

**JOHTAJIEN TYÖUUPUMUS KOETTAESSA TYÖN EPÄVARMUUTTA – TOIMIVATKO
ORGANISAATIOLTA SAATU TUKI JA KESKUSTELTAVUUS SUOJAAVINA
TEKIJÖINÄ?**

**Veera Jokitalo
Psykologian
pro gradu -tutkielma
Yhteiskunta- ja kulttuuri-
tieteiden yksikkö
Tampereen yliopisto
Elokuu 2016**

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

JOKITALO, VEERA: Johtajien työuupumus koettaessa työn epävarmuutta – toimivatko organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus suojaavina tekijöinä?

Pro gradu -tutkielma, 39 s.

Ohjaaja: Mari Huhtala

Psykologia

Elokuu 2016

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko suomalaisten johtajien kokema työn epävarmuus yhteydessä kahteen työuupumuksen ydinpiirteeseen, uupumusasteiseen väsymykseen ja kyynistymiseen. Lisäksi kiinnostuksen kohteena oli, ovatko kaksi eettisen organisaatiokulttuurin osaluuetta, organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa, yhteydessä johtajien vähäisempään uupumusasteiseen väsymykseen ja kyynistymiseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös, suojaavatko nämä eettisen organisaation hyveet johtajia uupumusasteiselta väsymykseltä ja kyynistymiseltä heidän kokiessaan työn epävarmuutta. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työn voimavarojen ja vaatimusten teoriaa (JD–R-teoria).

Tutkimus on toteutettu poikkileikkausasetelmana ja se pohjautuu laajempaan Jyväskylän yliopiston toteuttamaan Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi -hankkeeseen. Tutkimuksen aineisto (N = 902) kerättiin vuonna 2009 ja sen vastausprosentti oli 34,3 %. Vastaajat olivat keskimäärin 46-vuotiaita ja heistä valtaosa oli miehiä (69,7 %). Tutkimukseen osallistujat työskentelivät johtotehtävissä eri johtotasolla ja liiketoiminta-aloilla, joista yleisimmät olivat teollisuus ja tietoliikennepalvelut (54,7 %).

Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset osoittivat, että johtajien kokema työn epävarmuus oli positiivisesti yhteydessä molempiin työuupumuksen ydinpiirteisiin. Mitä enemmän johtajat kokivat työn epävarmuutta, sitä voimakkaampaa oli heidän uupumusasteinen väsymyksensä ja kyynistymisensä, minkä lisäksi tämä yhteys oli voimakkaampi kyynistymisen osalta. Lisäksi havaittiin, että keskusteltavuus ja organisaatiolta saatu tuki olivat negatiivisesti yhteydessä johtajien työuupumuksen ydinpiirteisiin: mitä paremmin johtajat raportoivat näiden eettisten hyveiden toteutuvan työyhteisössään, sitä vähäisempää oli heidän uupumusasteinen väsymyksensä ja kyynistymisensä. Myöskin tämä yhteys oli voimakkaampi kyynistymisen osalta. Sen sijaan oletusten vastainen havainto oli, että organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus eivät suojaaneet johtajia uupumusasteiselta väsymykseltä ja kyynistymiseltä heidän kokiessaan työn epävarmuutta.

Tutkimuksen tulokset antavat tukea sille, että työn epävarmuuden kokemus on merkittävä myös suomalaisten johtajien työuupumuksen kannalta. Yritysten olisi hyvä kiinnittää huomiota erityisesti johtajien kyynistymiseen aikana, jona voidaan kokea työn epävarmuutta. Lisäksi tulokset kannustavat yrityksiä kehittämään organisaatiokulttuuria, joka mahdollistaa ja tukee johtajia eettisessä toiminnassa. Eettisten hyveiden toteutuminen näyttää olevan merkityksellistä johtajien työuupumuksen kannalta, vaikka työn epävarmuuden kokemuksen ja suojaavan roolin osalta nämä hyveet kaipaivat lisää tutkimusta, sillä tulokset olivat näiltä osin oletusten vastaisia eikä aiempaa tutkimusta aiheesta ole. Olisi tärkeää selvittää, millaisesta tuesta työn epävarmuutta kokevat johtajat hyötyvät, jotta he jaksavat työelämässä eivätkä uuvu sen vaatimusten alle.

Avainsanat: työn epävarmuus, uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen, eettinen organisaatiokulttuuri, organisaatiolta saatu tuki, keskusteltavuus

Sisällys

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat | 1 |
| 1.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria | 3 |
| 1.3 Koettu epävarmuus työn vaatimustekijänä..... | 4 |
| 1.4 Eettinen organisaatiokulttuuri työn voimavarana..... | 5 |
| 1.4.1 Organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa..... | 7 |
| 1.5 Työuupumus johtajilla..... | 9 |
| 1.6 Tutkimusongelmat ja -hypoteesit | 10 |
| 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 12 |
| 2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu | 12 |
| 2.2 Menetelmät ja muuttujat..... | 13 |
| 2.3 Aineiston analysointi | 14 |
| 3 TULOKSET | 16 |
| 3.1 Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot | 16 |
| 3.2 Työn epävarmuuden kokemuksen ja uupumusasteisen väsymyksen väliset yhteydet: moderaattoreina organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa | 18 |
| 3.3 Työn epävarmuuden kokemuksen ja kyynistymisen väliset yhteydet: moderaattoreina organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa | 20 |
| 4 POHDINTA..... | 23 |
| 4.1 Tutkimuksen päätulokset..... | 23 |
| 4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset | 27 |
| 4.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet..... | 28 |
| LÄHTEET | 31 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Viimeisimpien vuosien aikana suomalainen työelämä on kokenut suuria muutoksia. Suomen kilpailukyvyn heikkeneminen, velkaantuminen ja kasvanut työttömyys puhututtavat niin poliitikkoja kuin tavallisia kansalaisiakin. Tutkijat katsovat talouden syöksyn tapahtuneen vuonna 2008, vuotta ennen kuin tämän tutkimuksen aineisto kerättiin (Savela & Rothovius, 2014). Moni suomalainen yritys on kokenut epävarmuutta ja vaikeuksia uudessa, haastavassa tilanteessa, ja lähes päivittäin lehdissä uutisoidaan yt-neuvotteluista ja lomautuksista. Tämä näkyy myös ihmisten kokemuksissa: tilastokeskuksen mukaan vuonna 2013 joka viides työntekijä kertoi kokevansa irtisanomisen uhkaa ja lähes joka neljäs pelkäsi lomautuksia (Lehto & Sutela, 2013). Epävarmuutta koetaan muiden työntekijätasojen lisäksi myös johdon keskuudessa (Roskies & Louis-Querin, 1990). Epävarmuutta tunteva työntekijä kokee muutoksen uhkaa, johon hän ei voi itse vaikuttaa ja josta hänellä ei välttämättä ole juurikaan tietoa, mikä kuormittaa psyykkisesti ja voi näkyä myös fyysisinä oireina (ks. meta-analyysit Cheng & Chan, 2008; Sverke, Hellgren, & Näsvall, 2002). Aiemmissä tutkimuksissa työn epävarmuuden on havaittu olevan yhteydessä myös työuupumukseen (Bosman, Rothmann, & Buitendach, 2005; Hu & Schaufeli, 2011). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ensinnäkin, onko työn epävarmuus yhteydessä työuupumukseen suomalaisilla johtajilla. Toiseksi tutkitaan, löydetäänkö työuupumukselta suojaavia, organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä. Aiemmissä tutkimuksissa työuupumusta on havaittu myös johtajien keskuudessa (ks. esim. Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009), mutta tämä tutkimus tuo tärkeää uutta tietoa, sillä johtajien kokeman työn epävarmuuden ja työuupumuksen välisiä yhteyksiä ei ole tiettävästi aiemmin tutkittu.

Työuupumuksen tutkiminen on tärkeää, koska se on merkittävä ongelma niin henkilökohtaisen kärsimyksen kuin laajemmin yritysten ja yhteiskunnankin kannalta. Se kuormittaa työntekijää monin tavoin: stressin ja jaksamisen ongelmien lisäksi moni kokee heikompaan työ- ja elämäntyytyväisyyttä ja oireilee fyysisesti (Lee & Ashworth, 1993; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Buunk, 1996). Lisäksi yritykset voivat menettää työntekijöitään, sillä vakavan työuupumuksen on havaittu olevan yhteydessä runsaasti sairaspotilaisiin (Ahola, Toppinen-Tanner, Huuhtanen, Koskinen & Väänänen, 2008) ja korkeampiin työn vaihtoihteisiin (Lee & Ashworth, 1993) sekä voivan johtaa

myös työkyvyttömyyteen (Ahola ym., 2008). Johtajien työuupumuksen ehkäisy on ensiarvoisen tärkeää, koska he ovat usein avainasemassa yrityksen tuloksellisuuden kannalta, ja toisaalta esimiehen hyvinvointi voi olla yhteydessä myös alaisten hyvinvointiin (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Työuupumuksen ja siltä mahdollisesti suojaavien tekijöiden tutkimus on tarpeellista myös laajemmin yhteiskunnan kannalta, sillä sairaspöissaolot ja työkyvyttömyys aiheuttavat merkittäviä kustannuksia (Rissanen & Kaseva, 2014).

Koska työntekijä ei useinkaan pysty itse vaikuttamaan tekijöihin, jotka herättävät epävarmuuden kokemuksia, on erityisen tärkeää löytää keinoja, jotka auttavat suojaautumaan epävarmuuteen liittyvältä kuormittumiselta (Sverke ym., 2002). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, löydetäänkö sellaisia työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka suojaavat johtajia työuupumukselta koettaessa työn epävarmuutta: aiemmissä tutkimuksissa esimerkiksi työntekijöiden osallistumisen, kuten mahdollisuuksien kertoa näkemyksiään, on havaittu vähentävän työn epävarmuuteen liittyvää ahdistuneisuutta (Gallie, Felstead, Green, & Inanch, 2016). Tässä tutkimuksessa selvitetään, voivatko kaksi eettisen organisaatiokulttuurin osa-aluetta, organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa, suojata johtajia työuupumukselta koettaessa työn epävarmuutta. Eettinen organisaatiokulttuuri kuvaa sitä, kuinka yrityksen arvot ja säännöt tukevat eettistä toimintaa, eli mahdollisuutta toimia oikein (Kaptein, 2008; ks. myös Treviño, 1986). Keskusteltavuus organisaatiossa tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta keskustella eettisistä teemoista sekä epäeettisestä toiminnasta, kun taas organisaatiolta saatu tuki liittyy siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaation arvoihin ja työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä vähäisempään työuupumukseen (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2016; Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015). Siten myös tässä tutkimuksessa oletetaan, että sen osa-alueet, saatu tuki ja keskusteltavuus, suojaavat johtajia työuupumukselta. Kuitenkin tämä tutkimus tuo arvokasta lisätietoa, sillä johtajan kokeman työn epävarmuuden ja työuupumuksen välisiä yhteyksiä ja mahdollisia työuupumukselta suojaavia tekijöitä ei ole aiemmin tutkittu. Epävarmuutta kokevan johtajan luottamus sekä arvojen mukainen toiminta voivat olla koetuksella: keskusteltavuus ja organisaatiolta saatu tuki voisivat auttaa johtajaa suojaautumaan epävarmuuteen liittyvältä stressiltä ja heikommalta hyvinvoinnilta (Hellgren & Sverke, 2003; Sverke ym., 2002). Tutkimus on tärkeä myös siksi, että eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueiden kehittämisen on havaittu olevan mahdollista (Treviño, Weaver, Gibson, & Toffler, 1999), mikä voi avata lisää mahdollisuuksia työuupumuksen ennaltaehkäisyä ajatellen.

1.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria

Työntekijät voivat kokea työn epävarmuutta esimerkiksi toimialalla tai yrityksessä tapahtuvien muutosten seurauksena erityisesti, jos muutoksista ei ole saatavilla etukäteen paljoa tietoa ja jos työntekijä ei voi itse vaikuttaa muutokseen (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Vander Elst, Baillen, De Cuyper, & De Witte, 2010). Pyrkimykset hallita muutosta vaativat energiaa ja ne voivat muuttua hyvinvointia uhkaaviksi kuormitustekijöiksi, koska epävarmassa työtilanteessa työntekijän hallinnan mahdollisuudet ovat usein rajalliset. Toisaalta tiedetään, että epävarmuuden kaltaisten kuormittavien tekijöiden lisäksi työssä voi olla myös tekijöitä, jotka tekevät työn mielekkääksi ja antavat voimavaroja työntekijälle. Tämän tutkimuksen viitekehyksenä käytetyn työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (engl. *Job Demands–Resources theory*, JD–R; Bakker & Demerouti, 2014) mukaan jokaisessa työssä on tällaisia hyvinvointiin vaikuttavia vaatimuksia ja voimavaroja (ks. myös Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Työn vaatimukset tarkoittavat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka ovat riski työntekijän hyvinvoinnille (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti ym., 2001). Työntekijän tulee ponnistella selvitäkseen vaatimuksista, mikä kuluttaa voimavaroja ja energiaa. Mitä suurempia ovat ponnistelut työn vaatimuksia vastaan, sitä suurempi on riski hyvinvoinnin ongelmille. Tällaisia vaatimustekijöitä voivat olla esimerkiksi liiallinen työtaakka ja runsaat emotionaaliset vaatimukset (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Työn epävarmuus voidaan nähdä työn tilannekohtaisena, organisatorisena vaatimustekijänä (Demerouti ym., 2001; Westman, Etzion, & Danon, 2001). Työn voimavaroilla tarkoitetaan puolestaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka voivat tukea työntekijän hyvinvointia kolmella eri tavalla: ne auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteitaan, voivat toimia puskurina työn vaatimuksina vastaan sekä kannustavat henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen (Bakker & Demerouti, 2014; Bakker, Demerouti & Euwena 2005). Työn voimavaroja voivat olla esimerkiksi työntekijän kontrollin tunne, palautteen ja sosiaalisen tuen saanti sekä oppimismahdollisuudet (Demerouti ym., 2001; Schaufeli ym., 2009). Voimavarat ovat myös johtajien hyvinvoinnin kannalta keskeisiä, sillä voimavarojen vähenemisen on havaittu ennustavan johtajien työuupumusta (Schaufeli ym. 2009). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiolta saatua tukea ja työyhteisössä vallitsevaa keskusteltavuutta työn organisatorisina voimavaratekijöinä. Henkilökohtaisten voimavarojen sijaan keskitytään organisaation voimavaroihin, sillä niiden voidaan ajatella olevan merkityksellisiä

yksittäisen johtajan hyvinvoinnin lisäksi laajemminkin työyhteisön kannalta, minkä lisäksi tiedetään, että organisaation kulttuuria ja toimintatapoja on mahdollista kehittää (Awa Plaumann ja Walter, 2010, Treviño ym., 1999).

Työn vaatimukset ja voimavarat voivat kumuloitua ja muodostaa hyvinvointia tukevan tai sitä vaarantavan polun (Bakker & Demerouti, 2014; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Schaufeli & Buunk, 1996). Työn vaatimusten muodostamaa polkua Bakker ja Demerouti (2014) kutsuvat *terveyden heikentymisen poluksi*. Tällöin työn vaatimukset kuluttavat työntekijän energiaa ja voivat myös kasautua, jolloin polku johtaa tilaan, jossa työntekijän energiavarannot ovat huneet olemattomiin. Tämä näkyy työntekijän heikompana hyvinvointina ja jopa työuupumuksena (Demerouti ym., 2001; Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, & Hox, 2009). Toisaalta myös voimavarat voivat lisääntyä ja muodostaa hyvinvointia tukevan *motivaatiopolun* (Bakker & Demerouti, 2014). Motivaatiopolun kautta työn voimavariatekijät voivat johtaa esimerkiksi korkeampaan organisaatioon sitoutumiseen (Schaufeli ym., 2009) ja työhön omistautumiseen (Bakker ym. 2003). Bakkerin ja Demeroutin (2014) mukaan työn voimavarat voivat myös toimia puskurina työn vaatimuksia vastaan, jolloin ne suojaavat työntekijää työn vaatimusten aiheuttamalta energian hupenemiselta ja hyvinvoinnin heikkenemiseltä. Bakker ym. (2005) havaitsivat esimerkiksi palautteen ja sosiaalisen tuen saannin sekä hyvän esimies-alaisuuden voivan toimia työuupumukselta suojaavina tekijöinä silloin, kun työn vaatimukset kuormittavat työntekijöitä. Johtajien osalta tiedetään, että muun muassa minäpystyvyysusko tai työn tarkoituksellisuus voivat toimia työuupumukselta suojaavina tekijänä (Zunz, 1998). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, voivatko keskusteltavuus ja organisaatiolta saatu tuki toimia suojaavina tekijöinä niin, ettei työn epävarmuuden kokemus kuluta johtajien energiaa työuupumukseen asti.

1.3 Koettu epävarmuus työn vaatimustekijänä

Greenhalgh ja Rosenblatt (1984, s. 438) ovat määritelleet työn epävarmuuden ”mielletynä kykenemättömyytenä pitää yllä toivottua jatkuvuutta uhatussa työtilanteessa”. He korostavat työn epävarmuutta työntekijän havaintojensa pohjalta rakentamana mielikuvana, johon erityisesti lähityöympäristö vaikuttaa. Työn epävarmuutta voidaankin määritellä eri tavoin riippuen siitä, tarkastellaanko sitä työntekijän subjektiivisena kokemuksena työn epävarmuudesta vai objektiivisena

tilana, joka voi liittyä esimerkiksi organisaation tilanteeseen tai työntekijän työsuhteen määräaikaaisuuteen (ks. käsitteestä Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006). Työn epävarmuuden kokemus on objektiivisesta epävarmuudesta erillinen käsite (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984): kun objektiivista epävarmuutta kuvaa esimerkiksi työpaikka, jossa tehdään saneerauksia, epävarmuuden kokemus perustuu yksilön subjektiivisten havaintojen lisäksi esimerkiksi siihen, kuinka hän arvostaa työpaikkaansa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan työn epävarmuutta johtajien subjektiivisena kokemuksena. Aiemmassa johtajilla tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että subjektiivinen epävarmuuden kokemus oli suorassa yhteydessä heikompaan hyvinvointiin, kun taas objektiivisen epävarmuuden kohdalla samanlaista suoraa yhteyttä ei ollut (Roskies & Louis-Querin, 1990).

Epävarmuuden kokemus voi toimia työn vaatimustekijänä esimerkiksi sitä kautta, että työpaikan pysyvyyden, työttömyyden uhan ja taloudellisen pärjäämisen puntarointi kuluttavat työntekijän energiaa (Dekker ja Schaufeli, 1995; Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró, & De Witte, 2009). Työn epävarmuutta kokeva johtaja voi myös joutua pohtimaan omaa asemaansa organisaatiossa ja kenties työskentelemään kovemmin, jotta hänen työpanostaan pidettäisiin tärkeänä. Työn epävarmuuden yhteys työntekijöiden heikompaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä alhaisempaan työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työhön sitoutumiseen on osoitettu useissa tutkimuksissa (Cheng & Chan, 2008; Chirumbolo & Hellgren, 2003; Dekker & Schaufeli, 1995; Silla ym., 2009), minkä lisäksi sen on havaittu lisäävän työuupumuksen oireita (Dekker & Schaufeli, 1995). On näyttöä myös siitä, että pitkittynyt epävarmuus voidaan kokea jopa haitallisempaan kuin negatiivinen muutos työssä tai työn päättyminen (Dekker ja Schaufeli, 1995; Silla ym., 2009). Seuraavaksi tarkastellaan eettistä organisaatiokulttuuria työn voimavarana, joka voisi suojata johtajia työn epävarmuuden kokemukseen mahdollisesti yhteydessä olevalta työuupumukselta.

1.4 Eettinen organisaatiokulttuuri työn voimavarana

Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian mukaan työn voimavaratekijät voivat olla organisaatioon liittyviä tekijöitä (Bakker & Demerouti, 2014; Bakker ym., 2005; Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004). Tässä tutkimuksessa tällaisena voimavaratekijänä tarkastellaan eettistä organisaatiokulttuuria, jonka nähdään liittyvän sekä suoraan työntekijän parempaan hyvinvointiin että voivan toimia myös hyvinvointia suojaavana tekijänä tilanteessa, jossa työn

vaatimukset ovat korkeita. Organisaatiokulttuuri on Scheinin (1990) määritelmän mukaan sosiaalisesti jaettu, suhteellisen pysyvä kokoelma työyhteisön toimintatapoja ja oletuksia, jotka voivat olla sekä konkreettisia että abstrakteja. Organisaatiokulttuuriin liittyvät myös säännöt ja arvot, jotka voivat olla yhtäältä formaaleja eli tiedostettuja ja julkilausuttuja tai toisaalta informaaleja eli kirjoittamattomia, jopa tiedostamattomia toimintatapoja, jotka ovat kuitenkin vakiintuneet työyhteisössä. Eettisyys taas tarkoittaa oikean ja väärän erottamista, ja eettinen toiminta mahdollisuutta toimia oikein. Eettinen organisaatiokulttuuri kuvaa siten työpaikalla yhteisesti jaettuja näkemyksiä, normeja ja odotuksia hyväksyttävästä ja oikeasta toiminnasta, jota yrityksen arvot ja säännöt tukevat (Kaptein, 2008; Treviño, 1986; ks. myös Brown & Treviño, 2006). Tällöin eettisyys näkyy myös käytännön työelämässä ja työntekijöiden omassa toiminnassa (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2016) ja eettisen organisaatiokulttuurin on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä työpaikalla havaittuun epäeettiseen käytökseen (Kaptein, 2011).

Eettinen organisaatiokulttuuri näkyy työpaikalla sekä sisäisinä arvoina että konkreettisena toimintana, kuten eettisenä johtajuutena, puheen ja toiminnan johdonmukaisuutena, oikeudenmukaisuutena ja avoimena keskusteluyhteytenä sekä siinä, että eettistä toimintaa arvostetaan (Kaptein, 2008; Treviño ym. 1999). Useat tutkimukset ovat osoittaneet eettisen organisaatiokulttuurin tukevan työntekijöiden hyvinvointia: sen on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden vähäisempään työuupumukseen (Huhtala ym., 2016; Huhtala ym. 2015) ja korkeampaan työhön sitoutumiseen (Huhtala ym., 2015; Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011) sekä vähäisempiin työn vaihtoikeisiin (Pihlajasaari, Feldt, Mauno, Lämsä, & Huhtala, 2014). Epävarmuutta koettaessa luottamus työyhteisössä on tavallisesti heikompaa ja sitoutuminen organisaatioon vähäisempää (Sverke ym. 2002) ja johtajan kokiessa työn epävarmuutta saattaa myös sitoutuminen yrityksen arvoihin olla koetuksella. Voi olla, että paine epäeettiseen toimintaan kasvaa työntekijöiden kokiessa psyykkistä kuormitusta ja tulevaisuuden uhkaa. Tällöin vahva eettinen kulttuuri voi antaa kaivattua tukea sekä omalle toiminnalle että luottamusta siihen, että muutkin toimivat eettisesti myös työn epävarmuutta koettaessa. Tämän taas voidaan ajatella olevan yhteydessä vähäisempään psyykkiseen kuormitukseen ja auttavan sitä kautta työntekijää suojautumaan työuupumukselta.

Kaptein (2008) on määritellyt eettistä organisaatiota käsittävien tutkimustensa pohjalta CEV- eli organisaation eettiset hyveet -mallin (engl. *Corporate Ethnical Virtues*). Malliin kuuluu kahdeksan erillistä, mutta toisiinsa yhteydessä olevaa osa-aluetta eli hyvettä, jotka kannustavat työntekijää ja johtajaa suuntaamaan kohti eettisempää käytöstä. Ensimmäinen osa-alue on selkeys, joka tarkoittaa selkeitä sääntöjä hyväksyttävälle ja odotetulle käytökselle. Tällöin työntekijä tietää, millainen

toiminta on organisaatiossa hyväksyttävää. Toinen ja kolmas hyve liittyvät siihen, että myös että esimiehet ja johto toimivat itse esimerkillisesti ja johdonmukaisesti eettisissä asioissa. Tällaisesta esimerkin näyttämisestä käytetään nimitystä kongruenssi: esimiehen kongruenssi on CEV-mallin toinen ja johdon kongruenssin kolmas osa-alue. Neljäs osa-alue on toteutettavuus, eli työntekijöiden mahdollisuus toimia eettisesti esimerkiksi aika- tai muiden resurssien puolesta. Viides osa-alue, organisaation tarjoama tuki, tarkoittaa organisaation tarjoamaa tukea työntekijälle, jotta tämä voi toimia eettisesti. Tähän liittyvät esimerkiksi luottamuksen ilmapiiri ja yhteisiin arvoihin sitoutuminen. Lisäksi tärkeää on läpinäkyvyys, eli avoimuus siinä, kuinka epäeettiset ja eettiset teot sekä niiden seuraamukset näkyvät muille työntekijöille – läpinäkyvyys on CEV-mallin kuudes osa-alue. Seitsemäs osa-alue, keskusteltavuus, tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta keskustella avoimesti eettisistä kysymyksistä. Lisäksi nämä eettiset kysymykset käsitellään huolella ja epäkohtiin puututaan johdonmukaisesti. Kahdeksas ja viimeinen osa-alue on nimeltään toiminnan seuraukset eli se, että työpaikalla palkitaan eettisestä toiminnasta ja toisaalta epäeettisestä toiminnasta rangaistaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään kahteen hyveeseen, organisaatiolta saatuun tukeen ja keskusteltavuuteen, joita tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

1.4.1 Organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa

Organisaation tarjoama tuki (engl. *supportability*) työntekijän eettiselle toiminnalle pitää sisällään ajatuksen siitä, että luottamus, sitoutuneisuus ja oikeudenmukaisuus luovat sijaa eettiselle käytökselle (Kaptein, 2008). Luottamus työntekijöiden ja johdon välillä, työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon ja sen arvoihin sekä toisten kunnioittamisen ilmapiiri ovatkin tämän hyveen keskeisiä tekijöitä. Johtajan voi olla vaikeaa toimia eettisesti ilman tukea, sillä tiedetään, että organisaatiolta saatuun tukeen liittyvät arvot, normit ja odotukset ovat voimakkaasti sosiaalisesti jaettua (Huhtala ym. 2015). Toisaalta mikäli johtaja voi luottaa myös muiden työntekijöiden ja johdon sitoutuneen eettisiin arvoihin, hän ei kenties kuormitu vaan jaksaa työssään paremmin. Työtovereiden osoittama luottamus ja sosiaalinen tuki olivatkin yhteydessä vähäisempään työuupumukseen Leen ja Hendersonin (1996) tutkimuksessa, jossa tutkittiin johtotehtävissä työskenteleviä sairaanhoitajia. Lisäksi Lambert, Hogan, Barton-Bellessa ja Jiang (2012) havaitsivat luottamuksen esimiehiä kohtaan olevan yhteydessä työntekijöiden vähäisempään työuupumukseen vankilatyöntekijöitä tutkittaessa.

Eräs organisaatiolta saadun tuen hyvettä kuvaava piirre on myös toisten kunnioittava kohtelevinen. Suomalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että arvostuksen puute ennusti työuupumusta erityisesti asiantuntijatyötä tekeville työntekijöillä (Toppinen-Tanner, Kalimo, & Mutanen, 2002).

On tärkeää, että organisaatiossa pystytään keskustelemaan myös eettisistä asioista. CEV-mallin seitsemänteen hyveeseen, keskusteltavuuteen (engl. *discussability*), liittyy työntekijän mahdollisuus kertoa havaitsemistaan eettisistä ongelmistaan sekä luottamus siihen, että niiden käsittely otetaan vakavasti (Kaptein, 2008). Työyhteisön ilmapiiri on avoin, keskusteleva ja kunnioittava, ja työntekijät pystyvät ilmaisemaan mielipiteensä. Ongelmia ei ”paineta villaisella” vaan ne kohdataan, käsitellään ja ohjataan tarvittaessa ylemmälle tasolle. Ongelmien kohtaaminen on tärkeää, sillä se mahdollistaa oppimisen ja organisaation kehittymisen (Bird & Waters, 1989). Lisäksi puuttumattomuus eettisiin ongelmiin käsitetään usein hiljaisena hyväksymisenä, joka voi johtaa epäeettisen käytöksen lisääntymiseen (Kaptein, 1998). Keskusteltavuus työn voimavarana voi suojata johtajia työuupumukselta siten, että johtajat pystyvät epävarmuustilanteessakin luottamaan keskusteluyhteyden säilymiseen ja siihen, että epäeettiseen käytökseen puututaan. Opettajien työuupumusta tutkittaessa on havaittu, että kouluissa, joissa työuupumuksen ilmeneminen on vähäistä, oppilaiden kanssa kohdatut haasteet otetaan yhteiseen keskusteluun (Friedman, 1991). Lisäksi Wilson ym. (2004) havaitsivat alhaisen keskusteltavuuden olevan yhteydessä työntekijöiden voimakkaampaan stressiin ja masennukseen sekä lisääntyneisiin työvaihtoaikaisiin. Keskusteltavuuteen kuuluu myös se, että keskustelut tapahtuvat kunnioittavasti. Aiemmissä tutkimuksissa yhteistyöhön liittyvien konfliktien ja epämiellyttäväksi koettujen esimies-alaiستاapaamisten on havaittu olevan yhteydessä työuupumuksen ydinpiirteeseen, uupumusasteiseen väsymykseen (Leiter & Maslach, 1988; Toppinen-Tanner ym., 2002).

Organisaatiolta saadun tuen ja keskusteltavuuden voidaan ajatella olevan työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (Bakker & Demerouti, 2014) mukaisia voimavaroja, jotka ovat yhteydessä sekä vähäisempään työuupumukseen suoraan että ne voivat toimia suojaavina tekijänä koetun työn epävarmuuden ja johtajan työuupumuksen välillä. Näiden hyveiden kautta johtaja saa tukea omalle eettiselle toiminnalleen, voi luottaa normien pitävyyteen laajemminkin organisaatiossa ja hänellä on keinoja käsitellä havaittua epäeettistä toimintaa. Epävarmuutta kokeva johtaja voi kuormittaa joutuessaan vastakkain eettisten asioiden kanssa esimerkiksi sitä kautta, että syntyy paine saada tulokset näyttämään paremmilta. Lisäksi johtajat työskentelevät yhteistyössä sekä ylemmän johdon että alaistensa kanssa ja myös kantavat vastuuta molempiin suuntiin: mikäli epävarmuutta koetaan yrityksessä laajemminkin, saattaa johtaja havaita epäeettistä käytöstä myös johdon tai alaistensa

taholta. Tällaiset tilanteet voivat nostaa esiin haastavia eettisiä kysymyksiä, ja suomalaisilla johtajilla tehty tutkimus on osoittanut eettisten ristiriitatilanteiden voivan aiheuttaa stressiä ja stressin kokemusten olevan taas yhteydessä johtajien työuupumukseen (Huhtala, Lähteenkorva, & Feldt, 2011). Tässä tutkimuksessa oletuksena on, että organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus voivat suojata johtajia työuupumukselta siten, että he pystyvät epävarmuutta kokiessaankin luottamaan eettisen toiminnan toteutumiseen, keskusteluyhteyden säilymiseen ja siihen, että epäeettiseen toimintaan puututaan. Seuraavaksi keskitytään tarkastelemaan työuupumusta erityisesti johtajien näkökulmasta.

1.5 Työuupumus johtajilla

Johtajat voivat kokea erilaisia kuormittavia tekijöitä työssään: tällaisia ovat esimerkiksi kova työtaakka, työn emotionaaliset vaatimukset ja vähäinen tuen saanti (Bakker ym. 2003; Kuruüzüm, Nilgün, & Irmak, 2008; Schaufeli ym. 2009). Joskus työn vaatimukset kuormittavat niin, että työntekijän energiavarastot kuluvat loppuun ja työntekijä kokee työuupumusta. Maslachin, Schaufelin ja Leiterin (2001) mukaan työuupumus on kroonistunut ja pitkittänyt stressivaste työn emotionaalisia ja sosiaalisia haasteita vastaan. Energian puutteen lisäksi uupunut työntekijä kokee usein voimattomuutta ja avuttomuutta sekä kärsii erilaisista fyysisistä ja somaattisista oireista (Honkonen ym. 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Buunk, 1996; Vela-Bueno ym., 2008). Työuupumusta on havaittu muiden työntekijöiden lisäksi myös johtajilla (ks. esim. Cordes, Dougherty, & Blum, 1997; Jamal & Vishwanath, 2000; Schaufeli ym., 2009; ks. kuitenkin Heeb & Haberey-Knuessi, 2014). Suomalaisessa tutkimuksessa johto- tai asiantuntijatasolla työskentelevien työntekijöiden työuupumuksen yleisyydessä ei ole havaittu olennaista eroa verrattuna alemmalla työntekijätasolla työskenteleviin työntekijöihin (Toppinen-Tanner ym., 2002).

Työuupumukseen liittyy kaksi ydinpiirrettä, joita ovat uupumusasteinen väsymys ja kyynistyminen, minkä lisäksi työuupumukseen voi liittyä ammatillisen itsetunnon laskua (Maslach ym. 2001; Maslach & Jackson, 1981; Xanthopoulos ym., 2007). Uupumusasteinen väsymys on tavallisesti ensimmäinen merkki työuupumuksesta ja sen keskeinen oire. Se tarkoittaa työntekijän kokemusta omien voimavarojen ja energian riittämättömyydestä suhteessa ympäristön vaatimuksiin ja kuormittavien työtilanteiden käsittelyyn (Maslach ym., 2001): työntekijän psyykinen jaksaminen

on ikään kuin ”kulutettu loppuun” (Maslach & Jackson, 1981). Toinen piirre, kyynistymisen, kehittyä usein uupumusasteisen väsymyksen seurauksena ja tarkoittaa negatiivista asennetta omaa työtä kohtaan. Kyynistymisen voi näkyä kylmänä, tunteettomana suhtautumistapana ja itsensä etäännyttämisenä muista työntekijöistä tai omista asiakkaista (Maslach ym. 2001). Tässä tutkimuksessa kokonaistyöuupumuksen sijaan tarkastellaan erikseen uupumusasteista väsymystä ja kyynistymistä, koska vaikka työn epävarmuuden on havaittu olevan yhteydessä molempiin (ks. esim. Greenglass & Burke, 2002), aiemmat tutkimustulokset ovat ristiriitaisia sen suhteen, kumman ydinpiirteeseen osalta yhteys on voimakkaampi (Hu & Schaufeli, 2011; Tilakhdhakee, Ramidial & Parumasur; 2010). Tämän tutkimuksen kautta saadaan arvokasta uutta tietoa siitä, kuinka epävarmuuden kokemus on yhteydessä sekä suomalaisten johtajien uupumusasteiseen väsymykseen että kyynistymiseen. Aiempaa tutkimusta ei ole myöskään siitä, voivatko eettiseen organisaatiokulttuuriin kuuluvat keskusteltavuus ja organisaatiolta saatu tuki toimia työuupumuksesta suojaavina tekijöinä työn epävarmuutta koettaessa. Jo nyt tiedetään, että eettinen organisaatiokulttuuri voi muuttua ja sitä voidaan kehittää (Huhtala ym., 2015; Treviño ym., 1999): mikäli tässä tutkimuksessa havaitaan suojaava yhteys, avautuu uusia mahdollisuuksia johtajien työuupumuksen ennaltaehkäisyä ajatellen.

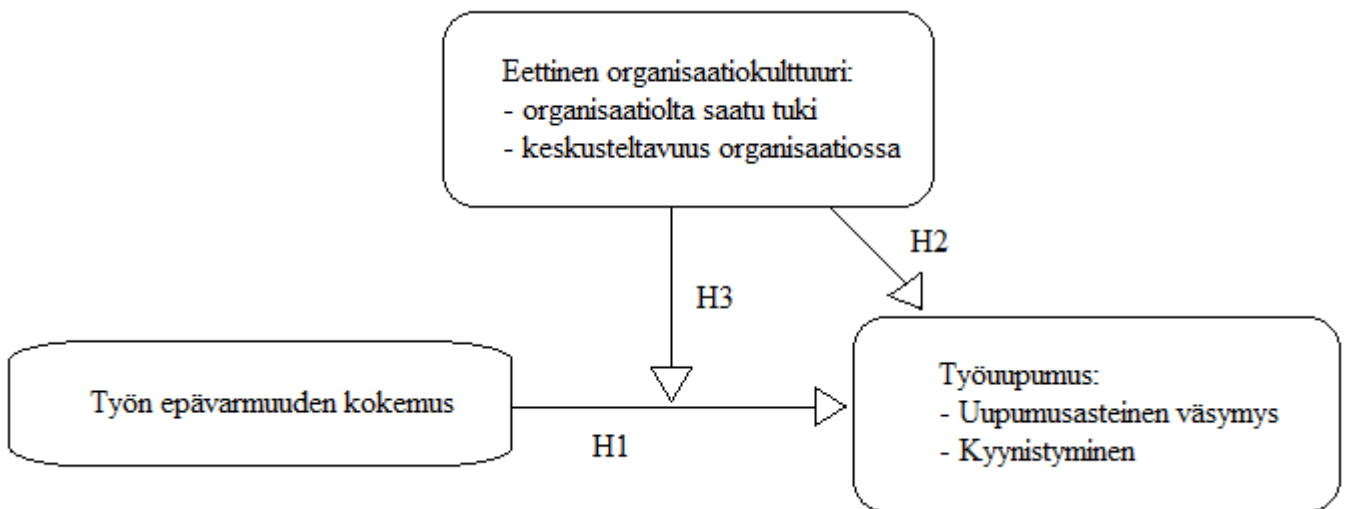
1.6 Tutkimusongelmat ja -hypoteesit

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko koettu työn epävarmuus yhteydessä johtajien työuupumukseen ja muuntavatko organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus tätä yhteyttä. Lisäksi tutkitaan, ovatko organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus yhteydessä johtajien vähäisempään työuupumuksen kokemiseen. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa (JD–R-teoria; Bakker & Demerouti, 2014). Tässä tutkimuksessa työn vaatimustekijänä tarkastellaan työn epävarmuuden kokemusta ja työn voimavaroina kahta eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuutta: organisaatiolta saatua tukea ja keskusteltavuutta organisaatiossa (Kaptein, 2008). Työuupumuksesta tarkastellaan sen kahta ydinpiirrettä, uupumusasteista väsymystä ja kyynistymistä (Maslach & Jackson, 1981). Tutkimuksen hypoteesit ovat (ks. kuvio 1):

H1: Työn epävarmuuden kokemus on positiivisesti yhteydessä johtajien kokemaan uupumusasteiseen väsymykseen (H1a) ja kyynistymiseen (H1b). Toisin sanoen, mitä enemmän koetaan työn epävarmuutta, sitä enemmän raportoidaan myös uupumusasteista väsymystä ja kyynistymistä.

H2: Organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus ovat negatiivisesti yhteydessä johtajien uupumusasteiseen väsymykseen (H2a) ja kyynistymiseen (H2b). Toisin sanoen, mitä korkeammaksi organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa arvioidaan, sitä vähemmän raportoidaan uupumusasteista väsymystä ja kyynistymistä.

H3: Organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus muuntavat työn epävarmuuden kokemuksen ja johtajien kokeman uupumusasteisen väsymyksen (H3a) ja kyynistymisen (H3b) välistä yhteyttä. Positiivinen yhteys työn epävarmuuden kokemuksen ja työuupumuksen välillä on sitä heikompi, mitä korkeammaksi johtaja arvioi organisaatiolta saadun tuen ja keskusteltavuuden organisaatiossa.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma ja –hypoteesit.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu

Tämä tutkimus pohjautuu Jyväskylän yliopiston toteuttamaan Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi -hankkeeseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin vuosina 2009–2013, ja tämän tutkimuksen aineisto pohjautuu ensimmäiseen, vuonna 2009 toteutettuun kyselytutkimuskierrukseen. Tutkimukseen osallistujat työskentelivät johtotehtävissä eri johtotasoilla. Hanketta rahoitti Työsuojelurahasto (hanke 108124).

Hanke toteutettiin yhteistyössä Suomen Ekonomiliiton (SEFE) ja Tekniikan Akateemisten Liiton (TEK) kanssa. Molemmat ammattiliitot poimivat jäsenrekistereistään satunnaisesti 1500 johtotehtävissä olevaa jäsentä ja antoivat heidän yhteystietonsa hankkeen tutkijoille kyselyiden lähettämistä varten. Kyselylomake toimitettiin siis yhteensä 3000 johtajan kotiosoitteisiin kirjemuotoisena. Saatekirjeessä myös tilapäisesti pois töistä olevia (esim. vanhempainvapaalla olevat) tai osa-aikaisesti työskenteleviä johtajia pyydettiin vastaamaan kyselyyn. Alkuperäisestä otoksesta poistettiin ne henkilöt, jotka palauttivat kyselylomakkeen tyhjänä ja eivät lomakkeelle kirjaamansa oman ilmoituksensa mukaan kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään (esimerkiksi ei-johtotehtävissä olevat ja työttömät, $N = 369$). Lomakkeen palautti täytettynä yhteensä 902 johtajaa. Kun alkuperäisestä otoksesta vähennettiin kohderyhmään kuulumattomat, saatiin tutkimuksen vastausprosentiksi 34,3 % ($902/3000-369$). Kun tutkittiin sitä, eroavatko vastanneet ja vastaamatta jättäneet toisistaan, havaittiin vastaajien olevan keskimäärin yhden vuoden vanhempia kuin vastaamatta jättäneet ($F = 9,85, p < .05$). Vastaajista naisia oli 30,3 % ja he olivat otoksessa hieman yliedustettuina suhteessa kaikkiin, joille kysely oli lähetetty ($\chi^2(2) = 6,33, p < .05$): naiset siis vastasivat miehiä aktiivisemmin.

Vastaajat edustivat eri-ikäisiä johtajia useilta eri liiketoiminta-aloilta ja johtotasoilta. Vastaajien edustamia liiketoiminta-aloja olivat teollisuus (40,2 %), tietoliikennepalvelut (14,5 %), kiinteistöpalvelut ja palvelut liike-elämälle (11,6 %), julkinen hallinto (7,9 %), rahoitus- ja vakuutustoiminta (7,5 %), kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta (7,2 %), koulutus (2,2 %) ja muu toiminta (8,8 %). Tutkittavien ikä vaihteli 25–68 vuoden välillä ja keski-ikä oli 46 vuotta (kh 9,3 vuotta). Tutkittavat työskentelivät eri johtotasoilla niin, että vastaajista 47,1 % toimi ylemmällä

johtotasolla ja 52,9 % alemmalla johtotasolla tai keskijohdossa. Tutkittavien koulutustaso oli korkea, sillä 90,0 % vastaajista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja 6,7 % liseniaatin tai tohtorin tutkinnon. Lähes kaikilla vastaajista oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, sillä vain 1,2 % vastaajista työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa. Tutkittavat tekivät töitä keskimäärin 45,9 tuntia viikossa (kh = 7,3 tuntia) ja viikoittainen työaika vaihteli välillä 8–80 tuntia.

2.2 Menetelmät ja muuttujat

Työn vaatimustekijää eli *työn epävarmuuden kokemusta* mitattiin kehottamalla vastaajia arvioimaan työsuhteensa jatkuvuutta nykyisen taloustilanteen valossa. Tutkittavat ottivat kantaa kolmeen osioon: ”Olen erittäin huolissani työsuhteeni jatkuvuudesta”, ”Uskon, että saatan menettää työpaikkani lähitulevaisuudessa”, ja ”On todennäköistä, että katselen toisia työpaikkoja lähitulevaisuudessa”, joihin he vastasivat seitsemänportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Kolmesta osiosta muodostetun epävarmuuden kokemuksen summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .73.

Työn voimavaroja eli *keskusteltavuutta* ja *organisaatiolta saatua tukea* mitattiin eettisen organisaation hyveet -mittarin (*Corporate Ethical Virtues* eli *CEV*; Kaptein, 2008) kyseisillä ulottuvuuksilla. Mittari on alun perin hollantilainen, mutta se on suomennettu tutkimushankkeessa, johon tämäkin tutkimus liittyy. Sen on osoitettu olevan luotettava mittari tutkittaessa eettistä kulttuuria organisaatiossa niin kansainvälisesti (Kaptein, 2008) kuin Suomessakin (Huhtala, 2013). *Keskusteltavuus* koostui kymmenestä osiosta, jotka liittyivät siihen, että epäeettisestä toiminnasta voi kertoa (esim. ”Työyhteisössäni voi ilmoittaa epäeettisestä toiminnasta”) ja esiin nostetut asiat käsitellään huolellisesti (”Työyhteisössäni ilmoitukset epäeettisestä toiminnasta käsitellään huolella”). *Organisaatiolta saadun tuen* ulottuvuus koostui kuudesta osiosta, jotka liittyivät siihen, että organisaatiossa vallitsee luottamus (”Työyhteisössäni työntekijöiden ja johdon välillä vallitsee luottamus”) ja eettiseen toimintaan sitoudutaan (”Työyhteisössäni kaikki ovat täysin sitoutuneita organisaation virallisiin arvoihin ja normeihin”). Vastaajat arvioivat jokaista osiota kuusiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). Keskusteltavuuden Cronbachin alfakerroin oli .94 ja organisaatiolta saadun tuen .91.

Työuupumusta tutkittiin sen kahden ydinpiirteen, *uupumusasteisen väsymyksen* ja *kyynistymisen*, kautta (Xanthopoulos ym., 2007; Maslach & Jackson, 1981). Näitä mitattiin 15-osioisella Bergen Burnout Inventory -työuupumusmittarilla, joka on todettu luotettavaksi mittariksi työuupumuksen tutkimuksessa (BBI-15; Näätänen, Aro, Matthiesen, & Salmela-Aro, 2003). Kumpaakin työuupumuksen osa-alueita kuvasi viisi osiota, esim. ”Tunnen hukkuvani työhön” (*uupumusasteinen väsymys*) ja ”Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni alaisiani tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan” (*kyynistyminen*). Vastajat arvioivat osioita kuusiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). Uupumusasteisen väsymyksen Cronbachin alfa kerroin oli .76 ja kyynistymisen .79.

Taustamuuttujina käytettiin *sukupuolta, ikää ja viikoittaista työaikaa*, joiden on havaittu olevan yhteydessä työuupumukseen. Naisten on havaittu kokevan hieman miehiä useammin työuupumusta (ks. meta-analyysi, Purmanova & Muros, 2010) ja erityisesti uupumusasteista väsymystä, kun taas miehillä kyynistyminen on tyypillisempää (ks. myös Ahola, 2007). Naisille on myös tyypillistä kokea työn epävarmuutta miehiä enemmän (Näswall & De Witte, 2003). Iän osalta tutkimustulokset ovat olleet osittain ristiriitaisia: kansainvälisissä tutkimuksissa iäkkäämpien on havaittu kokevan vähemmän uupumusasteista väsymystä (ks. meta-analyysi Brewer & Shapart, 2004), kun taas suomalaisessa tutkimuksessa uupumusasteisen väsymyksen havaittiin olevan vähäisempää nuoremmilla työntekijöillä (Ahola, 2007). Lisäksi Näswallin ja De Witten (2003) tutkimuksessa ikä oli yhteydessä työn epävarmuuden kokemuksiin niin, että iäkkäämmät kokivat työn epävarmuutta nuorempia enemmän. Työtuntien osalta on havaittu, että runsaat työtunnit (yli 50 tuntia viikossa) ovat yhteydessä kohonneeseen työuupumusriskiin (Arigoni, Bovier, Mermillod, Waltz, & Sappino, 2009).

2.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelman versiolla 20. Aluksi tarkasteltiin työn epävarmuuden kokemuksen, työn voimavarojen ja työuupumuksen osa-alueiden normaalijakautuneisuutta Kolmogorov-Smirnovin testillä. Tällöin havaittiin, että muuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita. Kuitenkin histogrammien tarkasteluilla todettiin, että muuttujat noudattavat riittävän hyvin normaalijakaumaa lukuun ottamatta työn epävarmuuden kokemuksen muuttujaa, joka oli oikealle vino. Tämän korjaamiseksi kokeiltiin neliöjuurimuuttujamuunnosta,

mutta tämä ei merkittävästi parantanut työn epävarmuus -muuttujan jakauman normaalisuutta. Kuitenkaan Metsämuurosen (2009) mukaan suuria aineistoja käytettäessä jakauman vinous ei merkittävästi vääristä tuloksia.

Aineiston analysointi aloitettiin tarkastelemalla muuttujien keskiarvoja ja hajontoja. Seuraavaksi työn epävarmuuden kokemuksen ja työn voimavarojen, eli keskusteltavuuden ja organisaatiolta saadun tuen, suoria yhteyksiä työuupumukseen tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. T-testin avulla tarkasteltiin keskiarvoeroja sukupuolen ja työuupumuksen sekä viikoittaisen työajan (yli tai alle 50 tuntia työskentelevillä ryhmillä) ja työuupumuksen välillä. Tämän jälkeen suoritettiin hierarkkiset regressioanalyysit, joita varten epävarmuuden kokemus ja työn voimavaratekijät standardoitiin. Regressioanalyysien avulla tarkasteltiin työn epävarmuuden ja a) uupumusasteisen väsymyksen ja b) kyynistymisen välisiä yhteyksiä sekä sitä, muuntavatko organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa näitä yhteyksiä. Regressioanalyysijä tehtiin siis yhteensä neljä, sillä keskusteltavuudesta ja organisaatiolta saadusta tuesta tehtiin oma analyysinsä multikollineaarisuuden välttämiseksi. Ensimmäisellä askeleella hierarkkiseen regressioanalyysiin lisättiin taustamuuttujat (sukupuoli ja viikoittainen työaika), toisella askeleella riippumaton muuttuja eli työn epävarmuuden kokemus, kolmannella askeleella muuntava tekijä eli organisaatiolta saatu tuki tai keskusteltavuus organisaatiossa ja neljännellä askeleella yhdysvaikutustermit (työn epävarmuuden kokemus \times organisaatiolta saatu tuki, työn epävarmuuden kokemus \times keskusteltavuus organisaatiossa). Mikäli interaktiotermit osoittautuivat tilastollisesti merkitseviksi, suoritettiin myös simple slope -analyysit, joiden avulla interaktiosta saadaan tietoa muuntavan tekijän eri tasoilta (ks. esim. Frazier, Tix & Barron, 2004). Lisäksi interaktiota tarkasteltiin kuvaajan avulla.

3 TULOKSET

3.1 Kuvailevat tulokset ja korrelaatiot

Keskiarvojen tarkastelu osoitti (taulukko 1), että johtajat raportoivat työn epävarmuutta melko vähän ($ka = 2,63$, asteikoilla 1–7). Sen sijaan työn voimavarojen osalta keskusteltavuutta he raportoivat paljon ($ka = 4,57$) ja organisaatiolta saatua tukea melko paljon ($ka = 3,91$, asteikolla 1–6). Työuupumuksen osa-alueista johtajat kokivat keskimäärin jonkin verran uupumusasteisen väsymyksen oireita ($ka = 3,24$), tosin noin neljäsosa (24 %) vastasi kokevansa niitä paljon (vastaajien väittämien keskiarvo välillä 3,6–6). Sen sijaan johtajien kokemus kyynistymisestä oli melko vähäistä ($ka = 2,46$) ja vain 10 % vastaajista raportoi kokevansa paljon kyynistymisen oireita (vastaajien väittämien keskiarvo välillä 3,6–6). Johtajien kokema työn epävarmuus oli yhteydessä voimakkaampaan uupumusasteiseen väsymykseen ($r = .18$) ja kyynistymiseen ($r = .35$). Organisaatiolta saatu tuki ($r = -.42$) ja keskusteltavuus ($r = -.40$) korreloivat negatiivisesti kyynistymisen kanssa, ja samoin korrelaatio oli negatiivinen uupumusasteisen väsymyksen osalta ($r = -.16$; organisaatiolta saatu tuki, $r = -.23$; keskusteltavuus). Toisin sanoen, mitä enemmän johtajat kokivat työssään olevan näitä voimavaroja, sitä vähemmän he raportoivat uupumusasteisen väsymyksen ja kyynistymisen oireita. Tutkimuksen taustamuuttujista sukupuoli on yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ($r = .11$) siten, että naiset kokivat uupumusasteista väsymystä miehiä enemmän ($t(458) = -2,93$, $p < .005$). Sen sijaan miesten ja naisten välillä ei ollut merkitsevää eroa kyynistyneisyyden suhteen. Viikoittainen työaika oli korrelaatioiden perusteella yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ($r = .30$). Yli 50 tai 50 tuntia viikossa työskentelevät kokivat enemmän uupumusasteista väsymystä kuin alle 50 tuntia työskentelevät ($t(801) = 6,89$, $p < .001$), mutta nämä työaikaryhmät eivät eronneet toisistaan kyynistymisen kokemisen suhteen. Lisäksi nuoremmat työntekijät kokivat iäkkäämpiä enemmän työn epävarmuutta. Koska iällä ei kuitenkaan ollut yhteyttä työuupumukseen, se jätettiin pois regressioanalyysin taustamuuttujista.

TAULUKKO 1. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot ($N = 807-902$)

| Muuttujat | <i>Ka</i> | <i>Kh</i> | 1 ^{a)} | 2 ^{b)} | 3 ^{b)} | 4 ^{b)} | 5 ^{b)} | 6 ^{b)} | 7 ^{b)} |
|--|-----------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <i>Taustamuuttujat</i> | | | | | | | | | |
| 1. Sukupuoli ¹⁾ | – | – | – | | | | | | |
| 2. Ikä | 46,40 | 9,29 | -.08* | – | | | | | |
| 3. Viikoittainen työaika | 45,90 | 7,30 | -.08** | .08* | – | | | | |
| <i>Työn vaatimukset</i> | | | | | | | | | |
| 4. Työn epävarmuuden kokemus (1–7) ²⁾ | 2,63 | 1,30 | -.02 | -.12** | .01 | – | | | |
| <i>Työn voimavarat</i> | | | | | | | | | |
| 5. Organisaatiolta saatu tuki (1–6) | 3,91 | 0,94 | -.09* | .05 | .05 | -.34** | – | | |
| 6. Keskusteltavuus organisaatiossa (1–6) | 4,57 | 0,87 | -.08** | -.05 | .15** | -.32** | .68** | – | |
| <i>Työuupumus</i> | | | | | | | | | |
| 7. Uupumusasteinen väsymys (1–6) | 3,24 | 0,90 | .11** | -.04 | .30** | .18** | -.16** | -.23** | – |
| 8. Kyynistyminen (1–6) | 2,46 | 0,82 | -.04 | .02 | -.04 | .35** | -.42** | -.40** | .47** |

* $p < .05$, ** $p < .01$

¹⁾ 1 = mies, 2 = nainen

²⁾ Sulkujen sisällä käytetty arviointiasteikko

^{a)} Spearmanin korrelaatiokerroin, ^{b)} Pearsonin korrelaatiokerroin

3.2 Työn epävarmuuden kokemuksen ja uupumusasteisen väsymyksen väliset yhteydet: moderaattoreina organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa

Työn epävarmuuden kokemuksen ja uupumusasteisen väsymyksen välistä suoraa yhteyttä sekä keskusteltavuuden ja organisaatiolta saadun tuen muuntavaa vaikutusta tutkittiin hierarkkisten regressioanalyysien avulla, joiden tulokset on esitetty taulukoissa 2 ja 3. Työn epävarmuuden kokemus oli yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ($\beta = .12-.15, p < .001$): mitä enemmän vastaajat kokivat työn epävarmuutta, sitä enemmän he raportoivat myös uupumusasteista väsymystä. Sen sijaan organisaatiolta saatu tuki ($\beta = -.18, p < .001$) ja keskusteltavuus ($\beta = -.13, p < .001$) olivat negatiivisesti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Toisin sanoen johtajien kokemus siitä, että heidän työssään oli näitä voimavaratekijöitä, oli yhteydessä vähäisempään uupumusasteiseen väsymykseen. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin saatuja tuloksia molempien voimavarojen osalta.

Organisaatiolta saatu tuki muuntavana tekijänä. Kun moderaattorina oli organisaatiolta saatu tuki, mallin kaikki muuttujat selittivät uupumusasteisen väsymyksen vaihtelusta 17 %. Ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin sukupuoli ja työtunnit, jotka olivat molemmat merkitseviä ja selittivät yhteensä 10 % uupumusasteisen väsymyksen kokonaisvaihtelusta. Työaika osoittautuikin mallin merkitsevimmäksi selittäjäksi ($\beta = .31, p < .001$): mitä pidempää työviikkoa johtajat tekivät, sitä enemmän he kokivat uupumusasteista väsymystä. Toisella askeleella lisätty työn epävarmuuden kokemus ($\beta = .12, p < .001$) ja kolmannella askeleella lisätty organisaatiolta saatu tuki ($\beta = -.18, p < .001$) selittivät molemmat kolme prosenttia uupumusasteisen väsymyksen kokemuksen vaihtelusta. Interaktiotermin ei osoittautunut tilastollisesti merkitseväksi ($\beta = .00, p > .05$), eli organisaatiolta saatu tuki ei muuntanut koetun työn epävarmuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välistä yhteyttä.

Keskusteltavuus muuntavana tekijänä. Kun uupumusasteisen väsymyksen moderaattorina oli keskusteltavuus, koko mallin selityksaste oli 14 %. Taustamuuttujat osoittautuivat keskusteltavuudenkin osalta merkitseviksi jälleen siten, että ne selittivät 10 % kokonaisvaihtelusta ja viikoittainen työaika oli mallin merkitsevin yksittäinen selittäjä ($\beta = .32, p < .001$). Työn epävarmuuden kokemus ($\beta = .15, p < .001$) selitti kolme prosenttia uupumusasteisen väsymyksen kokonaisvaihtelusta, kun taas keskusteltavuus ($\beta = -.13, p < .001$) selitti yhden prosentin. Interaktiotermin ei ollut myöskään keskusteltavuuden osalta tilastollisesti merkitsevä ($\beta = .00, p > .05$):

toisin sanoen keskusteltavuus ei muuntanut johtajien kokeman työn epävarmuuden ja uupumusasteisen väsymyksen välistä yhteyttä.

TAULUKKO 2. Johtajien työuupumuksen selittyminen työn epävarmuuden kokemuksella ja organisaatiolla saadulla tuella: hierarkkinen regressioanalyysi

| Selittäjät | Uupumusasteinen väsymys | | | Kyynistyminen | | |
|---|-------------------------|--------------|--------|---------------|--------------|--------|
| | β | ΔR^2 | R^2 | β | ΔR^2 | R^2 |
| <i>Askel 1: Taustamuuttujat</i> | | .10*** | .10*** | | .00 | .00 |
| 1. Sukupuoli ¹⁾ | .14*** | | | -.03 | | |
| 2. Viikoittainen työaika | .31*** | | | -.03 | | |
| <i>Askel 2: Työn vaatimukset</i> | | .03*** | .13*** | | .14*** | .14*** |
| 2. Työn epävarmuuden kokemus | .12*** | | | .28*** | | |
| <i>Askel 3: Työn voimavarat</i> | | .03*** | .16*** | | .09*** | .23*** |
| 3. Organisaatiolta saatu tuki | -.18*** | | | -.32*** | | |
| <i>Askel 4: Interaktiotermit</i> | | .00 | .17*** | | .005* | .23*** |
| 4. Organisaatiolta saatu tuki x työn epävarmuuden kokemus | .05 | | | .07* | | |

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki muuttujat ovat mukana), ΔR^2 = selitysasteen (R^2) muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

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

¹⁾ 1 = mies, 2 = nainen

TAULUKKO 3. Johtajien työuupumuksen selittyminen työn epävarmuuden kokemuksella ja keskusteltavuudella organisaatiossa: hierarkkinen regressioanalyysi

| Selittäjät | Uupumusasteinen väsymys | | | Kyynistyminen | | |
|--|-------------------------|--------------|--------|---------------|--------------|--------|
| | β | ΔR^2 | R^2 | β | ΔR^2 | R^2 |
| <i>Askel 1: Taustamuuttujat</i> | | .10*** | .10*** | | .00 | .00 |
| 1. Sukupuoli ¹⁾ | .14*** | | | -.03 | | |
| 2. Viikoittainen työaika | .32*** | | | .01 | | |
| <i>Askel 2: Työn vaatimukset</i> | | .03*** | .13*** | | .13*** | .14*** |
| 2. Työn epävarmuuden kokemus | .15*** | | | .28*** | | |
| <i>Askel 3: Työn voimavarat</i> | | .01*** | .14*** | | .09*** | .23*** |
| 3. Keskusteltavuus organisaatiossa | -.13*** | | | -.34*** | | |
| <i>Askel 4: Interaktiotermit</i> | | .00 | .14*** | | .01* | .23*** |
| 4. Keskusteltavuus organisaatiossa x työn epävarmuuden kokemus | .05 | | | .07* | | |

Huom. β = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki muuttujat ovat mukana), ΔR^2 = selitysasteen (R^2) muutos, kun kaikki askeleen muuttujat ovat mukana

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

¹⁾ 1 = mies, 2 = nainen

3.3 Työn epävarmuuden kokemuksen ja kyynistymisen väliset yhteydet: moderaattoreina organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa

Kuten taulukosta 2 ja 3 havaitaan, työn epävarmuuden kokemus oli yhteydessä kyynistymiseen tilastollisesti merkitsevästi ($\beta = .28, p < .001$), eli mitä enemmän vastaajat kokivat työn epävarmuutta, sitä enemmän he raportoivat myös kyynistymistä. Lisäksi organisaatiolta saatu tuki ($\beta = -.32, p < .001$) ja keskusteltavuus ($\beta = -.34, p < .001$) olivat negatiivisesti yhteydessä kyynistymiseen. Toisin sanoen johtajien kokemus siitä, että heidän työssään oli näitä voimavaratekijöitä, oli yhteydessä vähäisempään kyynistymiseen. Selityksasteita tarkastellessa havaitaan, että työn epävarmuuden kokemus oli merkitsevämpi kyynistymisen kuin uupumusasteisen väsymyksen selittäjä niin keskusteltavuuden kuin organisaatiolta saadun tuen osalta. Lisäksi organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus selittivät merkitsevämmin kyynistymistä kuin uupumusasteista väsymystä. Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia tarkemmin molempien työn voimavarojen osalta.

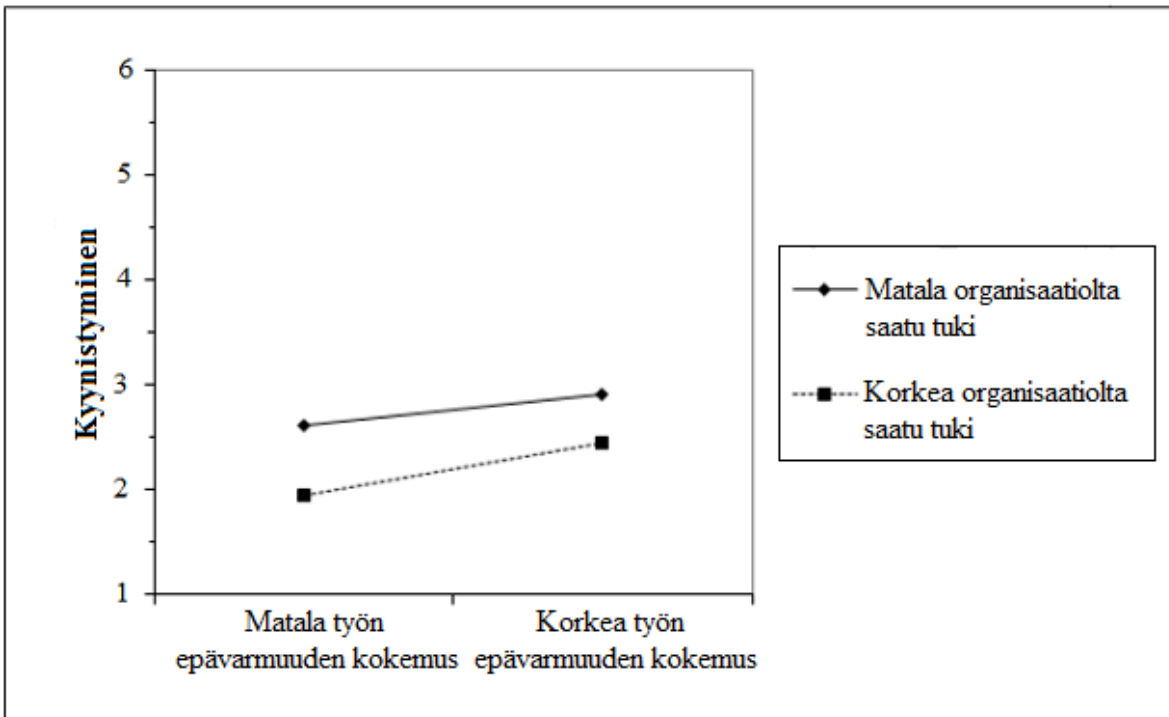
Organisaatiolta saatu tuki muuntavana tekijänä. Kun moderaattorina oli organisaatiolta saatu tuki, mallin kaikki muuttujat selittivät kyynistymisen vaihtelusta 23 %. Taustamuuttujat eivät sen sijaan olleet merkitsevässä yhteydessä kyynistymiseen ($\beta = -.03, p > .05$; sukupuoli ja työaika). Sen sijaan työn epävarmuuden kokemus oli mallin merkittävin selittäjä ($\beta = .28, p < .001$) ja se selitti kyynistymisen vaihtelusta 14 %. Organisaatiolta saatu tuki ($\beta = -.32, p < .001$) selitti vaihtelusta yhdeksän prosenttia. Lisäksi organisaatiolta saatu tuki toimi moderaattorina työn epävarmuuden kokemuksen ja kyynistymisen välillä ($\beta = .07, p < .05$) selittäen kyynistymisen vaihtelusta 0,5 %.

Keskusteltavuus muuntavana tekijänä. Tilanteessa, jossa moderaattorina oli keskusteltavuus organisaatiossa, mallin kaikki muuttujat selittivät kyynistymisen vaihtelusta 23 %. Taustamuuttujat eivät keskusteltavuudenkaan osalta olleet yhteydessä kyynistymiseen ($\beta = -.03, p > .05$; sukupuoli ja $\beta = .01, p > .05$; työaika). Työn epävarmuuden kokemus (13 %; $\beta = .28, p < .001$) selitti edellisen tapaan merkittävimmin kyynistymistä. Keskusteltavuus ($\beta = -.34, p < .001$) oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä mallissa ja se selitti yhdeksän prosenttia kyynistymisen vaihtelusta. Keskusteltavuus toimi muuntavana tekijänä työn epävarmuuden kokemuksen ja kyynistymisen välillä ($\beta = .07, p < .001$) selittäen kyynistymisen vaihtelusta yhden prosentin.

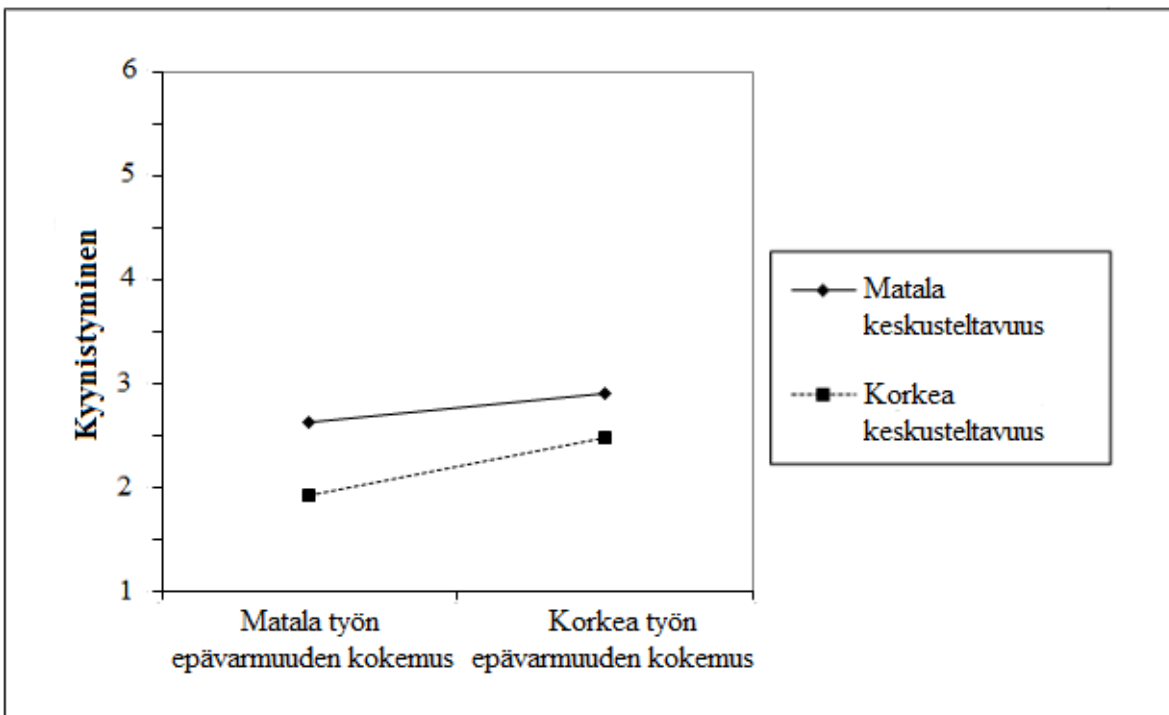
Koska organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa toimivat moderaattoreina koetun työn epävarmuuden ja kyynistymisen välillä, tehtiin interaktioista kuviot ja simple slope -analyysit tarkempaa tarkastelua varten. Kuvioista 2 ja 3 nähdään keskusteltavuuden ja organisaatiolta saadun tuen muuntava vaikutus kyynistymiseen tilanteessa, jossa työn epävarmuuden kokemus on korkea (keskihajonta keskiarvosta ylöspäin) tai matala (keskihajonta keskiarvosta alaspäin).

Organisaatiolta saadun tuen osalta havaittiin tasoero saadun tuen ja kyynistymisen välillä: ne jotka arvioivat saadun tuen runsaaksi, raportoivat vähemmän kyynistymisen oireita verrattuna niihin, jotka raportoivat saavansa vähän tukea. Lisäksi kuvio 2 ja tehty simple slope -analyysi osoittivat, että organisaatiolta saadun tuen ollessa korkea, regressiosuoran kulmakerroin oli korkeampi ($\beta = .25, p < .001$) verrattuna tilanteeseen, jossa keskusteltavuutta oli vähän ($\beta = .15, p < .001$). Kyynistyminen siis ikään kuin kasvoi enemmän koettaessa paljon työn epävarmuutta niillä johtajilla, jotka arvioivat organisaatiolta saadun tuen korkeaksi. Sen sijaan niillä johtajat, jotka kokivat organisaatiolta saadun tuen matalaksi, ero kyynistymisessä ei ollut yhtä suuri korkeaksi ja matalaksi koetun epävarmuuden tilanteiden välillä. Kuitenkin tasoero säilyi: koettaessa runsaasti työn epävarmuutta organisaatiolta saatu tuki oli edelleen yhteydessä vähäisempiin kyynistymisen oireisiin verrattuna vähäiseen saatuun tukeen.

Keskusteltavuuden osalta tulokset olivat samankaltaiset: kuvio 3 ja tehty simple slope -analyysi osoittivat, että keskusteltavuuden ollessa korkea, regressiosuoran kulmakerroin oli korkeampi ($\beta = .28, p < .001$) verrattuna tilanteeseen, jossa keskusteltavuutta oli vähän ($\beta = .15, p < .001$). Koettaessa paljon työn epävarmuutta kyynistyminen edellisen tapaan ikään kuin kasvoi enemmän niillä johtajilla, jotka raportoivat keskusteltavuuden korkeaksi. Sen sijaan johtajat, jotka kokivat keskusteltavuuden alhaiseksi, ero kyynistymisen kokemisessa ei ollut yhtä suuri korkean ja matalan koetun työn epävarmuuden tilanteiden välillä. Tästä huolimatta myös keskusteltavuuden osalta tasoero pysyi ennallaan: silloinkin, kun koettiin paljon työn epävarmuutta, korkea keskusteltavuus oli yhteydessä vähäisempään kyynistymiseen verrattuna tilanteeseen, jossa keskusteltavuus oli vähäistä.



KUVIO 2. Organisaatiolta saatu tuki työn epävarmuuden kokemuksen ja kyynistymisen välistä yhteyttä muuntavana tekijänä.



KUVIO 3. Keskusteltavuus työn epävarmuuden kokemuksen ja kyynistymisen välistä yhteyttä muuntavana tekijänä.

4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella johtajien kokeman työn epävarmuuden yhteyttä uupumusasteiseen väsymykseen ja kyynistymiseen, jotka ovat kaksi työuupumuksen ydinpiirrettä (Maslach & Jackson, 1981). Työn epävarmuuden kokemus nähtiin työntekijää kuormittavana vaatimustekijänä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (JD–R-teoria; Bakker & Demerouti, 2014) mukaisesti (ks. myös Van den Tooren & De Jong, 2014; Bakker ym., 2005). Lisäksi työn voimavaroina tarkasteltiin eettistä organisaatiokulttuuria (Kaptein, 2008; Treviño, 1986) ja selvitettiin, ovatko eettistä toimintaa tukeva organisaatio ja eettisistä asioista keskusteleva työyhteisö yhteydessä johtajien vähäisempään kyynistymiseen ja uupumusasteiseen väsymykseen. Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian mukaan työn voimavaratekijät voivat myös suojata työn vaatimuksilta (Bakker & Demerouti, 2014; Xanthopolou ym. 2006): tämän tutkimuksen kolmas tavoite olikin selvittää, suojaavatko organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus organisaatiossa johtajia uupumusasteiselta väsymykseltä ja kyynistymiseltä silloin, kun he kokevat työn epävarmuutta.

4.1 Tutkimuksen päätulokset

Tutkimuksessa työn epävarmuuden kokemus oli positiivisesti yhteydessä johtajien uupumusasteiseen väsymykseen ja kyynistymiseen. Mitä enemmän johtajat kokivat työn epävarmuutta, sitä enemmän he raportoivat myös uupumusasteista väsymystä ja kyynistymistä. Näin ollen tutkimuksen hypoteesit 1 a ja 1 b saivat tukea, ja työn epävarmuuden kokemus näyttäytyi työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (Bakker & Demerouti, 2014) mukaisena johtajia kuormittavana työn vaatimustekijänä. Lisäksi tulokset olivat yhdenmukaisia aiemman tutkimustiedon kanssa, jossa työn epävarmuuden on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden työuupumukseen (Bosman ym., 2005; Hu & Schaufeli, 2011). Tämä tutkimus toi arvokasta lisätietoa, sillä johtajien näkökulmasta tällaista tutkimusta ei tiettävästi ole aiemmin tehty: tutkimus osoitti, että työn epävarmuuden kokemus on yhteydessä suomalaisten johtajien uupumusasteiseen väsymykseen ja kyynistymiseen.

Tulosten tarkempi tarkastelu osoitti johtajien kokeman työn epävarmuuden olevan merkityksellisempi tekijä kyynistymisen kuin uupumusasteisen väsymyksen kohdalla. Aiemmin eri tasoilla työskenteleviä työntekijöitä tutkittaessa on saatu sekä samankaltaisia (Hu & Schaufeli, 2011) että vastakkaisia tuloksia (Tilakhdhakee ym. 2010). Se, että koettu työn epävarmuus oli voimakkaammin yhteydessä kyynistymiseen kuin uupumusasteiseen väsymykseen saattaa johtua siitä, että kyynistyminen voi olla toimivampi reagoititapa koettaessa epävarmuutta, johon johtaja ei voi välttämättä itse vaikuttaa. Maslach ym. (2001) ovatkin todenneet, että kyynistyminen voi suojata työntekijää siltä, etteivät intensiiviset tunteet heikennä työskentelyn tehokkuutta. Saattaa olla, että kun tietoa työn tulevaisuudesta ei ole, kyynistymiselle tyypillinen itsensä etäännyttäminen työstä tai asiakkaista (Maslach ym., 2001) auttaa johtajia etääntymään työn aiheuttamista negatiivisista tunteista, mutta kuitenkin säilyttämään työkykynsä. Kyynistyminen voi mahdollisesti toimia myös ikään kuin ennakoivana sopeutumisenä työn menettämiseen: jos työ päättyy, työhönsä kyynistynyt johtaja saattaa kestää muutoksen muita paremmin.

Voi myös olla, että koetun työn epävarmuuden ja kyynistymisen välinen voimakas yhteys liittyy johtajan työn erityispiirteisiin. Vastuullisessa asemassa työskentelevä johtaja ei voi välttämättä näyttää kokemaansa työn epävarmuutta vaan joutuu peittelemään tunteitaan, mikä voi kuormittaa ja saada aikaan kyynistymisen kokemuksia. Aiemmissa tutkimuksissa tällaisen todellisten ja osoitettujen tunteiden välisen epäsuhtan eli emotionaalisen dissonanssin on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden työuupumukseen (ks. esim. Heuven & Bakker, 2003) ja erityisesti kyynistymiseen (Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini, & Holtz, 2001). On kuitenkin myös mahdollista, että johtajien epävarmuuden kokemuksen, kyynistymisen ja uupumusasteisen väsymyksen välisten yhteyksien voimakkuuksiin ovat vaikuttaneet jotkin tekijät, jotka eivät olleet mukana tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi työsuhteen pysyvyys tai määräaikaisuus, työntekijän kontrollin tunne ja muutostilanteen kesto voivat olla yhteydessä työuupumukseen koettaessa työn epävarmuutta (Dekker & Schaufeli, 1995; Mauno, Kinnunen, Mäkikangas, & Nätti, 2005; Westman ym. 2001). Erityisesti pitkittyneen epävarmuuden on havaittu olevan yhteydessä pysyvästi korkean stressin ja työuupumuksen kokemiseen (Dekker & Schaufeli, 1995). Saattaakin olla, että johtajien uupumusasteinen väsymys näkyy merkittävämmiin vasta ajan kuluessa, mikäli epävarmuuden kokemus pitkittyy.

Voimavarojen osalta sekä organisaatiolta saatu tuki että keskusteltavuus olivat negatiivisesti yhteydessä johtajien kokemaan uupumusasteiseen väsymykseen ja kyynistymiseen. Näin ollen organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus näyttävät työn vaatimusten ja voimavarojen teorian

(Bakker & Demerouti, 2014) mukaisina työn voimavaroina, jotka ovat keskeisiä työntekijän, ja tämän tutkimuksen perusteella myös johtajan, hyvinvoinnin kannalta (Schaufeli ym. 2009). Tulos vahvistaa hypoteesit 2 a ja 2 b, eli johtajien kokiessa, että organisaatio mahdollistaa eettisen toiminnan, he raportoivat vähemmän uupumusasteista väsymystä ja kyynistyneisyyttä. Tulos tukee eettisen organisaatiokulttuurin käsitteeseen liittyvää ajatusta siitä, että keskusteltavuus ja organisaatiolta saatu tuki ovat tärkeitä työyhteisön hyveitä (Kaptein, 2008) ja ne ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (ks. esim. Huhtala ym., 2016; Huhtala ym., 2011). Lisäksi tulosta tukevat useat aiemmat tutkimukset, jotka liittyvät keskusteltavuuteen ja organisaatiolta saatuun tukeen: esimerkiksi työntekijöiden osallistumisen (Zamini, Zamini, & Barzegary, 2011) ja luottamuksen esimiehiä kohtaan (Lambert ym., 2012) on havaittu olevan yhteydessä vähäisempään työuupumukseen.

Tulosten tarkempi tarkastelu osoitti, että organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus olivat vahvemmin negatiivisessa yhteydessä kyynistymiseen kuin uupumusasteiseen väsymykseen. Myös tämä saattaa liittyä johtajan työhön ja rooliin, johon kuuluu keskeisesti vastuun kantaminen ja yhteistyö sekä ylemmän johdon että omien alaisten kanssa. Vaikka johtaja haluaisi toimia eettisesti, hän ei välttämättä pysty siihen ilman tukea antavaa ja keskustelevaa työyhteisöä, minkä seurauksena johtaja voi kyynistyä ja asennoitua negatiivisesti, tunteettomasti tai etäisesti työtään kohtaan (Maslach ym., 2001; Maslach & Jackson, 1981). Sen sijaan johtaja, joka saa tukea eettiselle toiminnalle ja kokee voivansa keskustella eettisistä asioista, ei välttämättä kyynisty voidessaan luottaa siihen, että eettiseen käytökseen ollaan sitouduttu ja epäeettiseen käytökseen puututaan johdonmukaisesti. Voi olla, että uupumusasteisen väsymyksen osalta johtaja taas kaipaisi ensisijaisesti tukea omalle jaksamiselle ja energisoivia keinoja työn haasteista selviämiseen.

Sen sijaan tutkimuksessa ei havaittu keskusteltavuuden ja organisaatiolta saadun tuen suojaavan johtajien kokeman työn epävarmuuden ja kyynistymisen tai uupumusasteisen väsymyksen välistä yhteyttä. Hypoteesit 3 a ja 3 b eivät siis saaneet tukea. Lisäksi kyynistymisen osalta havaittiin, että itse asiassa organisaatiolta saadun tuen ja keskusteltavuuden havaittiin muuntavan epävarmuuden kokemuksen ja johtajien kyynistymisen välistä yhteyttä päinvastoin kuin oletettiin. Työn epävarmuuden kokemuksen ollessa korkea, kyynistyminen ikään kuin lisääntyi enemmän niillä johtajilla, jotka kokivat organisaatiolta saadun tuen ja keskusteltavuuden korkeiksi verrattuna niihin johtajiin, jotka arvioivat näiden eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden toteutumisen vähäiseksi. Tulos oli yllättävä ja myös taustateorian vastainen, sillä työn vaatimusten ja voimavarojen teorian mukaan työn voimavarat voivat toimia puskureina vaatimuksia vastaan (Bakker ym., 2005). Eräs mahdollinen selitys liittyy psykologisen sopimuksen käsitteeseen ja tämän psykologisen sopimuksen

rikkoutumiseen (Maslach ym., 2001). Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän ja työnantajan vastavuoroista vaihtosopimusta, eli sitä, mitä subjektiivisesti havaittuja velvollisuuksia ja lupauksia työntekijän ja työnantajan välillä on (Rousseau, 1989). Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen tarkoittaa työntekijän käsitystä siitä, että vastuut ja velvollisuudet on rikottu tai lupauksia ei ole täytetty (Morrison ja Robinson, 1997; Piccoli & De Witte, 2015). Kyseessä on subjektiivinen tunne, joka vaikuttaa työntekijän käytökseen ja asenteisiin, ja voi olla riippumaton siitä, onko sopimuksen rikkoutumista todella tapahtunut (Morrisonin ja Robinsonin, 1997). Myös työn epävarmuus voi olla eräs sopimuksen rikkoutumiseen vaikuttava tekijä (Morrison & Robinson, 1997; Piccoli & De Witte, 2015). Työn epävarmuuden takia psykologisen sopimuksen rikkoutumista kokeva työntekijä voi tuntea vihaa, epäluottamusta ja kyynistymistä (Greenglass & Burke, 2002; Schaufeli & Greenglass, 2001).

Eräs tärkeä psykologisen sopimuksen piirre on, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa organisaatiossa, koska on toinen psykologisen sopimuksen osapuoli (Shore & Tetrick, 1994). Tässä tutkimuksessa johtajat ovat voineet kokea psykologisen sopimuksen rikkoutumista työn epävarmuuden kokemuksen kautta siten, ettei sanatonta lupausta työn jatkuvuudesta ole pidetty. Johtajien voimakkaampi kyynistymisen lisääntyminen näkyi korkean epävarmuuden tilanteessa silloin, kun organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus olivat korkeat: psykologisen sopimuksen rikkoonnuttua johtajat voivat kokea eettisen toiminnan tukemisen haitalliseksi esimerkiksi sitä kautta, että se tuntuu ristiriitaiselta johtajien subjektiivisten kokemusten kanssa koettaessa korkeaa työn epävarmuutta. Tällöin organisaatiolta saatu tuki ja keskusteltavuus voidaan mieltää epämiellyttävinä muodollisuuksina tai perusteettomina puheina, jolloin kyynistyminen voi olla luonnollinen reaktio tilanteeseen. Sen sijaan keskusteltavuuden ja organisaatiolta saadun tuen ollessa vähäistä, ero johtajien kyynistymisen kokemisessa ei ollut yhtä voimakas riippumatta siitä, koettiinko työn epävarmuutta paljon vai vähän. Myös Greenglass ja Burke (2002) havaitsivat organisaatiossa tapahtuvan muutoksen ja työolojen heikkenemisen olevan yhteydessä työntekijöiden korkeampiin vihan ja kyynistyneisyyden tunteisiin, minkä lisäksi työnantajan tarjoama tuki ei ollut yhteydessä vähäisempiin vihan tunteisiin.

Aihe kuitenkin kaipaisi lisää tutkimusta, sillä psykologisen sopimuksen rikkoutumisen yhteyksiä on tutkittu pääosin työntekijöiden työsuoriutumiseen ja asenteisiin liittyen (ks. esim. Cantisano, Domínguez & Depolo, 2008), ja työuupumukseen liittyvä tutkimus on ollut vähäisempää (ks. kuitenkin Gakovic & Tetrick, 2003; Piccoli & De Witte, 2015). Lisäksi jotkin tämän tutkimuksen ulkopuoliset tekijät, kuten epävarmuuden kokemuksen pituus, ovat voineet olla vaikuttamassa

tuloksiin: erityisesti pitkittyneen epävarmuuden tiedetään olevan haitallista hyvinvoinnin kannalta (Dekker & Schaufeli, 1995). On kuitenkin hyvä huomata, että kyynistymisen tasoero pysyi ennallaan molemmissa epävarmuuden kokemuksen tilanteissa: sekä matalan että korkean epävarmuuden tilanteessa keskusteltavuutta kokevat ja organisaatiolta tukea saavat johtajat kokivat vähemmän kyynistymistä kuin ne johtajat, joiden työyhteisössä näiden eettisten hyveiden toteutuminen oli vähäistä. Näin ollen keskusteltavuus ja organisaatiolta saatu tuki voidaan nähdä lähtökohtaisesti johtajien hyvinvointia tukevinä työn voimavaroina.

4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimus toi tärkeää uutta tietoa liittyen suomalaisjohtajien työuupumukseen ja ajankohtaiseen aiheeseen, työn epävarmuuden kokemukseen (Pyöriä & Ojala, 2016). Tuloksia voidaan pitää arvokkaina, sillä työn epävarmuuden yhteyksiä työuupumukseen ei ole tiettävästi aiemmin tarkasteltu niin, että suojaavina tekijöinä tutkittaisiin eettisen organisaation hyveitä. Lisäksi johtajien työuupumuksen tutkimus on edelleen melko vähäistä (ks. kuitenkin esim. Huhtala ym. 2016; Jamal & Vishwanath, 2000; Schaufeli ym., 2009; Toppinen-Tanner ym., 2002), vaikka työuupumuksesta ylipäätään tiedetään jo paljon (ks. esim. meta-analyysi Alarcon, 2011). Eräänä tutkimuksen keskeisimpänä vahvuutena voidaan pitää laajaa otosta, sillä johtajat voivat olla haastava ryhmä tavoittaa ja saada mukaan tutkimukseen esimerkiksi korkean työmäärän vuoksi. Lisäksi vastaajat työskentelivät useilla eri liiketoiminta-aloilla ja johtotasoilla, mikä antaa mahdollisuuden yleistää tuloksia paremmin. Tutkimuksen etuna voidaan pitää myös aineiston keräämisajankohtaa, joka ajoittui Suomessa koetun talouskriisin alkuvaiheisiin vuonna 2009 (Savela & Rothovius, 2014). Tällöin monien työntekijöiden voi ajatella joutuneen puntaroimaan asemaansa organisaatiossa ja kokeneen työn epävarmuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella tehtäviä johtopäätöksiä rajoittaa se, että kyseessä oli poikkileikkausaineisto, jolloin syy-seurauspäätelmiä ei voida tehdä. Näin ollen esimerkiksi työn epävarmuuden kokemuksen ei voida todeta aiheuttavan työuupumusta tai työn voimavarojen vähentävän työuupumusta. Kuitenkin Hellgren ja Sverke (2003) havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan, että työn epävarmuus heikensi työntekijöiden hyvinvointia, kun taas he eivät havainneet syy-seuraussuhdetta toisinpäin. Tulosten yleistettävyyden osalta on hyvä huomioida,

että tutkimuksen vastausprosentti ei ollut kovin suuri (34 %). Vastaaajien ja vastaamatta jättäneiden välillä tehty tarkastelut iän ja sukupuolen suhteen kuitenkin osoittivat, etteivät eroavaisuudet olleet kovin suuria. Lisäksi tutkimuksen aineisto saatiin ammattiliittojen jäsenrekisterin kautta, joten voi olla, että vastaajat poikkeavat jollain tavalla ammattiliittoon kuulumattomista johtajista. Kuitenkin tulokset voidaan nähdä olevan tämän osalta pääosin yleistettävissä, sillä suomalaisten ammattiliittoon kuuluminen on kattavaa: suomalaisten järjestäytymisaste oli 67,4 % vuonna 2009 (Ahtiainen, 2015), jolloin tämän tutkimuksen aineisto kerättiin. Tuloksia tulkittaessa on myös huomioitava, että jos otos on suuri, myös pienet yhteydet nousevat merkitseviksi. Tässä tutkimuksessa työuupumuksen vaihtelusta saatiin selitettyä parhaimmillaan 23 %, joten suuri osa vaihtelusta jäi myös selittämättä.

4.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen keskeinen havainto oli, että muiden työntekijöiden tavoin (ks. esim. Bosman ym. 2005; Hu & Schaufeli, 2011) myös johtajien työn epävarmuuden kokemus on yhteydessä kahteen työuupumuksen ydinpiirteeseen, kyynistymiseen ja uupumusasteiseen väsymykseen. Työn epävarmuuden kokemus näyttäytyi työn voimavarojen ja vaatimusten teorian (Bakker & Demerouti, 2014) mukaisena työn vaatimuksena, ja tässä tutkimuksessa se oli yhteydessä erityisesti voimakkaampaan kyynistymiseen. Voi olla, että kyynistymisen auttaa johtajia suojautumaan työn epävarmuuden kokemuksen aiheuttamilta negatiivisilta tunteilta ja ylläpitämään työtehoa toisin kuin uupumusasteinen väsymys (Maslach ym. 2001). Saattaa kuitenkin olla, että esimerkiksi pitkään jatkunut työn epävarmuus johtaisi lopulta myös laajempaan uupumisen kokemiseen (ks. Dekker & Schaufeli, 1995). Toinen tämän tutkimuksen keskeinen tulos oli, että eettiseen organisaatiokulttuuriin (Kaptein, 2008) liittyvät keskusteltavuus ja organisaatiolta saatu tuki olivat yhteydessä johtajien vähäisempään työuupumukseen, minkä lisäksi nämä eettisen organisaation hyveet olivat voimakkaammin yhteydessä kyynistymiseen. Kyynistymiseen liittyvien voimavarojen löytäminen on tärkeää, koska kyynistymisen muuttuminen osoittautunut haastavammaksi verrattuna uupumusasteiseen väsymykseen (Maricuțoiu, Sava, & Butta, 2016). Lisäksi Awa ym. (2010) havaitsivat, että työuupumusinterventioiden aikaansaamat positiiviset muutokset olivat kyynistymisestä kärsivillä työntekijöillä lyhyempiaikaisia. Kyynistymisen osalta ennaltaehkäisyyn voidaankin ajatella olevan erityisen tärkeää.

Sen sijaan eettisen organisaation hyveiden, organisaatiolta saadun tuen ja keskusteltavuuden (Kaptein, 2008) ei havaittu suojaavan johtajia työuupumukselta heidän kokiessaan työn epävarmuutta. Oletusten vastaiset tulokset voivat liittyä työnantajan ja johtajan välisen psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1989), jolloin johtaja voi kyynistyä kokiessaan eettisistä asioista keskustelun tai organisaation tarjoaman tuen ristiriitaisena ja turhana. Työn epävarmuutta kokeva johtaja voisikin tarvita toisenlaisia hyvinvointia tukevia keinoja. Greenglass ja Burke (2002) havaitsivat, että työnantajan tarjoama tuki ei vähentänyt vihan tunteita työntekijöillä, joiden työssä tapahtui muutoksia ja heikennyksiä, mutta sen sijaan tieto yrityksen tulevaisuuden suunnitelmasta vähensi työntekijöiden ahdistuksen ja masennuksen tunteita. On mahdollista, että voimakasta epävarmuutta kokevat johtajat kaipaisivat eettisen kulttuurin tukemisen sijaan enemmänkin helpotusta tai tukea epävarmuuden kokemiseen, kuten tietoa yrityksen tulevaisuudesta ja mahdollisuutta keskustella epävarmuuden kokemuksesta. Kuitenkin tutkimustulokset kokonaisuudessaan osoittivat keskusteltavuuden ja organisaatiolta saadun tuen olevan yhteydessä johtajien vähäisempään kyynistymiseen sekä matalaa että korkeaa epävarmuutta koettaessa, joten tarvittaisiin lisää tutkimusta liittyen esimerkiksi siihen, millaisena yhteys näyttäytyisi, mikäli epävarmuuden kokemus olisi hyvin korkeaa tai pitkittynyttä. Työn epävarmuuden kokemuksen, psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja työuupumuksen välisiä yhteyksiä tulisi lisäksi tutkia tarkemmin pitkittäisasetelmalla, jolloin syy-seurauspäätelmiä voitaisiin tehdä.

Tulokset osoittavat, että johtajien kokemaan työn epävarmuuteen ja mahdollisiin työuupumuksen oireisiin tulee kiinnittää huomiota. Johtajat ovat tavallisesti avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta, ja henkilökohtaisen kärsimyksen (ks. esim. Honkonen ym., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004) lisäksi kyynistymisen ja uupumusasteisen väsymyksen on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden alhaiseen organisaatioon sitoutumiseen ja työn vaihtoihteisiin (Alarcon, 2011). Lisäksi johtajien työuupumus saattaa olla haitallista myös heidän alaistensa kannalta (Skakon ym., 2010). Työuupumuksen torjuminen on myös ensiarvoisen tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä, sillä vakavan työuupumus on yhteydessä runsaisiin sairaspotilaisiin ja se voi johtaa jopa työkyvyttömyyteen (Ahola ym. 2008), jotka taas aiheuttavat merkittäviä yhteiskunnallisia kustannuksia (Rissanen & Kaseva, 2014). Tämän tutkimuksen viesti yrityksille on lisäksi, että eettistä toimintaa tukevalla organisaatiokulttuurilla on merkitystä johtajien hyvinvoinnin kannalta, mikä on tärkeää ottaa huomioon myös työuupumuksen ennaltaehkäisyn ja hoidon kannalta.

Työn epävarmuuden kokemus työn vaatimustekijänä on erityisen ajankohtainen tutkimusaihe, kun yhä useampi suomalainen pelkää työpaikkansa puolesta pitkittyneen talouskriisin takia (Pyöriä

& Ojala, 2016). Tässä tutkimuksessa työn epävarmuutta kokevien johtajien kyynistyminen nousi uupumusasteista väsymystä merkittävämpään rooliin, joka on hyvä huomioida johtajien työuupumuksen ennaltaehkäisyä ja hoitoa kehitettäessä. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että pysyvimpiä positiivisia muutoksia saadaan aikaan interventioilla, jotka yhdistävät työntekijöiden henkilökohtaiseen hoitoon ja organisaatioon suuntautuvia hoitotapoja (esim. meta-analyysi Awa ym. 2010). Tämän tutkimuksen perusteella interventiotutkimusta voitaisiin tehdä siitä, hyötyvätkö johtajat esimerkiksi pyrkimyksestä kehittää resilienssiä epävarmuuden kokemukseen liittyen (ks. Bakker & Demerouti, 2014) yhdistettynä eettisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen (ks. Treviño ym., 1999). Tutkimustulokset antavat tukea sille, että eettistä toimintaa tukeva organisaatio ja ilmapiiri, joka kannustaa keskustelemaan eettisistä asioista, ovat tärkeitä voimavaroja suomalaisten johtajien hyvinvoinnin kannalta.

LÄHTEET

- Ahola, K. (2007). Occupational burnout and health. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J. & Lonnqvist, 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. (2008). Occupational burnout and chronic work disability: An eight-year cohort study on pensioning among Finnish forest industry workers. *Journal of Affective Disorders*, 115, 150–159.
- Ahtiainen, L. (2015). Palkansaajien järjestäytyminen laskenut – etenkin nuorilla. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2015. Saatavissa sähköisesti: <https://www.tem.fi/files/43883/ahtiainen.pdf>.
- Alarcon, G. M. (2011). A Meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549–562.
- Arigoni, F., Bovier, P. A., Mermillod, B., Waltz, P., & Sappino, A. P. (2009). Prevalence of burnout among Swiss cancer clinicians, paediatricians and general practitioners: who are most at risk?. *Supportive Care in Cancer*, 17, 75–81.
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78, 184–190.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Teoksessa Chen, P. Y & Cooper, C. L. (toim.) *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3.painos (s. 37–64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology American Psychological Association* 10, 170–180.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 393–417.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review, 32*, 73–88.
- Bosman, J., Rothmann, S., & Buitendach, J. H. (2005). Job Insecurity, Burnout and Work Engagement: the Impact of Positive and Negative Affectivity. *Journal of Industrial Psychology, 31*, 48–56.
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004): Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience. *Human Resource Development Review, 3*, 102–123.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595–616.
- Cantisano, G. T., Domínguez, F. M. J., & Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema, 20*, 487–496.
- Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffer more from Job Insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology, 52*, 272–303.
- Chirumbolo, A. & Hellgren, J. (2003). Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study. *Economic and Industrial Democracy, 24*, 217–240.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 685–701.
- Dekker, S., & Schaufeli W. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist, 30*, 57–63.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.

- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International, 14*, 50–68.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 51*, 115–134.
- Friedman, I. (1991). High-and Low-Burnout Schools: School Culture Aspects of Teacher Burnout. *The Journal of Educational Research, 84*, 325–333.
- Gakovik, A. & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology, 18*, 235–246.
- Gallie, D., Felstad, A., Green, F., & Inanc, H. (2016). The hidden face of job insecurity. *Work, employment and society, 1–18*.
- Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (2002). Hospital restructuring and burnout. *Journal of health and human services administration, 25*, 89–114.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of management review, 9*, 438–448.
- Heeb, J-L., & Haberey-Knussi, V. (2014). Health Professionals Facing Burnout: What Do We Know about Nursing Managers? *Nursing Research and Practice, 2014*, 1–7.
- Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 215–236.
- Heuven, E., & Bakker, A. B., (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European journal of work and organizational psychology, 12*, 81–100.
- Honkonen, T., Ahola, K., Pertovaara, M., Isometä, 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.

- Hu, Q. & Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16, 6–19.
- Huhtala, M. (2013). *Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Studies in Education, Psychology and Social Research, 479.
- 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., Kaptein, M., & Feldt, T. (2016). 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*, 25, 335–352.
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L., & Feldt, T. (2011). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 9, 136–152.
- 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.
- Jamal, M., & Vishwanath V. B. (2000). Job stress and burnout among Canadian managers and nurses: an empirical examination. *Canadian journal of public health*, 91, 454–458.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical context of organizations*. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923–947.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, 64, 843–869.

- Kuruüzüm, A., Nilgün, A., & Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 186–198.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton-Bellessa, S. M., & Jiang, S. (2012). Examining the relationship between supervisor and management trust and job burnout among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 39, 938–957.
- Lee, R. T., & Ashworth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of organizational behavior*, 14, 3–20.
- Lee, V. & Henderson, M. (1996). Occupational Stress and Organizational Commitment in Nurse Administrators. *The Journal of Nursing Administration*, 26, 21–28.
- Lehto, A-M., & Sutela, H. (2013). Työolotutkimus, tilastokeskus. [Verkojulkaisu]. *Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus*. Helsinki: Tilastokeskus. [viitattu: 16.10.2015]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html. ISSN=2342-2874.
- Leiter, M. P. & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 229–243.
- Maricuțoiu, L. P., Sava, F. A., & Butta, O. (2016). The effectiveness of controlled interventions on employees' burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 1–27.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced job burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 209–237.

- Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp Oy. Jyväskylä: Gummerus.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- Näswall, K., & De Witte, H., (2003). Who Feel Insecure in Europe? Predicting Job Insecure from Background Variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 189–215.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S., & Salmela-Aro, K. (2003). Bergen Burnout Indicator 15. Helsinki: Edita.
- Piccoli, B. & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29, 246–263.
- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., Lämsä, A-K., & Huhtala, M. (2014). Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien työpaikanvaihtoaikaisiin. *Psykologia*, 49, 267–282.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 168–185.
- Pyöriä, P., & Ojala, S. (2016). Prekaarin palkkatyön yleisyys: liioitellaanko työelämän epävarmuutta? *Sosiologia*, 1, 45–63.
- Rissanen, M., & Kaseva, E. (2014). Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto. [Verkkajulkaisu]. Toimintapolitiikkayksikkö, strateginen suunnittelu -ryhmä. [viitattu 6.4.2016]. Saatavissa: <http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>.
- Roskies, E. & Louis-Querin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345–359.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.

- Savela, O. & Rothovius, T. (2014). Kansantalouden tilipito. [Verkköjulkaisu]. *Suomen virallinen tilasto (SVT): Kansantalouden tilipito*. Helsinki: tilastokeskus. [viitattu: 16.10.2015]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/vtp/2014/vtp_2014_2015-07-09_tie_001_fi.html. ISSN 1795-8881.
- Schein, E. (1990). Organization Culture. *American Psychologist*, 45, 109–119.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1996). Professional Burnout. Teoksessa M. J. Schabracq & J. A. M. Winnubust, & C. L. Cooper (toim.), *Handbook of work and health psychology*, (s. 311–346). New York: Wiley.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issues on burnout and health. *Psychology and Health*, 16, 501–510.
- Shore, L.M. and Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. Teoksessa C. Cooper and D.M. Rousseau (toim.), *Trends in organizational behavior*, 1. painos (s. 91–109). Chichester, UK: Wiley.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739–751.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24, 107–139.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). A Meta-analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.

- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). Job insecurity: A literature view. Report No 1: 2006. Saltsa – joint programme for working life research in Europe, 1–30.
- Tilakdharee, N., Ramidial, S., & Parumasur, S. B. (2010). The relationship between job insecurity and burnout. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *13*, 254–271.
- Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., & Mutanen, P. (2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of organizational behavior*, *23*, 555–570.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, *3*, 601–617.
- Treviño, L.K., Weaver, G., Gibson, D., & Toffler, B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, *41*, 131–151.
- Van den Tooren, M, & De Jong, J. (2014). Job demands-resources and employees well-being. The moderating role of contract type. *Career Development International*, *19*, 101–122.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, *22*, 277–294.
- Vander Elst, T. V., Baillen, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 1–16.
- Vela-Bueno, A., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Olavarrieta-Bernardino, S., Fernández-Mendoza, J., De la Cruz-Troca, J. J., Bixler, E. O., & Vgontzas, A. N. (2008). Insomnia and sleep quality among primary care physicians with low and high burnout levels. *Journal of Psychosomatic Research*, *64*, 435–442.
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001). Job Insecurity and Crossover of Burnout in Married Couples. *Journal of Organizational Behavior*, *22*, 467–481.

- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77, 565–588.
- Xanthopolou, D., Bakker, A., Dollard, M., F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2006). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766–786.
- Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1964–1968.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotional work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16, 527–545.
- Zunz, S. (1998). Resiliency and burnout: Protective factors for human service managers. *Administration in Social Work*, 22, 39–54.