281–291.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333–349.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., van Meurs, N. & Marsh, P. J. G. (2008). The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78, 611–622.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- 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., Minick, P., Elswick, R. K. & Jacobs, M. (2005). Nurse moral distress and ethical work environment. *Nursing Ethics*, 12, 381–390.

- Cottone, R. R. & Claus, R. E. (2000). Ethical decision-making models: Review of the literature. *Journal of Counselling & Development*, 78, 275–283.
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117, 221–259.
- Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Csikai, E. L. & Bass, K. (2001). Health care social workers' views of ethical issues, practice, and policy in end-of-life care. *Social Work in Health Care*, 32, 1–22.
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Field, H. S. & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science* 49, 460–484.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust and turnover among salespeople. *Journal of Business Ethics*, 64, 617–624.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 253–263.
- DeTienne, K. B., Agle, B. R., Phillips, J. C. & Ingerson, M.-C. (2012). The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction, and turnover: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 110, 377–391.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston: Harvard Business School Press.
- Douglas, P. C., Davidson, R. A. & Schwartz, B. N. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgements. *Journal of Business Ethics*, 34, 101–121.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292–339.
- Elo, A.-L., Leppänen, A. & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29, 444–451.
- Elovainio, M., Linna, A., Virtanen, M., Oksanen, T., Kivimäki, M., Pentti, J. & Vahtera, J. (2013). Perceived organizational justice as a predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: Results from the prospective longitudinal Finnish public sector study. *Social Science and Medicine*, 91, 39–47.
- Enlund, E., Luokkanen, M. & Feldt, T. (2013). Opettajien eettinen kuormittuneisuus. *Psykologia*, 48, 176–195.
- ETENE (2011). *Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana <URL: <http://www.etene.fi/julkaisut/2011>>
- Feldt, T., Huhtala, M., Kinnunen, U., Hyvönen, K., Mäkikangas, A. & Sonnentag, S. (2013). Long-term patterns of effort-imbalance and over-commitment: Investigating occupational well-being and recovery experiences as outcomes. *Work & Stress*, 27, 64–87.

- 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 & Health*, 35, 37–47.
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P. & Kinnunen, U. (2014). The 9-item Bergen Burnout Inventory: Factorial validity across organizations and measurements in longitudinal data. *Industrial Health*, 52, 102–112.
- Fry, S. T., Harvey, R. M., Hurley, A. C. & Foley, B. J. (2002). Development of a model of moral distress in military nursing. *Nursing Ethics*, 9, 373–387.
- Gaudine, A. & Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31, 175–187.
- Goethals, S., Gastmans, C. & Dierckx de Casterlé, B. (2010). Nurses' ethical reasoning and behaviour: A literature review. *International Journal of Nursing Studies* 47, 635–650.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator test, and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. (2012a). Hoitohenkilöstön eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Teoksessa M., Grönroos, A. Hirvonen & T. Feldt (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkioorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 354, 50–80.
- Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. (2012b). Yhteenveto tutkittujen ammattiryhmien eettisestä kuormittuneisuudesta ja eettisistä dilemmoista. Teoksessa M. Grönroos, A. Hirvonen & T. Feldt (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkioorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 354, 156–162.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541–555.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. 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, 224–241.
- Hart, S. E. (2005). Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship*, 37, 173–177.
- Heck, R. H. (2001). Multilevel modeling with SEM. Teoksessa G. A., Marcoulides & R. E. Schumacker (toim.), *New developments and techniques in structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heikkinen, T. (2009). *Tekniikka ja etiikka: Johdatus teoriaan ja käytäntöön*. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto.
- Herrbach, O., Mignonac, K. & Gatignon, A-L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1390–1407.

- Hitlin, S. (2003). Value as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social Psychology Quarterly*, 66, 118–137.
- Hoffman, K. D., Howe, V. & Hardigree, D. W. (1991). Ethical dilemmas faced in the selling of complex services: Significant others and competitive pressures. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, 13–25.
- Hoffman, B. & Woehr, D. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389–399.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage.
- Honkonen, T., Ahola, K., Pertovaara, M., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A & Lönnqvist, J. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population – results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 59–66.
- Huhtala, M. (2013). Virtues that work. Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals. *Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research*, 479.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S. (2013). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics*, 114, 265–282.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101, 231–247.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A.M. & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 250–270.
- Huhtala, M., Kaptein, M. & Feldt, T. (2015). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: A two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2015.1068761.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 8, 13–25.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business Psychology*, 30, 399–414.
- Hunt, S. D., Wood, V. R. & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53, 79–90.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Tolvanen, A. & Kinnunen, U. (2010). The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 406–418.
- Hänninen, J., Lehto, J., Pihlajasaari, P., Grönroos, M. & Hirvonen, A. (2012). Lastentarhanopettajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat.

- Teoksessa M. Grönroos, A. Hirvonen & T. Feldt (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmausten sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 354, 120–138.
- Hätinen, M., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Kalimo, R., Tolvanen, A. & Pekkonen, M. (2010). Työuupumuksen kehityspotkut kuntoutuksessa: Henkilösuuntautunut näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 47, 17–31.
- Jackling, B., Cooper, B. J. & Dellaportas, S. (2007). Professional accounting bodies' perceptions of ethical issues, causes of ethical failure and ethics education. *Managerial Auditing Journal*, 22, 928–944.
- Jameton, A. (1984). *Nursing practice: The ethical issues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jameton, A. (1993). Dilemmas of moral distress: Moral responsibility and nursing practice. *Clinical Issues in Perinatal Women's Health Nursing*, 4, 542–551.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Solomon, P. (2006). Ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 271–282.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K. & Finkelstein, S. (2011). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39, 660–683.
- Kahn, R. L. & Byosiore, 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.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Simon, L. S. & Rich, B. L. (2012). The psychic cost of doing wrong: Ethical conflict, divestiture socialization and emotional exhaustion. *Journal of Management*, 38, 784–808.
- Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M. & Rantanen, J. (2014). The Corporate Ethical Virtues scale: Factorial invariance across organization. *Journal of Business Ethics*, 124, 161–171.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. (2010). *Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 353.
- Kangas, M., Muotka, J., Huhtala, M., Mäkikangas, A. & Feldt, T. (2015). Is the ethical culture of the organization associated with sickness absence? A multilevel analysis in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-015-2644-y.
- Kansalaisbarometri (2011). Hyvinvointi, palvelut ja osallisuus kansalaismielipiteissä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

- Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical context of organizations*. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17, 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, 923–947.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64, 843–869.
- Kettunen, A., Lehtilä, L. & Huhtala, M. (2012). Sosiaalityöntekijöiden eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Teoksessa M. Grönroos, A. Hirvonen & T. Feldt (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 354, 100–119.
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined? *Journal of Business Ethics*, 20, 217–225.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2008). Stressi työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–37.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2009). Työkuormituksesta palautuminen: Psykologinen näkökulma. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.), *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampere: Tampereen yliopisto, 7–27.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Väänänen, A. & Vahtera, J. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease – a meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 431–442.
- Kivinen, N., Tarpila, R., Pihlajasaari, P., Grönroos, M. & Hirvonen, A. (2012). Lastenhoitajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Teoksessa M. Grönroos, A. Hirvonen & T. Feldt (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 354, 139–155.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J. & Roman, P. M. (2009). Turnover intention and emotional exhaustion “at the top”: Adapting the job demands – resources model to leaders of addiction treatment organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 84–95.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. Teoksessa D.A. Goslin (toim.), *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally, 347–380.
- Krambia-Kapardis, M. & Zopiatis, A. (2008). Uncharted territory: Investigating individual business ethics in Cyprus. *Business Ethics: A European Review*, 17, 138–148.

- Kristoff-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. & Katajisto, J. (2010). Sairaanhoidajien kokemat eettiset ongelmat hoitotyössä. *Hoitotiede*, 22, 26-35.
- Kälvemark, S., Höglund, A. T., Hansson, M. G., Westerholm, P. & Arnetz, B. (2004). Living with conflicts-ethical dilemmas in moral distress in the health care system. *Social Science & Medicine*, 58, 1075-1084.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, R. S. & Ashford, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lee, T. H. (2012). Gender differences in voluntary turnover: Still a paradox? *International Business Research*, 5, 1928.
- Leiter, M. P. & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 343-352.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. Teoksessa P. L. Perrewe & D. C. Ganster (toim.), *Research in occupational stress and well-being. Vol 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*. Bingley: Emerald, 91-134.
- Likierman, A. (1989). Ethical dilemmas in accountants: A United Kingdom perspective. *Journal of Business Ethics*, 8, 805-815.
- Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C. & Bryngelsson, I-L. (2006). Burnout in the working population: Relations to psychosocial work factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13, 51-59.
- Littman, A. J., White, E., Satia, J. A., Bowen, D. J. & Kristal, A. R. (2006). Reliability and validity of 2 single-item measures of psychosocial stress. *Epidemiology*, 17, 398-403.
- Lützén, K., Blom, T., Ewalds-Kvist, B. & Winch, S. (2010). Moral stress, moral climate and moral sensitivity among psychiatric professionals. *Nursing Ethics*, 17, 213-224.
- Lützén, K., Cronqvist, A., Magnusson, A. & Andersson, L. (2003). Moral stress: Synthesis of a concept. *Nursing Ethics*, 10, 312-322.
- Martikainen, T. (2005). *Inhimillinen tekijä. Opettaja eettisenä ajattelijana ja toimijana*. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja, 102.
- 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.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.

- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mauno, S., De Cuyper, N., Tolvanen, A., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2014). Occupational well-being as a mediator between job insecurity and turnover intention: Findings at the individual and work department levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 381–393.
- Mauno, S., Kiuru, N. & Kinnunen, U. (2011). Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the department level. *Work and Stress*, 25, 147–166.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R.L. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic. Teoksessa D. De Cramer (toim.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 181–213.
- McIntyre, A. (2004). *Hyveiden jäljillä. Moraaliteoreettinen tutkimus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Menzel, D. C. (1993). Ethics induced stress in the local-government workplace. *Public Personnel Management*, 22, 523–536.
- Menzel, D. C. (1996). Ethics stress in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 20, 70–83.
- Messersmith, J. G., Guthrie, J. P., Ji, Y.-Y. & Lee, J.-Y. (2011). Executive turnover: The influence of dispersion and other pay system characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 96, 457–469.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Mitchel, J. O. (1981). The effect of intentions, tenure, personal and organizational variables on managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 24, 742–751.
- Moynihan, D. P. & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Administration*, 28, 120–143.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78, 559–574.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (1998-2010). *Statistical analysis with latent variables. Users' guide* (7. painos) Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Myrsky, L. & Helkama, K. (2007). Socio-cognitive conflict, emotions and complexity of thought in real-life morality. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 247–259.
- Nash, L. L. (1993). *Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nathaniel, A. K. (2006). Moral reckoning in nursing. *Western Journal of Nursing Research*, 28, 419–438.

- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60, 277–286.
- Nordam, A., Torjuul, K. & Sørli, V. (2005). Ethical challenges in the care of older people and risk of being burned out among male nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 14, 1248–1256.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen Burnout Indicator 15*. Helsinki: Edita.
- OAJ (2014). *Opettajan ammattietiikka ja eettiset periaatteet*. Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Saatavana
< URL: <http://www.oaj.fi/cs/oaj/julkaisut> >
- O'Donnell, P., Farrar, A., Brintzenhofesoc, K., Conrad, A. P., Danis, M., Grady, C. & Ulrich, C. M. (2008). Predictors of ethical stress, moral action and job satisfaction in health care social workers. *Social Work in Health Care*, 46, 29–51.
- O'Donohue, W. & Nelson, L. (2009). The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of Business Ethics*, 90, 251–263.
- O'Fallon, M. J. & Butterfield, K.D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413.
- Oh, Y. & Gastmans, C. (2015). Moral distress experienced by nurses: A quantitative literature review. *Nursing Ethics*, 22, 15–31.
- Ohnishi, K., Ohgushi, Y., Nakano, M., Fujii, H., Tanaka, H., Kitaoka, K., Nakahara, J. & Narita, Y. (2010). Moral distress experienced by psychiatric nurses in Japan. *Nursing Ethics*, 17, 726–740.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- Paine, L. S. (1997). *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity*. Chicago: Irwin.
- Pauly, B., Varcoe, C., Storch, J. & Newton, L. (2009). Registered nurses' perceptions of moral distress and ethical climate. *Nursing Ethics*, 16, 561–573.
- Pelletier, K. L. & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80, 823–844.
- Pendry, P. S. (2007). Moral distress: Recognizing it to retain nurses. *Nursing Economics*, 25, 217–221.
- Peterson, D., Rhoads, A. & Vaught, B. C. (2001). Ethical beliefs of business professionals: A study of gender, age and external factors. *Journal of Business Ethics*, 31, 225–232.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570–581.

- Pettijohn, C., Pettijohn, L. & Taylor, A. J. (2008). Salesperson perceptions of ethical behaviors: Their influence on job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 78, 547-557.
- Pillutla, M. M. & Thau, S. (2009). Actual and potential exclusion as determinants of individuals' unethical behavior in groups. Teoksessa D. De Cremer (toim.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 121-133.
- Raines, M. L. (2000). Ethical decision making in nurses: Relationships among moral reasoning, coping style, and ethic stress. *JONA's Healthcare Law, Ethics and Regulation*, 2, 29-41.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S. & Tement, S. (2013). Patterns of conflict and enrichment in work-family balance: A three dimensional typology. *Work & Stress*, 27, 141-163.
- Rest, J. R. (1984). The major components of morality. Teoksessa W. M. Kurtinez & J. L. Gerwitz (toim.), *Morality, moral behavior, and moral development*. New York: Wiley, 24-38.
- Rest, J. R. (1994). Background: Theory and research. Teoksessa J. R. Rest & D. Narvaez (toim.), *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1-26.
- Reynolds, S. J. & Ceranic, T. L. (2009). On the causes and conditions of moral behavior. Why is this all we know. Teoksessa D. De Cremer (toim.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 17-33.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Riivari, E. & Lämsä A.-M. (2014). Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124, 1-17.
- Riivari, E., Lämsä, A.-M., Kujala, J. & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15, 310-331.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The value construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 255-277.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Román, S. & Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behavior: An empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39, 473-495.
- Rosin, H. M. & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 317-330.
- Rosin, H. & Korabik, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 1-16.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 635–645.
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3–16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109–119.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135–151.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R. & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53–66.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L. & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47, 422–432.
- Schwepker, Jr., C. H. (1999). The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, 43–49.
- Schwepker, Jr., C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52.
- Schwepker, C. H. J. & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7, 377–397.
- Shahnawaz, M. G. & Goswami, K. (2011). Effect of psychological contract violation on organizational commitment, trust and turnover intention in private and public sector Indian organizations. *Vision*, 15, 209–217.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2011). Teachers' critical incidents: Ethical dilemmas in teaching practice. *Teaching and Teacher Education* 27, 648–656.
- Silbereisen, R. K. & Walper, S. (1988). A person-process-context approach. Teoksessa M. Rutter (toim.), *Studies of psychosocial risk: The power of longitudinal data*. Cambridge: Cambridge University Press, 96–113.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U., Feldt, T. & Tolvanen, A. (2011). Identifying patterns of recovery experiences and their links to psychological outcomes across one year. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 877–888.
- Smilansky, S. (1996). The ethical dangers of ethical sensitivity. *Journal of Applied Philosophy*, 13, 13–20.

- Singhapakdi, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12, 407–418.
- Singhapakdi, A. & Vitell, S. J. (1991). Analysing the ethical decision making of sales professionals. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, 1–12.
- Singlair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12, 63–73.
- Solomon, R. C. (1999). Business ethics and virtue. Teoksessa R. E. Frederick (toim.), *A companion to business ethics*. Oxford: Blackwell, 30–37.
- Solomon, R. C. (2000). Business with virtue: Maybe next year. *Business Ethics Quarterly*, 10, 319–331.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25, 1021–1043.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. Teoksessa W.C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimovski (toim.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. New York: Wiley, 453–491.
- Sonnentag, S., Mojza, E. & Binnewies, C. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 965–976.
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R. & McKay, P. (2011). You support diversity, but are you ethical? Examining the integrative effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 100, 581–593.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job security and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.
- Sweeney, B., Arnold, D. & Pierce, B. (2010). The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions. *Journal of Business Ethics*, 93, 531–551.
- Tenbrusel, A. E. & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, 17, 223–236.
- Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of Business Ethics*, 92, 269–276.
- Toivakka, H., Rintaluoma, N. & Huhtala, M. (2012). Teveydenhoitajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Teoksessa M. Grönroos, A. Hirvonen & T. Feldt (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 354, 81–99.
- Tourangeau, R. & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133, 859–883.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195–230.

- Treviño, L. K., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 444–476.
- Treviño, L.K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (4. painos). New York: Wiley.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41, 131–151.
- Treviño, L.K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951–990.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 895–922.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1143–1158.
- Ulrich, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrar, 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 & Medicine*, 65, 1708–1719.
- Ulrich, C. M., Taylor, C., Soeken, K., O'Donnell, P., Farrar, A., Danis, M. & Grady, C. (2010). Everyday ethics: Ethical issues and stress in nursing practice. *Journal of Advanced Nursing*, 66, 2510–2519.
- Valentine, S. & Barnett, T. (2007). Perceived organizational ethics and the ethical decisions of sales and marketing personnel. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 373–388.
- Valentine, S, Godkin, L., Fleischman, G. M. & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98, 353–372.
- Valentine, S., Godkin, L. & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349–360.
- Valentine, S., Greller, M. M. & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 582–588.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175–184.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489.
- Victor, B. & Cullen, J B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. Teoksessa W. C. Frederick (toim.), *Research in corporate social performance and policy* (9. painos). Greenwich, CT: JAI Press, 51–71.
- Victor, B. & Cullen J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125.

- Wang, M., Sinclair, R., Zhou, L. & Sears, L. (2013). Person-centered analysis. Method, applications and implications for occupational health psychology. Teoksessa L. Tetrick, M. Wang, & R. Sinclair (toim.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis*. New York: Routledge, 249–373.
- Wark, G. R. & Krebs, D. L. (1996). Gender and dilemma differences in real-life moral judgment. *Developmental Psychology*, 32, 220–230.
- Waters, J. A., Bird, F. & Chant, P. D. (1986). Everyday moral issues experienced by managers. *Journal of Business Ethics*, 5, 373–384.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. & Eagle, B. (2005). “Somebody I look up to”: Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34, 313–330.
- Weisbrod, E. (2009). The role of affect and tolerance of ambiguity in ethical decision making. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 25, 57–63.
- Wilkinson, J. M. (1987). Moral distress in nursing practice: Experience and effect. *Nursing Forum*, 23, 16–29.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527–545.

ALKUPERÄISARTIKKELIT

I

EETTINEN KUORMITTUNEISUUS JA SEN YHTEYDET EETTI- SEEN ORGANISAATIOKULTTUURIIN KAUPUNKIORGANI- SAATIOSSA, SUUNNITTELUTOIMISTOSSA JA PANKISSA

Pia Pihlajasaari, Taru Feldt, Anna-Maija Lämsä, Mari Huhtala & Asko Tolvanen
2013

Hallinnon Tutkimus 32, 75–94.

Julkaistu uudelleen Hallinnon Tutkimuksen Seuran luvalla

II

RESURSSIEN JA TOIMIVALTUUKSIEN PUUTE EETTISEN KUORMITTUNEISUUDEN RISKITEKIJÄNÄ KAUPUNKIOR- GANISAATION SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA

Pia Pihlajasaari, Taru Feldt, Saija Mauno & Asko Tolvanen
2013

Työelämän tutkimus 11, 209–222.

Julkaistu uudelleen Työelämän tutkimusyhdistys ry:n luvalla

III

EETTISTEN DILEMMOJEN YHTEYS TYÖUUPUMUKSEEN KAUPUNKIORGANISAATION HENKILÖSTÖLLÄ

Pia Pihlajasaari, Joona Muotka & Taru Feldt
2015

Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 52, 282–294.

Julkaistu uudelleen Sosiaalilääketieteen yhdistys ry:n luvalla

IV

SEURANTATUTKIMUS EETTISEN ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTEYDESTÄ JOHTAJIEN TYÖPAIKAN VAIHTOON

Pia Pihlajasaari, Taru Feldt, Saija Mauno, Anna-Maija Lämsä & Mari Huhtala
2014

Psykologia 49, 267–282.

Julkaistu uudelleen Suomen psykologisen seuran luvalla