

## **Palvelualalla toimivien esimiesten kokemuksia työn eettisestä kuormittavuudesta**

Anna-Leena Ruotsalainen

Opinnäytetyö  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma, Ylempi AMK  
2015



Koulutusohjelma

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Tekijä tai tekijät</b><br/>Anna-Leena Ruotsalainen</p>  | <p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b><br/>YPA2012S</p> |
| <p><b>Opinnäytetyön nimi</b><br/>Palvelualalla toimivien esimiesten kokemuksia työn eettisestä kuormittavuudesta</p>  | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>72 + 2</p>  |
| <p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b><br/>Eija Kjelin</p>  |   |
| <p>Esimies kohtaa johtamistyössään monenlaisia haasteita. Monien eri haasteiden lisäksi esimies voi kohdata myös eettisesti haastavia tilanteita, joissa liikutaan arvojen, moraalien ja ulkoa sekä sisältäpäin tulevien paineiden ristiaallokossa. Epätietoisuus pienten tai isojen valintojen oikeellisuudesta tai tietoisuus siitä, että valinta on ristiriidassa omia arvoja vastaan, saattaa aiheuttaa stressiä ja jaksamisen ongelmia.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää palvelualalla toimivan yrityksen keskijohdossa olevien esimiesten kokemaa työn eettistä kuormittavuutta arkipäivän tilanteissa. Tarkoituksena on liittää eettisyys, eettinen johtaminen ja henkinen kuormittuminen eettisen kuormittavuuden käsitteeksi ja avata tämän käsitteen yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkimustapana oli analysoida haastatteluaineistosta fenomenografian avulla kokemuksia, joissa esimiehet olivat kokeneet eettistä kuormittavuutta.</p> <p>Aihepiiristä ei ole olemassa kirjallisuutta juurikaan. Tietoperustaksi valittiin kotimaisia ja kansainvälisiä tieteellisiä tutkimuksia, joista saatuja ennako-oletuksia täydennettiin nyt analysoimalla keskijohdon esimiesten kokemuksia.</p> <p>Päätuloksina esitetään, että keskijohdon esimiestyössä eettiset ristiriita- ja valintatilanteet tuovat riittämättömyyden, syyllisyyden ja empaattisuuden tuntemuksia. Nämä syntyvät esimerkiksi henkilöstösuunnittelun haasteista, sanktioiden antamisesta, valintatilanteista paineiden ristitulessa sekä päätöksistä, jotka sotivat omia arvoja vastaan.</p> |   |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>Esimiestyö, palveluala, eettinen kuormittavuus, eettinen dilemma, fenomenografia</p>  |   |

presentation

Degree programme

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Author or authors</b><br/>Anna-Leena Ruotsalainen</p>  | <p><b>Group or year of entry</b><br/>YPA2012S</p>     |
| <p><b>The title of thesis</b><br/>Experiences of ethical strain in the work of supervisors in the service sector</p>   | <p><b>Number of pages and appendices</b><br/>72+2</p> |
| <p><b>Supervisor or supervisors</b><br/>Eija Kjelin</p>  |   |
| <p>Supervisors encounter a variety of challenges in their managerial work. In addition to many other challenges, supervisors can also meet with ethically challenging situations involving values, morality, and competing pressures from both outside and inside. Uncertainty about the correctness of large or small choices, or the awareness that a choice is inconsistent with one's own values, may cause stress and coping problems.</p> <p>The purpose of this study is to examine the ethical strain in small everyday situations for middle management in a small service sector company. The aim is to integrate ethics, ethical management, and mental load into a single concept of ethical strain and to consider the connection between this and wellbeing at work. The research method was to use phenomenography to analyze supervisors' experiences of ethical strain from interview data.</p> <p>Hardly any literature exists on the subject. The chosen information base consisted of Finnish and international scientific research, prior assumptions from which were supplemented by analyzing the experiences of supervisors in middle management.</p> <p>The main results suggest that situations of ethical choice and conflict in middle management supervisory work produce feelings of inadequacy, guilt, and empathy, arising, for example, from human resources planning challenges, the use of sanctions, difficult choices, and decisions that clash with personal values.</p> |   |
| <p><b>Key words</b><br/>Leadership, service sector, ethical strain, ethical dilemma, phenomenography</p>   |   |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 3  |
| 1.1   | Tutkimuksen taustaa .....  | 4  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....                            | 5  |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne .....  | 6  |
| 2     | Eettinen johtaminen .....  | 7  |
| 2.1   | Käsitteitä.....  | 7  |
| 2.2   | Eettinen johtamistapa.....   | 8  |
| 3     | Työn eettinen kuormittavuus.....   | 12 |
| 3.1   | Kokonaisvaltaisen ja eettisen kuormittavuuden eroavaisuuksia.....            | 12 |
| 3.2   | Eettiset dilemmat.....   | 13 |
| 3.3   | Eettinen kuormittavuus .....   | 15 |
| 3.3.1 | Puolustusmekanismit .....  | 17 |
| 3.3.2 | Eettisen organisaatiokulttuurin merkitys kuormittumiseen .....               | 18 |
| 4     | Tutkimusasetelmat .....  | 20 |
| 4.1   | Laadullinen tutkimus.....  | 20 |
| 4.2   | Fenomenografia.....  | 21 |
| 4.3   | Tutkimushaastattelut.....  | 22 |
| 4.3.1 | Tutkimushaastattelun muodot.....   | 23 |
| 4.3.2 | Valmistautuminen ja toteutus .....   | 24 |
| 4.3.3 | Aineiston käsitteleminen.....  | 27 |
| 4.4   | Eettiset kysymykset tutkimuksen eri vaiheissa .....                          | 28 |
| 4.4.1 | Tutkimuksesta informointi ja suostumus .....                                 | 29 |
| 4.4.2 | Luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys .....                          | 30 |
| 5     | Tulokset.....  | 32 |
| 5.1   | Käsitysryhmät: Millä tavoin eettinen kuormittavuus ilmenee kokemuksista..... | 33 |
| 5.1.1 | Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen henkilöstösuunnittelun haasteet.....        | 35 |
| 5.1.2 | Omia arvoja vastaan sotivat päätökset ja valinnat.....                       | 38 |
| 5.1.3 | Paineiden ristituli .....  | 41 |
| 5.1.4 | Työyhteisön kriisitilanteet.....   | 42 |
| 5.1.5 | Sanktioiden antaminen.....   | 45 |
| 5.1.6 | Tutun ja tuntemattoman työntekijän esimiehenä toimimisen erot .....          | 47 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.1.7 | Vuorovaikutuksen ja tuen merkitys itselle..... | 48 |
| 5.1.8 | Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen.....          | 51 |
| 5.1.9 | Käsitysryhmistä ilmenevä kuormittuminen.....   | 52 |
| 5.2   | Kuvauskategoriat.....                          | 53 |
| 5.2.1 | Riittämättömyyden kuvauskategoria.....         | 55 |
| 5.2.2 | Syyllisyyden kuvauskategoria.....              | 55 |
| 5.2.3 | Empaattisuuden kuvauskategoria.....            | 56 |
| 6     | Pohdinta.....                                  | 57 |
| 6.1   | Johtopäätökset.....                            | 57 |
| 6.1.1 | Riittämättömyys.....                           | 57 |
| 6.1.2 | Syyllisyys.....                                | 60 |
| 6.1.3 | Empaattisuus.....                              | 61 |
| 6.2   | Tutkimuksen arviointi.....                     | 62 |
| 6.2.1 | Tunnistettavuus.....                           | 63 |
| 6.2.2 | Perusteltavuus.....                            | 64 |
| 6.2.3 | Uskottavuus.....                               | 65 |
| 6.2.4 | Tunnollisuus.....                              | 66 |
| 6.3   | Yhteenvedo ja jatkotutkimusehdotukset.....     | 67 |
|       | Lähteet.....                                   | 68 |
|       | Litteet.....                                   | 73 |

# 1 Johdanto

Hyvinvoiva henkilöstö esimiehineen on tärkeä tekijä organisaation menestyksessä. Tämän merkitys korostuu erityisesti nyt, kun toimintaympäristöt, työtehtävät ja valintatilanteet ovat monimutkaisia ja nopeasti muuttuvia (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010, 2). Merkityksellistä on myös hyvän oman mielen johtaminen, mikä näkyy sekä oman elämän tasapainossa eli hyvinvoinnissa että kyvyssä välittää ympäristössään samaa myönteistä ilmapiiriä. Tämä tarkoittaa esimiehen itsensä hyvää vointia ja sen myönteistä merkitystä ympäristöön. Johtamisessa voidaankin sanoa olevan kyse vaikuttamisesta johonkin suuntaan, mutta hedelmällisimmän lopputuloksen saavuttaakseen aloitussuunnaksi kannattaa valita itsensä. (Åhman 2012, 15.)

Koska toimintaympäristöt ovat monimutkaisia, on luonnollista, että erityisesti esimiestyössä kohdataan monenlaisia haasteita ja ristiriitaisia valintatilanteita. Mitä syvemmin työn haasteita kuitenkin tutkitaan ja kehitetään, sitä parempia vaikutuksia sillä on hyvinvointiin sekä menestyviin ja osaaviin esimiehiin.

Johtamisessa kohdattavien monien muiden haasteiden lisäksi esimies voi kohdata myös eettisesti haastavia tilanteita, joissa liikutaan arvojen, moraalien ja ulkoa sekä sisältäpäin tulevien paineiden ristiaallokossa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että eettisesti haastavia tilanteita kohdataan usein myös pienissä asioissa, arkipäivän kenties merkityksettömilläkin tuntuissa tilanteissa. Epätietoisuus valintojen oikeellisuudesta tai tietoisuus siitä, että valinta on ristiriidassa omia arvoja vastaan, saattaa aiheuttaa stressiä ja jaksamisen ongelmia. Arvoristiriitojen lisäksi työn henkiseen kuormittavuuteen vaikuttaa joskus myös se, että yksilö ei kykene vastaamaan työhön asetettuihin vaatimuksiin. Pelkistetyksi voisi sanoa, että yksilö ja ympäristö ovat epätasapainossa. (Grönroos, Hirvonen & Feldt 2012, 3-4.)

Liiketoiminta hyötyy toiminnan eettisyydestä ja eettisestä johtamisesta monin eri tavoin. Yhtäältä etiikka on merkityksellistä sen itseisarvon takia; se auttaa tulemaan paremmaksi ihmiseksi, analysoimaan omia ajatuksia ja asenteita sekä niiden takana olevaa ajattelua. Tätä taitoa tarvitaan eri sidosryhmien mielipiteiden ja perustelujen syvässä ymmärtämisessä.

Toisaalta etiikka auttaa asettamaan liiketoiminnassa arvoa sisältäviä tavoitteita, joita ovat esimerkiksi ihmisten hyvinvointi, tasa-arvon edistäminen ja ympäristön suojeleminen. Eettisen liiketoiminnan voidaan nähdä olevan myös merkittävänä tekijänä yrityksen maineen takana. Tämä on tullut näkyviin useissa julkisuuteen päätyneissä keskusteluissa, joissa on käsitelty erilaisia eettisiä epäselvyyksiä.

Etiikka määritellään hyvän ja pahan, oikean ja väärän pohdinnaksi. Näitä hyvän elämän ohjeita saatetaan jossakin määrin pitää henkilökohtaisina valintoina ja niiden saattamista julkiseen keskusteluun vältettävänä. Eettisen keskustelun poissulkeminen liiketoiminnasta voi aiheuttaa kuitenkin arvoriistiriitoja ja ympäristöön heijastuvaa pahoinvointia. (Kujala & Kuvaja 2002, 27–30.)

## **1.1 Tutkimuksen taustaa**

Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää palvelualalla toimivan yrityksen keskijohdossa olevien esimiesten kokema työn eettistä kuormittavuutta arkipäivän esimiestyön tilanteissa. Tarkoituksena on liittää eettisyys, eettinen johtaminen ja henkinen kuormittuminen eettisen kuormittavuuden (ethical strain) käsitteeksi ja avata tämän käsitteen yhteyttä työhyvinvointiin.

Kohdeorganisaatiossa selvitetään esimiestyössä koettuja ongelmakohtia ja niiden merkitystä työssä jaksamiseen. Opinnäytetyönä tehtävä tutkimus on tukemassa näitä tavoitteita selvittämällä mahdollisesti koettua eettistä kuormittavuutta kehittämällä esimiestyötä ja antaen näkökulmia työhyvinvoinnin edelleen kehittämiseen. Eettiset dilemmat ovat toimialasta tai yrityksestä riippumattomia ja yleisesti tunnistettavia johtamiseen liittyviä ristiriita- ja valintatilanteita. Niiden ja eettisen kuormittavuuden asettaminen tutkimus- ja kehittämiskohteeksi tekevät yrityksestä jo sinällään vastuullisesti toimivan.

Kiinnostukseni aihetta kohtaan heräsi opintojeni aikana. Tunnistin työssäni tilanteita, jotka pystyin nimeämään eettisesti kuormittaviksi. Koin myös sen, että eettistä kuormittavuutta ei juurikaan sisällytetä henkisesti stressaavia tilanteita ja kuormittavuutta kos-

keviin yleisiin keskusteluihin. Oma esiyymmärrykseni aihealueesta onkin se, että esimiestyöhön sisältyy kaiken aikaa erilaisia ristiriitatilanteita, joissa joutuu pohtimaan ratkaisuja myös oman arvomaailman kautta. On tilanteita, joissa oikean ja väärän ero ei ole selkeänä näkyvissä ja on myös tilanteita, joissa työhön olennaisesti kuuluvan hektisyyden ja tilannevaihteluiden vuoksi voi jälkepäin ajateltuna valita vääränlaisen ratkaisumallin. Näihin tilanteisiin eri ihmiset reagoivat eri tavoilla ja voimakkuuksilla. Oletan esiyymmärrykseni valossa kuitenkin, että epäonnistumisen ja jonkinasteisen ahdistuneisuuden tunne voi kehittää ihmisläheistä ja kestäväää johtamistapaa.

Johtamistyössä tarvitaan eettistä ajattelukykyä, mistä saattaa seurauksena olla siis eettistä kuormittavuutta. Pidän aihetta käsittelevää pohdintaa tärkeänä myös uusille opiskelijoille, jotka tulevat toimimaan esimiestehtävissä. Tutkimus ja sen tulokset voivat laimentaa myös heidän näkemyksiään eettisestä ajattelukyvystä ja eettisten dilemموjen vaikutuksista stressiin sekä niiden merkityksestä työhyvinvointiin.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiesten kertomista kokemuksista erotuu eettinen kuormittavuus, minkälaisissa tilanteissa sitä koetaan sekä minkälaisia erilaisia kokemuksia se on esimiehissä herättänyt.

Merkityksellistä on se, mitkä tekijät vaikuttavat keskijohdossa toimivien esimiesten eettisen kuormittavuuden kokemiseen. Vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan kohdentaa tälle alueelle koulutus- ja osaamisen kehittämiskärsujsä esimiesten työn tukemiseksi.

Fenomenografinen tavoite on saada kuvattua eettisen kuormittavuuden kokemisen ajattelutapojen vaihtelu, tavat joilla ilmiö koetaan sekä niiden samankaltaisuuksien, eroavaisuuksien ja poikkeavuuksien vertailu.



Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisissa tilanteissa esimiehet kokevat työn eettistä kuormittavuutta?
2. Minkälaisia tunteita esimiehet liittävät työn eettisen kuormittavuuden kokemiseen?

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusmetodinä on valitulle kohde-ryhmälle tehtävä teemahaastattelu. Haastateltavat ovat palvelu-alalla olevan yrityksen keskijohdossa toimivia esimiehiä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään etiikkaa ja eettistä johtajuutta, joista tarkentuvat eettiset dilemmat sekä eettisen kuormittavuuden käsite. Empiriaosassa analysoidaan haastatteluilla esille nousseita kokemuksia eettisestä kuormittavuudesta ja sen vaikutuksista. Haastatteluaineistosta kartoitetaan tutkimusmetodin mukaisesti kuvauskategoriat eli tulosavaruus keskijohdon esimiesten kokemuksista haastavassa johtamistyössä.

## 2 Eettinen johtaminen

Ymmärtääkseen sitä, mitä eettinen kuormittavuus tarkoittaakaan, on välttämätöntä tiedostaa tämän taustalla oleva johtamistapa. Eettistä johtamista on kuvattu monilla eri termeillä, avaan tässä luvussa eettistä johtamista erilaisten termien ja käsitysten kautta pohtien johtamistapaa myös käytännössä.

### 2.1 Käsitteitä

Eettinen johtaminen on lyhyimminkin sanottuna hyvää johtamista, sekä reilua ja tasa-arvoista että tuloksellista. Eettistä johtamista on tutkittu paljon ja käytetty termistökin on laaja. Yksinkertaisimmillaan – tai aidoimmillaan - eettinen johtaminen on itseään peilistä katsomista, asioita, joita voi myöhemmin muistella suoraselkäisesti tai asioita, joita haluaa unohtaa. (Heiskanen & Salo 2007, 15 – 17.)

Pauli Juuti vertaa artikkelissaan (2011) eettistä johtamista hyvään johtamiseen tai hyvejohtamiseen. Eettisen johtamisen kulmakiveksi muotoutuu oman toiminnan tai organisaation hyvien toimintamallien etsiminen, joka tapahtuu aidon ja aktiivisen dialogin avulla. Ennen kuin eettinen johtamistapa voi tuottaa hedelmiä ympäristöön, sitä on työstettävä itsessään pitkäänkin. Eettisenä johtajana kasvun ohjenuoraksi sopii Platonin hyveiden luettelo: Hyveellinen ihminen on viisas, oikeudenmukainen, kohtuullinen, hurskas ja rohkea. Viisas johtaja ymmärtää opetella näitä periaatteita koko elämänsä sekä luoda sitä kautta mahdollisuuksia, joiden avulla ympäristössään vaikuttavat ihmiset ja organisaatio voivat suunnistaa menestystä kohden. (Juuti 2011.)

Eettinen johtaminen -käsitettä hyvin lähellä lienee välittävän johtamisen käsite. Johto välittää aidosti eri sidosryhmien hyvinvoinnista. Tämä lähtee sidosryhmien kunnioituksesta ja dialogin käynnistämisestä tai ylläpitämisestä sekä avoimen organisaatiokulttuurin luomisesta. (Kuvaja & Kujala 2002, 70 - 71.) Eettistä johtamista kuvataan siis monin eri tavoin ja moni käsite, kuten välittävä- tai hyvejohtaminen kytkeytyy eettisyyden sisälle. Northouse (2004, 302) kiteyttää asian siten, että etiikka on johtamisessa siinä, mitä

johtajat tekevät ja keitä he ovat lisäen vielä, että kaikissa päätöksentekotilanteissa eettiset tekijät ovat joko implisiittisesti (hiljaisesti) tai eksplisiittisesti (suoraan) läsnä (Nort-house 2004, 302).

Millä tavoin eettinen johtaminen määritelläänkään, sen perimmäisenä tarkoituksena on Anna-Maija Lämsän (2009) mukaan kehittää parasta saavutettavissa olevaa työyhteisöä, jossa vallitsee inhimillisesti kestävä sekä hyvä ja tarkoituksenmukainen toiminta (Lämsä 2009).

## **2.2 Eettinen johtamistapa**

Johtamiseen liittyy paljon erilaisia päätöksentekotilanteita, jotka vaativat nopeaakin ajattelua. Huomioitavaa on se, että ympäröivää maailmaa hahmotetaan ensisijaisesti itsensä kautta. Hahmottamista tai tietoisuutta ympärillä olevasta voi ajatella taskulampun valokeilalla. Mihinkä valo osuu, se tiedostetaan ja mitä ei näe, sitä ei tiedä olevan olemassa. Valokeilan ulkopuolelle jää asioita, joita ei huomaa, koe tai tunne. Oman vajavaisuuden näkeminen ja tunnistaminen on alku valokeilan laajentamiselle ympäröivään maailmaan. Toisaalta tulee myös hyväksyä se, että aina tulee olemaan asioita, joita ei näe tai tunne. Tämäkin edesauttaa valppauteen ja vastuullisuuteen. (Heiskanen & Salo 2007, 65.)

Eettinen johtaminen kasvaa yksilöiden ja organisaatioiden ajattelun kehittymisestä ja itseymmärryksestä. Yksilö- tai kollektiivisella tasolla voidaan pohtia esimerkiksi ovatko toimet laillisia, olenko rehellinen ja reilu, nukunko puhtaalla omallatunnolla, voinko seisoa kaikilla foorumeilla päätösteni takana, minkä roolimallin annan työyhteisölleni tai lähetätkö piiloviestejä, jotka murentavat puhettani eettisyydestä? (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 61, 63.)

Edellä kuvattua tapaa voidaan ajatella suoraksi menetelmäksi kehittää itseymmärrystään ja eettistä johtamista. Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen (2011,108) tuovat esiin myös toisenlaisen, epäsuoran mallin eettisen johtamisen kehittämistä. Johtaja voi pyrkiä kehittämään ympäröivää kokonaisuutta, työkontekstia, ajattelutapojen kontekstia tai yhteisön ilmapiiriä. Työkonteksti koostuu sekä myönteisestä rakenteellisesta kontekstista että myönteisestä käyttäytymiskontekstista. Kumpikin myönteinen konteksti lisää

organisaation sosiaalista pääomaa, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Sosiaalinen pääoma käsitetään organisaation, ei yksilöiden piirteeksi. Sen syntyyn vaikuttavat yleisesti tavat, jotka lujittavat työsuhteita sekä hyvän johtamisen rakentama inhimillinen työku-  
tuuri. (Joutsenvirta ym. 2011, 108.)

Rakennetekstiksi määritellään hallinto, konkreettiset toimintatavat ja järjestelmät. Sosiaalista pääomaa ei voitane kasvattaa kuitenkaan pikavauhtia järjestelmää tai työsu-  
demuotoja muuttamalla. Myönteinen kehittyminen tapahtuu prosessimaisesti, luotta-  
muksen kasvaessa ja kehittyessä. Myönteinen käyttäytymiskonteksti synnyttää tunnepe-  
räistä innostusta ja sitoutumista. Työkontekstin ollessa eettinen, kummankin osa-alueen  
on oltava tasapainossa keskenään ja toimittava samansuuntaisesti. (Joutsenvirta, ym.  
2011, 112 – 113.)

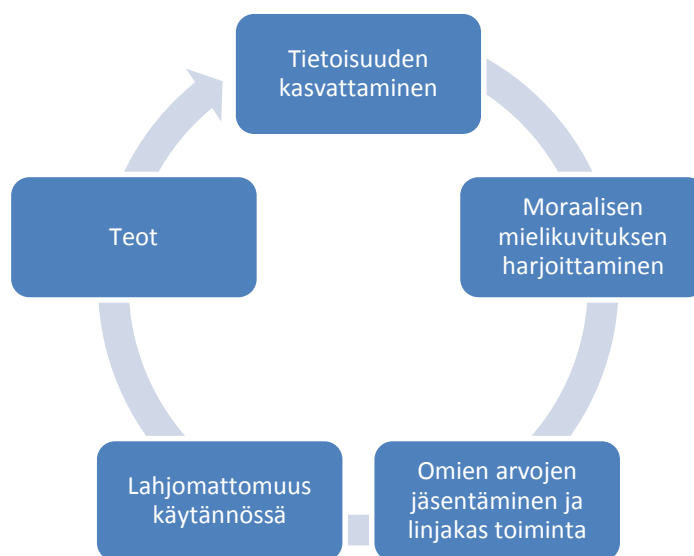
Erilaiset johtamisjärjestelmät ovat kokoelma periaatteita ja sääntöjä, sopimuksia yhtei-  
sistä toimintatavoista. Työtilanteet ovat usein monimuotoisempia kuin kirjallisiin doku-  
mentteihin on pystytty kuvaamaan. Ohjeistuksia on laadittava, jotta tiedetään suuntavii-  
vat, miten organisaatioissa tulee toimia. Tilanteiden monimuotoisuuden vuoksi johta-  
jalla tulee olla käsitys siitä, mikä kirjoittamattomassa tilanteessa on oikea tai väärä tapa  
toimia. (Aaltonen 2011, 165).

Voisi ajatella, että näissä monimuotoisissa tilanteissa auttaisi lakien ja asetusten tuntemi-  
nen ja noudattaminen. Eettinen johtaminen ei ole kuitenkaan vain lain noudattamista,  
sillä etiikka alkaa usein siitä, mihin laki päättyy. Organisaatio tai sen johtaja ei voi pitää  
itseään eettisenä vain sillä perusteella, että noudattaa lakia. Eettisellä pohjalla olevien la-  
kien, asetusten ja säännösten noudattaminen on kuitenkin oikein siinä, että niiden rik-  
kominen on epäeettistä. Laki voidaan käsittää nollapisteksi, jonka noudattaminen ei  
sinänsä tuo eettistä meriittiä. (Aaltonen 2011, 163 ).

Vaikka isolla osalla johtajia on pyrkimys eettiseen toimintaan, työyhteisössä usein koe-  
taan, että siitä on puutetta. Haasteellisuutta sen toteutumiselle tuo maailman monimut-  
kaisuus. Päätöksentekokoon vaikuttaa yhä suureneva joukko erilaisia sidosryhmiä, jotka  
kaikki tulisi huomioida. Työelämä on usein myös hektistä, jolloin on luonnollista, että  
jälkikäteen arvioidessa päätöksiä ja valintoja johtaja olisi valinnutkin toisin. Eettiseen

johtamiseen liittyy eri tahojen hahmottaminen ja ratkaisujen vaikutus niihin. Eettinen johtaja tähtää sekä tulokseen että työhyvinvointiin, sillä kumpaakin tarvitaan kestävään menestykseen. (Heiskanen & Salo 2008, 9.)

Omaa johtajuuttaan ja toimintaympäristönsä eettisiä haasteita voi hahmottaa esimerkiksi viisivaiheisen kehittämisen kehän kautta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämisen kehä (mukaellen Heiskanen & Salo 2008).

Kehittämisen kehä eettiseen johtajuuteen pyörii viiden askelman kautta, jossa aluksi pyritään näkemään eri tilanteet valintoina ja hahmottamaan niihin sisältyviä arvovalintoja ja ongelmakohtia. Toisessa kohdassa, moraalisen mielikuvituksen harjoittamisessa löydetään mahdollisiksi ratkaisuiksi useampi vaihtoehto. Tulee siis etsiä uusia ratkaisumalleja ja punnittava niiden seurauksia. Kolmanneksi eettisen johtajan tulee jäsentää omat arvonsa ja oltava niissä johdonmukainen. Neljänneksi toiminnan tulee olla lahjomattonta, joissa rahan lisäksi voi olla myös lahjonnan välineenä voi olla myös tunteet, hymyt tai aggressiivisuus. Johtaja voi pitää enemmän toisesta ihmisestä kuin toisesta ja hymystä voi olla vaikeampaa kieltäytyä kuin rahatarjouksesta. Viidenneksi kehittämisen kehässä tulevat teot, joita ilman kaikki hyvä ajattelu tai aikomukset ovat turhia. Eettinen

johtaja kykenee tässä vaiheessa nousemaan eettisesti kestäväälle ja muista erottuvalle tasolle. (Heiskanen & Salo 2008, 9 – 10.)

### 3 Työn eettinen kuormittavuus

Eettinen kuormittavuus on terminä verrattain uusi, vaikkakin olemassaololtaan vanha, ja tämän johdosta siitä on kohtalaisen vähän saatavilla olevaa tutkimustietoa. Ilmiötä on kuitenkin viime vuosina tutkittu ja tässä luvussa avaankin tämän opinnäytetyön pohjana olevaa tutkimustietoa sekä kartoitan sitä, mitä eroa on työn psyykkisen pahoinvoinnin ja itse eettisen pahoinvoinnin välillä.

Huomioitavaa on myös se, että työhön sisältyy aina jonkin verran kuormittumisen tunnetta, josta oikeassa mittasuhteesta on hyötyä. Sopiva määrä stressiä vie eteenpäin ja tuo aikaan saannoksia. Eri yksilöt kokevat eri tavalla sopivan työstressin määrän ja työstressin aiheuttamia oireita lisää se, miten työkuormasta palaudutaan, miten työn koetaan palkitsevan tai minkälaisia ovat henkilön aiemmat selviytymiskokemukset. (TTK 2008.) Huomiotta ei voi kuitenkaan jättää sitä, että Työ- ja terveys Suomessa – tutkimuksessa noin kolmannes koki 2000 -luvulla oman työnsä henkisesti rasittavaksi ja vastaavasti neljäsosa koki sen fyysisesti kuormittavaksi (Kantolahti & Tikander 2010, 30).

#### 3.1 Kokonaisvaltaisen ja eettisen kuormittavuuden eroavaisuuksia

Työn henkisen kuormittavuuden vastakohta, henkinen hyvinvointi on osassa kirjallisuutta sisällytetty psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueen alle. Työn kokonaisvaltainen hyvinvointi voidaan katsoa kuitenkin myös sateenvarjomaiseksi kimpuksi, jossa sekä fyysisellä, sosiaalisella, henkisellä ja psyykkisellä työhyvinvoinnilla on oma osansa. Osa-alueet limittyvät toisiinsa ja saavat vaikutteita toinen toisiltaan. (Virolainen 2012, 11.)

Fyysinen työhyvinvointi tarkoittaa yleisesti fyysisiä työskentelyolosuhteita, fyysistä kuormittumista ja ergonomiaratkaisuja. Sosiaalinen työhyvinvointi tähtää sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä helppoihin ja avoimiin vuorovaikutussuhteisiin. Työn psyykinen hyvinvointi pitää sisällään työn stressaavuuden, työpaineet ja kokemukset työilmapiiristä. (Virolainen 2012, 17 - 18, 24.)

Henkinen työhyvinvointi on joskus sekoitettu itämaisen uskonnollisuuden ja mystiikan alle, mutta sen tulee katsoa ennen kaikkea tähtäävän käytännön toimenpiteisiin arjen

helpottamiseksi ja parantamiseksi. Tätä voidaan tarkastella esimerkiksi siinä, miten työ-kaverit kohtaavat toisensa ja miten heidän yhteistyönsä sujuu tai siinä, että liittykö työhön ja kohtaamisiin iloisuus ja välitetäänkö asiakkaista ja työkavereista. Henkiseen työhyvinvointiin liittyy myös tunne oman ja organisaation arvomaailman ja moraalikäsitysten kohtaamisesta. Tällöin henkistä pahoinvointia voi yleisen ilottomuuden ja välinpitämättömyyden lisäksi tuoda myös kokemus siitä, että organisaation arvomaailma on ristiriidassa omien käsitysmallien kanssa. Omia moraalikäsitelmiä vastaan voi sotia esimerkiksi epäsuorat tai suorat vaatimukset lain rikkomiseen, valehteluun tai liioitteluun, mikä kaikki voi oletettavasti lisätä työn henkistä pahoinvointia. (Virolainen 2012, 26 – 27.)

Voidaan todeta, että henkinen työhyvinvointi pitää sisällään eettisiä näkökulmia ja tämän opinnäytetyön aihepiiri, eettinen kuormittavuus sisältyy tällöin henkisen työhyvinvoinnin osa-alueen alle. Kun aiemmin todettiin, että kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet limittyvät ja vaikuttavat toinen toisistaan, tuo se myös haasteita eriyttää eettisen kuormittavuuden kokemukset yleisestä henkisestä tai psykologisestakin kuormittavuuden osa-alueesta. Eettisen kuormittavuuden kokemuksille on tunnusomaista taustalla vaikuttava eettinen ristiriitatilanne tai moraalikäsitelmien erilaisuus. Terminä voidaan käyttää eettistä ongelma- tai ristiriitatilannetta. Tässä opinnäytetyössä ristiriitatilannetta kutsutaan eettiseksi dilemmaksi.

### **3.2 Eettiset dilemmat**

Eettiseksi dilemmaksi johtamiskontekstissa kutsutaan tilannetta, jossa johtaja ei tiedä, mikä olisi oikea toimintatapa tai tietää, mutta ei voi tai halua toimia tuolla tavalla (Huh-tala, Lämsä & Feldt, 2010a, 7).

Eettisiä dilemmoja ja myöhemmin kuvattavaa eettistä kuormittavuutta uranuurtavasti vuonna 2009 selvittävässä tutkimushankkeessa nostettiin esiin mm. johtajien kokemia eettisesti haastavia tilanteita. Tutkimukseen osallistuneista johtajista joka viides koki irtisanomiset uransa haastavimmaksi tilanteeksi. Tilanteessa eettisen dilemman aiheutti-



vat irtisanottavien valinta, irtisanomisperusteiden esittäminen, irtisanottavan elämäntilanteessa olevat ongelmat tai johtajan kokemaa väärää perustetta irtisanomiselle esimerkiksi pitkään työskennelleen henkilön kohdalla. (Huhtala, Lämsä & Feldt, 2010a, 7.)

Osa kyselyyn vastanneista johtajista koki haastavaksi tilanteeksi myös oikeudenmukaisuuden, josta esiin nostettiin työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Arvoristiriidat nousivat myös yhdeksi eettisesti haastavaksi tilanteeksi johtamistyössä. Eettisen dilemman synnyttivät omien arvojen ja organisaation tai työntekijöiden arvojen ristiriitaisuudet ja siitä syntynyt epäsuhtaisuus. Vuorovaikutustilanteissa alaisten tai asiakkaiden kanssa koettiin myös osin eettisiä dilemmoja. Ne olivat syntyneet esimerkiksi hankalaksi koetun asiakkaan kohtaamisessa tai kiusaamiseen puuttumisessa. (Huhtala, Lämsä & Feldt, 2010a, 7.)

Johtajista osa oli kokenut eettiseksi ristiriitatilanteeksi ulkoapäin tulevat paineet lakirikkomuksiin. Tilanteet olivat saattaneet syntyä esimerkiksi asiakkaan painostuksesta suoranaisesti rikolliseen toimintaan esimerkiksi kirjanpitoa vääristelemällä. Osalle johtajista organisaation muutokset toivat eettisesti vaikeimmat tilanteet ja dilemmat. (Huhtala, Lämsä & Feldt, 2010a, 7.)

Pieni osa tutkimukseen osallistuneista johtajista koki eettisesti haastavina tilanteina työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat. Näitä saattoivat olla mm. työuupumus, masennus tai alkoholin käyttö, jotka heikensivät työssä suoriutumista. Lisäksi pieni määrä johtajista toivat esille rehellisyyteen liittyviä dilemmoja, jotka liittyvät esimerkiksi katteettomien lupauksien antamiseen, tietojen salaamiseen tai asioiden vääristelyyn. (Huhtala, Lämsä & Feldt, 2010a, 7.)

Suurin osa (58%) tutkimukseen osallistuneista johtajista koki eettisesti haastavia tilanteita vain joitakin kertoja vuodessa. Kiinnostavana ilmiönä tutkimuksessa pidettiin sitä, että merkittävä määrä (16%) johtajista ei ollut koskaan kokenut tämän kaltaisia tilanteita. (Huhtala, Hyvönen, Kinnunen, Lämsä, Mauno & Puutio, 2012, 2 – 4.)

### 3.3 Eettinen kuormittavuus

Eettisesti haastavat ristiriitatilanteet voivat aiheuttaa stressiä ja tuoda mukanaan erilaisia psykosomaattisia oireita, kuten unihäiriöitä, ahdistuneisuutta ja ärtymystä. Se kuinka usein johtaja kokee eettisesti haastavia tilanteita, eettisiä dilemmoja ja näissä tilanteissa ilmentyvää psykologista stressiä yhdistyy Huhtalan ym. tutkimuksessa eettisen kuormittuneisuuden käsitteeksi. (Huhtala, Lähteenkorva, Feldt 2011, 139).

Eettisen kuormittuneisuuden kokemusta voi lisätä myös johtajien toimiminen roolimalleina. Eettinen johtaminen on kytköksissä työntekijöiden tyytyväisyyteen johtajiin, työhön sitoutumiseen ja uskallukseen puhua vaikeista asioista ylemmille tahoille sekä yleensä vallitsevaan ilmapiiriin. Vastuun kokeminen tästä voi aiheuttaa eettisen kuormittuneisuuden kokemista haastavissa tilanteissa. (Huhtala, Puutio, Lämsä, Mauno, Kinnunen, Hyvönen & Feldt, 2010b, 14.)

Julkaisussaan Grönroos, Hirvonen & Feldt (2012, 3 – 4) avaavat eettisen kuormittuneisuuden psykologista perustaa ja tuovat esiin yksilön ja ympäristön yhteensopivuus -teorian (person-environment fit theory) sekä yksilön ja organisaation yhteensopivuusmallin (person-organization fit model). Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus -teoriassa stressi syntyy yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa, niiden välillä ollessa epätasapaino. Kuormittumista voi aiheuttaa se, että työ ei motivoi, työntekijän arvo maailma on ristiriidassa työn tarjoamien mahdollisuuksien kanssa tai työntekijän kyvyt eivät riitä työn vaatimuksiin.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuusmalli kytkeytyy lähemmin yksilön arvojen ja organisaation arvojen yhteensopivuuteen. Alhainen yhteensopivuus voi johtaa yksilön lähtemiseen organisaatiosta ja sitä pidetään myös merkittävänä työuupumuksen riskitekijänä. (Grönroos, Hirvonen & Feldt, 2012, 3 – 4.)

Eettisiä huolia ja valintojen eettistä pohdintaa tutkittiin myös USA:ssa terveydenhuollon ammattilaisille tehdyssä tutkimuksessa. Fenomenologisessa tutkimuksessa kohderyhmässä olivat hoitajat, jotka olivat siirtyneet laajempaan ja vastuullisempaan tehtävänkuvaan. Nämä hoitajat kohtasivat toistuvasti tilanteita, jotka vaativat eettisiä valintoja

potilaiden tarpeiden täyttämisestä ja eduista huolehtimisesta. Tutkimuksessa selvisi, että eettisiä dilemmoja ja niistä aiheutuvia huolia olivat esimerkiksi tasapainoilu monien eri tekijöiden välillä sekä ajanpuute. Tasapainoilua eri tekijöiden välillä tapahtui esimerkiksi potilastarpeiden ja tarjolla olevien resurssien kohtaamisen haasteissa. Toiseksi dilemmaksi nostettiin keskustelu haavoittuvassa ja herkässä tilassa olevien potilaiden tai heidän omaisten kanssa. Tämä koettiin vaikeaksi, näistä hetkistä saattoi joskus syntyä myös konfliktitilanteita, joka tuli ottaa myös huomioon. Erääksi osa-alueeksi nostettiin se, että hoitajat kokivat olevansa ylikuormittuneita työn paljoudesta sekä ottavansa vastuuta työnsä sujumisesta, mutta he eivät kokeneet saaneensa riittävää valtaa tehtävien hoitamiseen. (O' Donnel, 2007, 221 – 228.)

Tutkimuksen johtopäätöksissä ja suosituksissa organisaatioille nostettiin eettinen organisaatiokulttuuri tuomaan voimavaroja ja työhyvinvointia työympäristöön. Organisaation etiikan tulisi sisältyä sekä sisäisiin että ulkoisiin asetuksiin ja politiikkaan, olla osana organisaation arvoja. Tutkimuksessa annettiin myös suosituksia vastuullisessa tehtävissä olevien hoitajien työssä jaksamisen ja työtehtävistä suoriutumiseen. Nämä kohdistuivat käytänteisiin, koulutukseen ja hallintoon. Esitettiin esimerkiksi, että koulutuksen avulla luodattaisiin eettisiä arvoja, päätöksenteon prosesseja, konfliktien ratkaisumalleja sekä neuvottelutaitoja. (O' Donnel, 2007, 221 – 228.)

Silloin kun arvioidaan työn kuormittavuutta, on tärkeää erottaa tarkastelussa työn kuormitustekijät ja työntekijöiden kuormittuminen. Työn kuormitustekijät johtuvat työstä tai työympäristöstä riippumatta työn tekijästä. Kuormittuminen on sen sijaan eri tasosta tai syvyistä eri henkilöillä. Työnantaja on velvollinen selvittämään ja arvioimaan sekä työn kuormitustekijöitä että työntekijöiden kuormittumista ja työnantajan on pyrittävä siihen, että nämä haitalliset kuormitustekijät tai kuormittuminen vähentyvät tai poistuvat. (ITK.)

Huomioitavaa on, että kuormittumista aiheuttavat työhön liittyvät vaatimukset voivat johtua itse työstä tai työympäristöstä, tai ne voivat olla myös itse aiheutettuja. Toisaalta myös selviytymiskeinot voivat olla ulkopuolelta saatuja mahdollisuuksia tai itse opittuja taitoja. Yleisesti ottaen myönteinen vuorovaikutus, vaatimusten kohtuullisuus ja tietoi-

suus selviytymiskeinoista johtavat hyvinvointiin ja jopa persoonallisuuden tai ammattitaidon kehittymiseen. Sen sijaan negatiivinen vuorovaikutus, vaatimusten epäsuhta tai riittämättömät selviytymiskeinot voivat johtaa kuormittumisen kokemiseen johtaen raskautumiseen, itsetunnon laskuun, ammattitaidottomuuden kokemiseen sekä sairausriskien kasvuun. (TTK.)

Sopiva määrä kuormittumista, joka on siis eritasoista eri henkilöillä, kuuluu työn luonteeseen. Ihmisten kuormittumisen kokemista arvioidessa on kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka voimakkaita tai pitkään kestäneitä kuormitushuiput ovat. Merkittävää on myös se, kuinka henkilökohtaisesti onnistuminen tai epäonnistuminen koetaan. (TTK.)

### **3.3.1 Puolustusmekanismit**

Psykologiset puolustusmekanismit eli defenssit on osa psyykkistä itsesääätelyä. Niiden tarkoituksena on vähentää hallitsemattomuuden tai ahdistuneisuuden tunnetta ja pelkoa. Nämä minän puolustuskeinot ovat yleensä tiedostamattomia ja toimivat puskurina haavoittuvaisuuden ja realismin välillä. Defenssit toimivat monilla eri tasoilla ja joiltakin osin ne korreloivat hyvän mielenterveyden kanssa. Toisaalta puolustusmekanismit voivat rajoittaa ja yksipuolistaa ympäristön viestien tulkitsemista joka voi johtaa vääristyneeseen tulkitsemistapaan ympärillä olevasta. Defenssimekanismit voidaan jakaa kypsymättömiin tai kehittyneisiin mekanismeihin. Kypsymättömille puolustusmekanismeille tunnusomaista on esimerkiksi uhan kieltäminen tai siihen liittyvän vastuun siirtäminen. Kehittyneille puolustusmekanismeille on tunnusomaista sen sijaan se, että uhkaava tilanne havaitaan realistisesti, mutta tilanteeseen liittyvät tunteet hallitaan. (Roberts 2008) Me kaikki joka tapauksessa käytämme puolustusmekanismeja suojellaksemme itseämme kivulta. Niistä tulee kuitenkin epäterveellisiä, kun emme enää kohtaa tosiasioita, kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. (Niolon 2011.)

Artikkelissaan Työnohjauksella työhyvinvointia Kristiina Toivola (2013) tuo esiin sen, että lääketieteen opiskelijoiden parissa empatiakyvyn on todettu vähentyvän opiskeluvuosien myötä. Tämä selitetään johtuvan siitä, että työ herättää voimakkaita tunteita, joiden käsittely johtaa puolustusmekanismien syntymiseen. Toivolan mukaan defenssit

ovat ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen muodostamia psyykkisiä rakenteita, jotka tulevat esiin automaattisesti henkilön kokiessa psyykkistä uhkaa. Vahvat puolustusmekanismit voivat johtaa empatiakyvyn vähenemiseen. (Toivola 2013.)

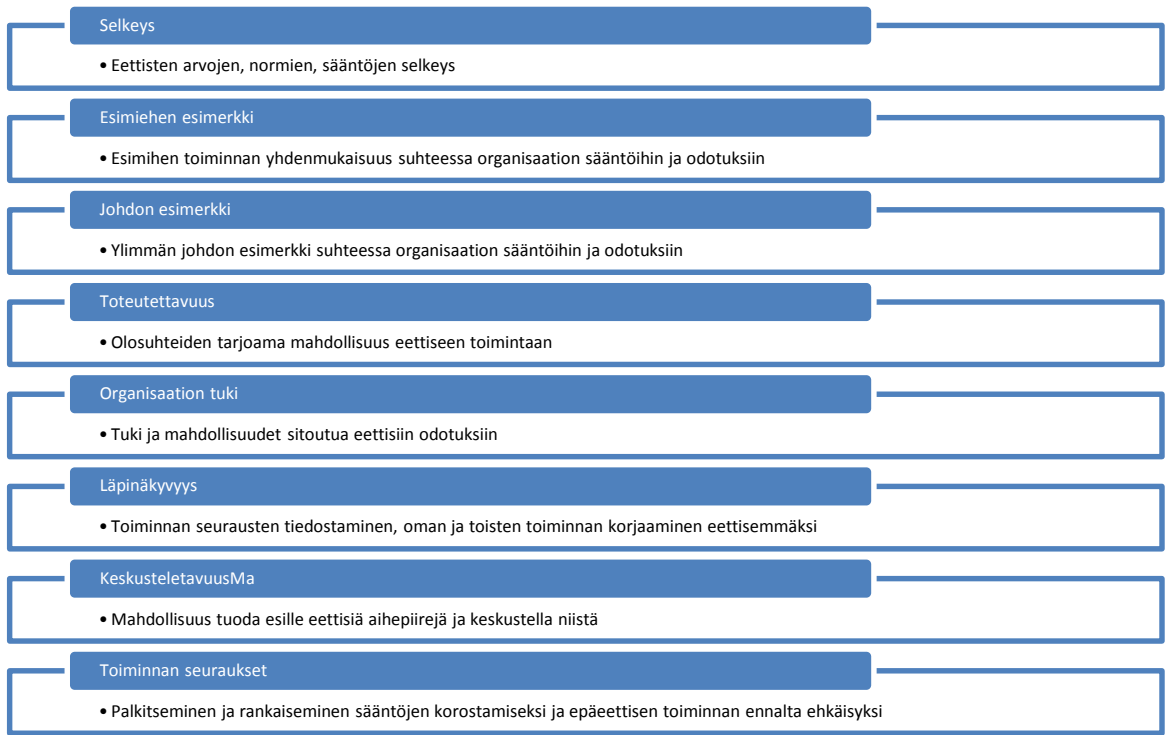
Johtamistyössä puolustusmekanismeihin törmää niin itsensä kuin työyhteisönsä keskuudessa varmimmin silloin, kun pinnan alla on pulmia. Ihminen pyrkii tällöin säätelemään omaa voimattomuuttaan, ahdistustaan tai riittämättömyyden tunnettaan erilaisten toimintojen kautta. Näitä voivat olla esimerkiksi nauru, vitsailu, suuttuminen, muiden syyttäminen tai somaattisiin sairauksiin pakeneminen. (Soisalo 2014, 84.)

Kypsymättömiä eli alkukantaisia defensejä johtamistyössä voivat olla esimerkiksi asian kieltäminen näköpiiristä, taantuminen itseään varhaisemmalle tasolle ottamatta vastuuta tai kantaa asiaan, omien hankalien ja epätoivottujen ajatusten heijastaminen itsensä ulkopuolelle, käyttäytymisen syiden rationalisointi eli toiminnan selittäminen kiireestä, paineista tai muusta itsensä ulkopuolisesta asiasta johtuvaksi. Lisäksi defensejä voi olla esimerkiksi asian tyhjäksi tekeminen, taikauskoinen ajattelu tai mieltä ahdistavan asian torjunta. (Soisalo 2014, 85 - 87.)

Puolustusmekanismit voivat limittyä myös eettisen kuormittavuuden kokemiseen ja käytösmalleihin. Tämä on huomioitava arvioidessa eettisen kuormittavuuden kokemista. Ilmiönä eettinen kuormittavuus on intiimi ja kuten aiemmin todettu, usein tiedostamatonta. Tällöin kokemuksiin voi vaikuttaa erilaisten minän puolustuskeinojen käyttö.

### **3.3.2 Eettisen organisaatiokulttuurin merkitys kuormittumiseen**

Eettistä organisaatiota voidaan kuvata Kapteinin CEV-mallilla (kuvio 2), jossa kahdeksan kuvaajaa muodostavat hyveet, joilla organisaation eettisyyttä voi tarkastella. Malli pohjautuu Aristoteleen hyve-etiikkaan, jossa moraalissa tärkeintä ovat henkilön hyveet, paheet ja luonne. Hyve-etiikkaa on pääsääntöisesti lähestytty yksilötasolla, mutta uudenlaisena näkökulmana CEV-malli (Corporate Ethical Virtues) tarjoaa hyve-etiikan lähestymistavan organisaatiotasolle. (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010 6 – 8.)



Kuvio 2. CEV –malli (mukaellen Kangas ym. 2010).

Tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin eettisyydestä Kangas ym. (2010, 41 – 42) toivat esiin, että eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä työhyvinvointiin eli matalaan työuupumiseen ja työn imun kokemiseen. Hyveistä toteutettavuuden ja organisaation tuen koettiin voimakkaimmin olevan yhteydessä vähäiseen työuupumiseen. Organisaation tuen yhteys koettuun työpahoinvointiin saattaa osaltaan selittyä taloustilanteen aiheuttamilla toimilla. Organisaation tuki liittyy myös luottamukseen työntekijöiden ja johdon välillä. (Kangas ym. 2010, 42.)

Johtopäätöksinä tutkimuksesta voidaan todeta, että suomalaisissa organisaatioissa tulee enemmän kiinnittää huomiota organisaation ja työympäristön tarjoamaan tukeen sekä mahdollisuuksiin sitoutua eettisiin odotuksiin. Eettistä läpinäkyvyyttä tulee myös lisätä, jotta organisaatiossa voidaan kokea, että eettiset rikkomukset huomataan ja niihin puututaan. (Kangas ym. 2010, 45.)

## 4 Tutkimusasetelmat

Tässä luvussa avaan tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaa ja aineiston hankinnan metodeja. Lisäksi kerron tutkimuseettisistä kysymyksistä ja ratkaisuista tutkimuksen eri vaiheissa.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on terminä sateenvarjomainen keräten alleen erilaisia tutkimusmalleja. Termi voi tarkoittaa siis laajaa, kvalitatiivista tutkimuskenttää tai erilaisia kapeita tutkimusstrategioita. Yleistetysti voidaan sanoa, että erilaiset jaottelut tai nimitykset juontuvat joko laadullisen tutkimuksen historiasta tai sitä ohjaavasta filosofiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 9 – 10). Yhteistä sateenvarjomaiselle kirjolle on ihmisen elämissä maailman tutkiminen, keskiössä pidetään erilaisin tavoin ilmeneviä merkityksiä. (KvalimotvA 2006.)

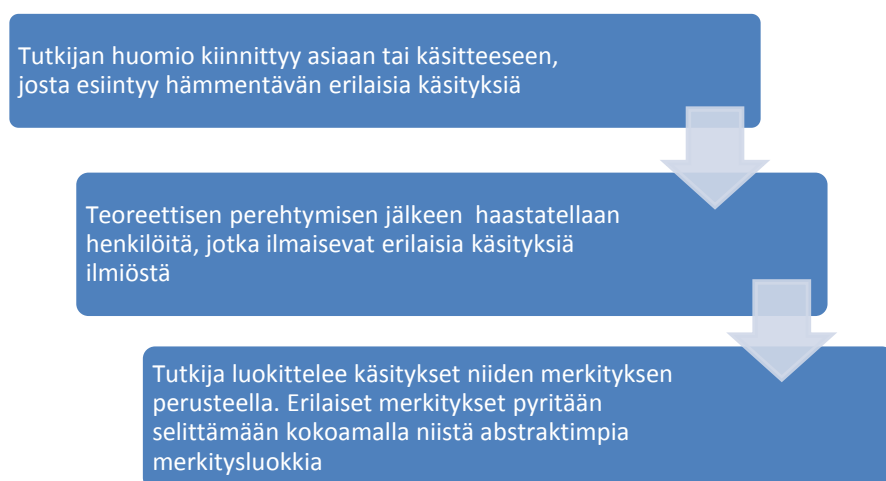
Terminä laadullinen tutkimus voi johtaa harhaan vaikuttaen pehmeältä ja paremmalta tutkimusmallilta verrattuna pinnalliselta ja kovalta vaikuttavaan määrälliseen tutkimukseen. Huomioitavaa on, että tutkimus on aina pinnan raapimista, sillä ei koskaan voi saavuttaa ilmiötä täydellisesti kaikessa kokonaisuudessaan ja syvällisyydessään. Perusteellisella ja toistetulla tutkimuksella voidaan kuitenkin lisätä ymmärrystä ilmiön luonteesta. (KvalimotvA 2006.)

Laadulliseen tutkimukseen liitetään usein aineistolähtöisyys (induktio) ja määrälliseen tutkimukseen teorialähtöisyys (deduktio). Jaottelu ei kuitenkaan ole mustavalkoinen, sillä laadullinen tutkimus ei ole ainoastaan aineistolähtöistä tai määrällinen tutkimus vain teorialähtöistä. Molempia muotoja tarvitaan, kuten laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi kvantifioimista erilaisten teemojen lukumäärien laskemisessa. (KvalimotvA 2006.)

Jaottelulla on kuitenkin merkitystä etsittäessä parasta mahdollista tutkimustapaa kyseistä ilmiötä selvittämään. Erilaisilla tutkimustavoilla saadaan toisistaan poikkeavaa tietoa. (KvalimotvA 2006.)

## 4.2 Fenomenografia

Fenomenografisessa analyysissä huomio kiinnittyy ilmiöön sellaisena, miten ihminen kokee sen ja miten se rakentuu ihmisten kokemuksissa. Siinä kiinnostutaan sisällöllisesti ja laadullisesti erilaisista tavoista, joiden avulla ihmiset käsittävät ympärillä olevaa. Tavoitteena ei ole tutkia ilmiötä sinänsä, vaan ihmisten erilaisia kokemuksia siitä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu). Nämä käsitykset saattavat olla hyvinkin erilaisia riippuen ihmisten erilaisista taustoista tai kokemusmaailmoista. Ilmiö käsitetään olemassa olevana, yhtenä maailmana, mikä kuitenkin käsitetään eri tavoin. (Metsämuuronen 2006, 108.)



Kuvio 3. Fenomenografisen tutkimuksen kulku (mukaellen Metsämuuronen, 2006, 109).

Fenomenografiassa aineisto kootaan empiirisesti, usein haastattelemalla. Lähtökohtana on tutkijan esiymmärrys ilmiöstä sekä ymmärrys ajattelun teoreettisesta rakenteesta ja sen kehittymisestä. Tällöin tutkijan on mahdollista tehdä syventäviä lisäkysymyksiä sekä laatia vastausten perusteet oikealla tavalla. Teoriaa ei käytetä ennakolta tehtävään käsitteiden luokitteluun vaan se ohjaa analyysin tekoa kauempaa ideakehyksenä. Tutkijan rooli on siis keskeinen, hän tulkitsee havaintoja ja ajatuksia oman käsitemaailmansa



kautta. Lisäksi tutkija tämän perusteella luo aineistosta merkitysluokkia, joita aineistossa objektiivisesti katsottuna ei ole. Tutkimuksen tulos on tällöin tutkijan näkökulma asiaan, eikä tutkimuksella pyritä löytämään absoluuttista totuutta. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.) Fenomenografisen tutkimuksen kulkua on havainnollistettu kuviossa 3. Fenomenografiaa on kritisoitu sen tulosten yleistettävyydestä, sillä on epävarmaa, voiko puolilaboratoriomaisesti koottuja ajattelutoiminnan tuloksia verrata käytännössä tapahtuviin ongelmanratkaisutilanteisiin. Käsitteet riippuvat myös kontekstista, toisin sanoen selvitettyt käsitteet voivat muuttua erilaisissa työkonteksteissa. Ihmisillä on myös erilaisia, jopa virheellisiä käsitteitä. Toisaalta voidaan pohtia myös sitä, onko tarpeellista pohtia mikä käsitteistä olisi kehittynein tai jopa virheellinen. Joissakin tapauksissa kategorisointi pitää jättää kesken, jolloin eri kategorioitten välistä vertailua ei voi tehdä tai koko kategorisointi jää kokonaan tekemättä. (Metsämuuronen 2006, 109 – 110.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tausta on fenomenografinen. Tutkimusotteen valinta muodostui taustatutkimuksista, joissa on selkeästi noussut esiin ilmiön (eettinen kuormittavuus) olemassaolo mutta myös voimakkaasti toisistaan eroavat kokemukset. Halusin siten tässä opinnäytetyössä asettaa painotuksen siihen, minkälaisena tämä ilmiö osoittautuu kohderyhmään kuuluvien kokemuksissa, toisin sanoen, minkälaisia käsitteitä ja tunteita ilmiöstä on herännyt. Tässä opinnäytetyössä ei ole siis kiinnostuttu ilmiön yleisyydestä tai ihmisistäkään käsitteiden taustalla, vaan erilaisista käsitteistä ilmiön ympärillä.

### **4.3 Tutkimushaastattelut**

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan metodeista, jolla voidaan erityisesti saada syvällistä tietoa uskomuksista, kokemuksista, tunteista tai esimerkiksi mielipiteistä. Se on paljon käytetty metodi esimerkiksi käyttäytymistieteissä ja sitä voidaan pitää keskusteluna, jolla on jokin tarkoitus, jossa yksi henkilö puhuu ja toinen kuuntelee. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 11.) Aivan tavallisena keskusteluna haastattelutilannetta ei kuitenkaan tulisi pitää, sillä siinä kuten muissakin tiedonhankinnan tavoissa on omat lainalaisuutensa, jotka tekevät siitä käyvän tieteellisen tiedonhankinnan muodon. Tutkimushaastattelulle löytyy monia määritelmiä, mutta ainakin sen tulee olla luottamuksellista, ennalta suunniteltua, johdettua sekä tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta. Huomioitavaa on myös

se, että haastattelu on melko työlästä, aikaa vievää, jatkoanalyysien kannalta vaativaa sekä usein kustannuksiltaan kallista. (Metsämuuronen 2006, 113.) Tutkimushaastatteluilla on eri muotoja sekä erilaisia tapoja tyypitellä haastatteluissa esiin nousseita pääkohtia. Kuvaan alaluvuissa eri haastattelumuotoja sekä haastattelun käytännön toteutusta ja tämän opinnäytetyön etenemistä haastattelujen suunnittelusta kohti niiden toteutusta.

#### **4.3.1 Tutkimushaastattelun muodot**

Tutkimushaastatteluilla on eri muotoja riippuen siitä, kuinka järjestelmällisesti ja jäsenellysti haastattelukysymykset muotoillaan ja esitetään sekä miten haastatteli ohjaa haastattelutilanteen kulkua (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43). Eri haastattelujen valikoima on laaja ja käsittelen eri menetelmiä karkeasti strukturoimattomana eli avoimena haastatteluna, puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna sekä strukturoituna, joka puolestaan yleensä viittaa lomakehaastatteluun.

Kun puhutaan esimerkiksi avoimesta, vapaasta, informaalista tai syvähaastattelusta, tarkoitetaan strukturoimatonta haastattelumenetelmää. Se muistuttaa tutkimushaastattelun muodoista eniten keskustelua, jossa haastateltava on tilanteessa pääroolissa ohjaamassa keskustelullaan aiheiden muutoksia. Haastattelijalla on tällöin usein runsas aineisto, jota jäsenellään jälkikäteen. Tämä haastattelumuoto sopii erityisesti silloin, kun tutkittavien kokemukset eroavat paljon toisistaan tai kun käsitellään menneisyyttä, joka saattaa olla huonosti muistettavaa. Lisäksi avointa haastattelua on harkittava silloin, kun käsitellään tiedostamattomia tai heikosti tiedostettuja asioita, kun tutkittavia on vähän tai kun aihe on erityisen arkaluontoinen ja tutkijan ja tutkittavan välillä on jonkinlainen suhde. (Metsämuuronen 2006, 115.) Haastattelumuotoa ei pidä ymmärtää kuitenkaan yksipuoleiseksi haastateltavan puheeksi aiheen ympärillä, vaan tässäkin haastattelumuodossa tutkijan tulee olla tekemässä syventäviä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 45).

Puolistrukturoitu haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teema-alueisiin, mutta haastattelussa ei kuitenkaan ole määrättyä kysymysten esittämisenjärjestystä tai tarkkaa kysymysten muotoa. Tämä menetelmä sopii erityisesti intiimeihin, arkoihin aiheisiin tai alueille, jossa selvitetään heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia ja perusteluja.

(Metsämuuronen 2006, 115). Toisin kuin avoimessa haastattelussa, kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat ja se etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan valittujen teemojen varassa. Haastattelumenetelmä ottaa huomioon sen, että tulkinnat asioista ovat erilaisia ja haastateltavien itsensä tuomat merkitykset ovat oleellisia ja syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47 – 48.) Opinnäytetyössä on valittu haastattelumenetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat olleet haastateltaville samat, mutta niiden esitysjärjestys on edennyt tilanteessa luontevasti. Haastattelijana olen myös pyrkinyt syventäviin kysymyksiin. Teemahaastattelu sopi opinnäytetyön aihealueeseen, jossa käsitellään arkoja aiheita ja ihmisen kokemuksia sekä tunteita. Kokemattomana haastattelijana pidin ennalta muotoiltua kysymysrunkoa kuitenkin helpompana toteuttaa kuin täysin avointa haastattelua, joka sekin olisi menetelmänä ollut hyvä aihealueeseen.

Strukturoitu haastattelu toteutetaan yleensä lomakehaastatteluna, jossa on kysymykset valmiina ja ne esitetään lomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Menetelmänä se on nopea, jolloin se on aiheellinen erityisesti silloin, kun kohdejoukko on suuri ja melko yhdenmukainen. Huomioitavaa on, että tätä haastattelumuotoa ei pidä pitää helppona tutkimussuunnitelmavaiheessa, sillä ilman hyvää suunnittelua ja esimerkiksi esihaastatteluja haastateltavat saattavat herkästi valita vastauksensa kohdaksi ”muu” tai ”en osaa sanoa”. (Metsämuuronen 2006, 114.) Vaikeutena onkin kysymysten muotoilu ennalta, itse haastattelu on yksinkertainen toteuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 45).

### **4.3.2 Valmistautuminen ja toteutus**

Tutkimushaastatteluun valmistautuminen alkaa luonnollisesti jo tutkimussuunnitelman laadinnalla, mikä olennaisesti vaikuttaa niin haastattelujen kuin itse tutkimuksenkin laadukkaaseen lopputulokseen. Keskityn tässä haastattelutilanteeseen valmistautumiseen sekä haastattelun toteutukseen syventymällä seikkoihin, jotka vaikuttavat saadun aineiston laadukkuuteen ja käyttökelpoisuuteen.

Oikeastaan jo ennen haastattelurungon valmistumista tutkijan tulee tehdä riittävä määrä esihaastatteluja aiheesta. Vasta tämän jälkeen esimerkiksi teemahaastattelun kysymysrunko on järkevää viimeistellä. Esihaastattelun tarkoituksena on testata kysymyksen

asetteluja, aihepiirien järjestystä sekä esimerkiksi saada selville keskimääräinen haastattelujan pituus. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72.)

Haastattelutilanteeseen on kirjava joukko neuvoja, joita tulee pitää ohjeellisena, mutta jotka voivat erityisesti kokemattomalle haastattelijalle olla hyödyllisiä. Voidaan esimerkiksi todeta, että tuttavien ei yleensä kannata haastatella, haastattelutilanteessa ei kannata olla mukana muita henkilöitä sekä haastateltavan tulee olla keskipisteenä. Haastattelutilanne ei ole oikea paikka yrittää tehdä vaikutusta haastattelijan tiedoilla tai kokemuksilla asiasta. Epäonnistumisia voi yrittää välttää myös seuraavilla vaaranpaikoilla, joissa esimerkiksi aloitukseen ei kiinnitetä huomiota, eli haastattelijalla ei kykene olemaan tilanteessa joustava. Keskustelun edetessä erityisesti aloitteleva haastattelijalla saattaa puhua liikaa eli ei anna riittävästi aikaa vastauksiin, mikä saattaa johtua siitä, että haastattelijalla ei kykene sietämään hiljaisuutta. Myös virheet kysymystekniikassa voivat johtaa siihen, että aineostosta ei tule riittävän käyttökelpoista. Haastattelijalla saattaa esimerkiksi olettaa vastauksen valmiiksi ja saattaa esittää kysymyksen siinä muodossa, että kysymys itsessään on jo vastaus, kuten ”Pidätkö lasten kurittamista vääränä?” Toisaalta myös haastattelijalla saattaa olla ahdistunut tilanteessa tai haastateltava itse lamaantunut arkaluontoisen aihepiirin ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72, 124 – 125.)

Tärkeään asemaan nouseekin kielipeli, jonka ymmärtäminen helpottaa haastattelun kulkua. Karkeana esimerkkinä voisi sanoa, että hyvä haastattelijalla on kuin mies, joka ymmärtää, että naisen sanoessa ”ei”, se voikin tarkoittaa jossakin merkityksessä ”kyllä”. Sanojen sivumerkitykset, jotka luonnollisesti eivät riipu esimerkiksi ihmisen sukupuolesta, ovat erilaisia eri ihmisillä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 52 – 53.)

Haastattelun toteutus on siis kielellistä vuorovaikutusta. Sen onnistumiseen vaikuttaa hyvän suunnittelun ja kysymysrunгон lisäksi myös haastattelijan käyttäytyminen, eleet ja ilmeet, jotka voivat heijastua myönteisessä ja kielteisessä mielessä haastateltavaankin. Toisaalta, rationaalisesti on aina huomioitava myös se, että haastateltavan ominaisuudet vaikuttavat myös haastattelun toteuttamiseen. Esimerkiksi lasta tulee haastatella eri tavalla kuin keski-ikäistä tai vanhusta. (KvalimotivB 2006.)

Haastattelukysymykset syntyivät opinnäytetyön lähteiden tulosten sekä CEV-mallin pohjalta. Lähteiden tuloksissa todetaan, että erilaiset ristiriitatilanteet, joissa joko tiedetään, mikä on oikea tapa toimia, mutta ei pystytä toimimaan siten tai oikeaa tapaa ei tiedetä, aiheuttaa kuormittavuutta johtajien työssä. Toisaalta CEV-malli näyttää eettisen organisaatiokulttuurin hyveitä, joiden puuttuminen voi myös aiheuttaa kuormittumisen kokemuksia. Halusin muodostaa haastattelukysymykset mahdollisimman avoimeksi jättäen tilaa haastateltavien erilaisille kokemuksille asiasta. Sen tähden haastattelurunko näyttäytyikin melko avoimena ja lähinnä keskustelun johdattajana.

Haastatteluja opinnäytetyöhön tein kahdeksan, joiden keskimääräinen kestoaika oli noin tunti. Sain tiedon mahdollisista haastateltavista kohdeorganisaatiosta ja kriteereinä heidän valitsemiselleen oli se, että heillä oli työkokemusta jonkin verran ja he olivat minulle entuudestaan tuntemattomia. Haastattelut tehtiin haastateltavan työpaikalla, välillä työhuoneissa ja välillä työpaikan kahvilassa tai kokoustilassa. Olosuhteet olivat siis vaihtelevia ja tilan valintaan vaikutti usein haastateltavan päivän kulku. Kiireisenä työpäivänä haastateltava saattoi haluta, että haastattelu tehdään lounastauon tai kahvitauon yhteydessä. Tällöin valittiin mahdollisimman rauhallinen nurkkaus, jossa taustääniä tai muita häiriötekijöitä olisi mahdollisimman vähän. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti valmistautuneet haastatteluun lukemalla saatekirjeen mukana olevan haastattelurungon. Valmistautuminen näkyikin aina keskustelun sujuvuudessa ja mikäli haastatteluun oli tällä tavoin valmistauduttu, keskustelu syventyi yleensä nopeasti kokemuseräiselle tasolle.

Itse haastattelijana valmistauduin haastatteluun syventymällä vielä juuri ennen haastattelua haastattelurunkoon. Tein haastatteluista kaksi kappaletta puhelimen äänittäjällä sekä loput kuusi kappaletta diginauhurilla. Varasin haastatteluihin käden ulottuville lisäksi paperia ja kynää tekniikkaongelmien varalle. Haastateltavat suhtautuivat neutraalisti haastattelun nauhoittamiseen. Kerroin aina ennen nauhoituksen aloittamista aloitavani nauhoittamaan ikään kuin itsestään selvyutenä. Luontevasti ja selviönä pyydetty nauhoituksen aloittaminen on taktisesti viisasta sekä hyväksi todettu tapa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 93).

### 4.3.3 Aineiston käsitteleminen

Aineiston tallentamisen jälkeen on sitä edullisempaa, mitä nopeammin aineisto puretaan. Sen lisäksi, että aineisto vielä inspiroi haastattelijaa, niin tarvittavat lisähaastattelut on helpompaa tehdä silloin, kun haastattelutilanne on vielä tuore ja hyvässä muistissa. Aineiston purkamiseen on kaksi tapaa, joko koko aineisto kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan tai aineistosta aletaan keräämään jo tässä vaiheessa erilaisia teema-alueita. Litterointi on mekaanista ja varsin aikaa vievää työtä ja sen tähden se ainoana vaiheena tutkimuksen teossa voidaan antaa ulkopuolisen tehtäväksi. Mikäli aineistoa ei litteroida, vaan se puretaan eri teema-alueisiin, tutkijan itsensä on aiheellista tehdä se. Tutkija tuntee aineistonsa parhaiten ja hänen on helpointa tunnistaa aineistosta eri teema-alueet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138 – 142.)

Saatu aineistoa voidaan analysoida kvalitatiivisessa tutkimuksessa monin eri tavoin. Aineistoa ja sen teemoja ja niiden säännönmukaisuutta voidaan esimerkiksi laskea, niin oudolta kuin se kuulostaakin laadullisessa tutkimuksessa. Toisaalta aineistoa voidaan myös teemoitella, jolloin aineistosta tarkastellaan esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useille haastateltaville. Analysointitapoja on useita, valinta riippuu siitä, mikä kyseiseen tutkimukseen parhaiten soveltuu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 172-174.)

Tämän opinnäytetyön analyysin tulkinta pohjautuu käsitysryhmien ja merkitysyksikköjen tunnistamiseen, jossa etsitään toisistaan poikkeavia ja samankaltaisia kokemuksia tutkittavan ilmiön ympärillä. Fenomenografisen menetelmän mukaisesti, kuten Hirsjärvi & Hurme (2011, 169) avaavat fenomenografista analyysia, tässä opinnäytetyössä analysointi etenee siten, että aluksi tarkastellaan samaa ilmiötä kaikissa haastatteluissa ja sen jälkeen syvennyttään niihin haastatteluihin kokonaisuutena, joissa kyseinen teema oli erityisen mielenkiintoisella tavalla esillä. Tutkija omaksuu itsensä oppijaksi, jossa hän etsii sitä, miten eri ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 169.)

Huomasin, että joissakin haastatteluissa ilmiöön saatettiin palata useassa eri kohdassa. Kävin läpi tällöin haastattelua kokonaisuutena tutkimalla kertomuksen osat koko haastattelun ajalta. Joskus kertomusta saatettiin ikään kuin painottaa tuomalla se esiin myös loppuvaiheessa, josta saattoi päätellä aiheen olevan erityisen painava haastateltavalle.

Tutkijana määrittelin itseni oppijaksi, jossa etsin sitä, miten eri ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön. Litterointisivuja oli 20, joihin ei sisältynyt yleinen keskustelu esimerkiksi haastattelun alussa tai lopussa. Jätin litteroinnista pois myös joitakin yleiseen, psyykkiseen tai fyysiseen kuormittavuuteen liittyneistä kokemuksista, joihin saatoin palata tarvittaessa tarkastellessani haastattelua kokonaisuutena.

#### **4.4 Eettiset kysymykset tutkimuksen eri vaiheissa**

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä kysymyksiä ja ratkaisuja. Erityisesti kuitenkin ihmistieteissä etiikka nousee esiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkiessani ihmisten kokemuksia eettisistä kysymyksistä tulee tutkimusetiikka ottaa huomioon aivan erityisellä tavalla. Tämän kiteyttää Yow (1994, 84) selkeäksi ohjeeksi: ”Ole erityisen tarkkaavainen, kun siirryt laillisuutta ja etiikkaa koskeviin asioihin”.

Tutkimuseettiset kysymykset eivät siis liity ainoastaan tutkimuksen johonkin osaan, vaan ne nousevat esiin sen kaikissa vaiheissa. Niitä voisi kuvailla esimerkiksi taulukossa 1 olevalla tavalla.

Taulukko 1. Eettiset kysymykset tutkimuksen eri vaiheissa (mukaellen Kvale 1996, 111.)

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <i>Tarkoitus</i>          | Tutkimuksen tarkoitusta tulee tarkastella tieteellisen tiedon etsimisen ohella myös siitä syystä, miten se parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta.   |
| <i>Suunnitelma</i>        | Tutkimushaastatteluun tulee saada kohdehenkilöiden suostumukset sekä taata luottamuksellisuuden säilyminen. Tutkijan tulee pohtia myös sitä, mitä mahdollisia seurauksia tutkimuksesta voi syntyä kohdehenkilöille.  |
| <i>Haastattelutilanne</i> | Saatujen tietojen luottamuksellisuus tulee selvittää ja ottaa huomioon, mitä haastattelutilanne voi aiheuttaa haastateltavalle (esimerkiksi stressiä tai muutoksia minäkuvassa). On harkittava, kuinka lähelle haastattelu voi tulla terapeutista tilannetta |
| <i>Purkaminen</i>         | Merkityksellistä on luotettavuuden säilyttäminen. Esille nousee kysymys siitä, kuinka uskollisesti kirjallinen litterointi noudattaa suullisia lausumia.   |
| <i>Analyysi</i>           | Tutkijan tulee pohtia sitä, miten syvällisesti ja kriittisesti haastattelut voidaan analysoida.  |
| <i>Todentaminen</i>       | Tutkijan eettinen velvollisuus on esittää tietoa, joka on niin varmaa ja todennettua kuin mahdollista.   |
| <i>Raportointi</i>        | Tutkijan on otettava huomioon luottamuksellisuus ja seuraukset, joita julkaistulla raportilla on sekä haastateltaville että heitä koskeviin ryhmiin tai yhteisöihin.   |

#### 4.4.1 Tutkimuksesta informointi ja suostumus

Testihaastatteluissa, joita tein kahdeksan, nousi esiin etukäteisinformoinnin merkitys. Haastateltavat totesivat, että vaikeaa aiheita olisi ollut helpompi käsitellä, mikäli haastattelukysymykset olisivat olleet tiedossa ennakkoon ja tutkimuksen tavoitteet selvempänä. Tutkijana minulla oli kuitenkin se lähtökohta, että liika tieto tai etukäteen tarkasti



pohditut kysymykset voisivat vaikuttaa vastauksiin ja vinouttaa aineistoa. Myös tutkittavan käytökseen ajattelin sillä olevan vaikutusta. Tämän toteaa myös Hirsjärvi & Hurme (2011, 20.)

Pääperiaatteena on kuitenkin, että tutkittavan on annettava suostumuksensa asianmukaisen informaation perusteella. Tutkimukseen osallistuvien tulee voida antaa hyväksyntä tai kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta ollessaan tietoisia tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20.)

Tein haastattelut tämän johdosta siten, että haastateltavia kartoitettiin kohdeyrityksessä työterveydestä ja työhyvinvoinnista vastaavan tahon toimesta. Periaatteena oli se, että haastateltavat eivät olisi minulle haastattelijana tuttavilla, vaan kohderyhmästä satunnaisesti valittu joukko, joilla kaikilla oli jo jonkin verran työkokemusta. Lähetin heille yksittäin keväällä 2014 sähköpostilla pyynnön suostua haastateltavaksi sekä saatteen, jossa kerroin tutkimuksen taustoista. Haastateltaviksi lupautui kahdeksan henkilöä, jotka saivat tutkimuskysymykset luettavikseen haastattelua edeltävänä päivänä. Haastateltavat olivat kokeneet testihaastateltavien tavoin, että tutkimusaiheen syvällisyydestä johtuen etukäteisinformointi helpotti ajatusten kasaamista haastattelutilanteessa. Näin toimimalla halusin myös antaa haastateltavalle avoimen mahdollisuuden pohtia osallistumista kyseiseen tutkimukseen. Haastattelutilanteessa haastateltavan nimeä tai muita henkilötietoja en kysynyt haastatteluaineistoa täydentämään.

#### **4.4.2 Luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys**

Ihmisoikeudet muodostavat, kuten Tuomi & Sarajärvi (2013, 131) toteavat, tutkimuksen eettisen perustan. Tutkittavan suojaan kuuluvat informoinnin ja siihen perustuvan vapaaehtoisen suostumuksen lisäksi oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen, mahdollisten ongelmien etukäteen huomioiminen, yksityisyyden suoja sekä odotusarvo tutkijan vastuuntunnosta edellä mainittujen asioiden osalta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 131).

Litterointi tehtiin mahdollisimman sanatarkasti, jotta jokainen kommentti tai kertomus olisi samanarvoinen muun aineiston kanssa. Itse kirjoitustyössä sanamuotoja jouduttiin

jonkin verran muuttelemaan henkilön tunnistamattomuuden vuoksi. Tämä tapahtui esimerkiksi siten, että alalla käytetty titteli vaihdettiin yleisluontoiseksi keskijohdon esimieheksi. Haastattelijoiden kertoessaan työstään tai verkostosta intiimejä asioita, tutkijana halusin ottaa huomioon haastateltavien anonymiteettisuoja ja tällöin joitakin lauseita, jotka olisivat voineet olla sitä vaarantamassa, jouduin jättämään pois. Pääperiaatteena pidin kuitenkin sitä, että kaikki saamani haastatteluaineisto on arvokasta ja auttamassa tutkimuksen tulosten analysoimisessa.

## 5 Tulokset

Kaikki haastateltavat kokivat pääsääntöisesti aluksi eettisen kuormittavuuden vaikeana terminä ja jossakin haastattelussa haastateltava ei omasta mielestään päässyt lainkaan termiin sisälle. Kuitenkin huomioitavaa oli se, että usein kokemukset sopivat täysin aihepiiriin. Jo haastatteluja tehdessä havaitsin, että keskustelu saattoi helposti urautua muulle työn kuormittavuuden aihealueelle, esimerkiksi työkuorman suuruuteen ja oli haasteellista yrittää johdattaa keskustelua tällaisissa hetkissä niihin eettisen kuormittavuuden kokemuksiin, jotka ovat saattaneet olla lähtöisin esimerkiksi edellä mainitusta olotilasta. Oli hetkiä, jolloin keskustelu selkeästi siirtyi tälle alueelle, mutta myös niitä hetkiä, jolloin haastateltava ei kyennyt keskustelemaan muunlaisista kokemuksista työsään kuin esimerkiksi yleisestä työn kuormittavuudesta. Usein kuitenkin varsinaisen haastattelun lopuksi haastateltava alkoikin kertomaan tilannetta jostakin poikkeuksellisesta työpäivästä, jossa hän oli ollut suurten tai pienien eettisten ristiriitakysymysten äärellä. Nämä kokemukset laajensivat haastattelua ja tutkimustuloksia merkittävästi.

Haastattelijana ajattelin, että aihepiirin ollessa arka ja työn paljouden kuormittaessa keski johdon esimiesten on järkevää antaa puhua esimerkiksi työn paljoudesta aluksi, jotta he mahdollisesti pystyvät ja uskaltavat keskittymään aihepiiriin. Oli kuitenkin haastatteluja, joissa haastateltavalla oli valmiiksi mietittyjä esimerkkitaapauksia, joista keskustelu lähti heti liikkeelle aihepiirin sisälle. Yhdessä haastattelussa haastateltava ei selkeästi kokenut pohdintaa omakseen ja hän kertoikin kokemuksensa erittäin vähäsanaisesti.

Tässä luvussa esitän haastattelujen tutkimustulokset aluksi teemoittain, joista muodostuvat käsitysryhmien kautta kuvauskategoriat. Fenomenografisen tavan mukaan pääpaino on laadullisissa eroissa, joita pyrin selvittämään syventyen erillisiin kokemuksiin peilaten niitä koko kyseiseen haastatteluun. Yleisesti tuloksista voisi sanoa, että ne olivat samankaltaisia aiempiin tutkimuksiin nähden sillä tavalla, että niiden tuomat kokemukset vaihtelivat eri henkilöillä. Erään haastateltavan käsitys oli se, että kyseisestä asiasta ei voi löytää kokemuksia tai ne on jo aikojen saatossa tukahdutettu ja toinen koki kokemusten lisäksi myös niistä johtuvia voimakkaita tunnereaktioita. Tuloksista käy ilmi siis se, että joistakin aihealueista on paljon erilaisia kokemuksia ja ne ovat herättäneet tunnereaktioita.

## 5.1 Käsitelyryhmät: Millä tavoin eettinen kuormittavuus ilmenee kokemuksista

Fenomenografisen tavan mukaan pyrin analyysin alkuvaiheessa nostamaan aineistosta käsitysryhmiä, jotka kirjasin omiksi aihealueiksi. Aineiston läpikäymisen jälkeen muodostin aihealueista merkityksellisiä ilmaisuja, joista saattoi muodostaa yksinkertaisia merkityksyksikköjä. Tämän jälkeen vertailin merkityksyksikköjä toisiinsa yrittäen etsiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Merkityksyksikköjä, jotka kuvaavat tässä työssä kokemuksia ja tuntemuksia, syntyi eri asiayhteyksiin välillä useampia, välillä vain yksi, jos käsitukset olivat asiasta hyvin samankaltaisia. Syntyneistä merkityksyksiköistä muodostuivat käsitysryhmät, jotka ovat ikään kuin yläotsikkoja merkityksyksikköryhmille. Tavoitteena oli koota kaikki aineiston aihepiiriin sopivat kokemukset merkityksyksikköryhmiin. Ne kokemukset, jotka selkeästi edustivat muuta kuormittumisen kokemusta kuin eettistä kuormittumista, hylkäsin merkityksyksikköryhmistä. Käsitelyryhmiä tiivistämällä syntyivät kuvauskategoriat, jotka pyrkivät vastaamaan työn tutkimuskysymyksiin. Mallina tässä fenomenografisessa analyysitavassa käytin Minna Laitilan Itä-Suomen yliopistolle tekemää fenomenografista väitöskirjaa. (Laitila, 2010, 79.) Toisena mallina tutkin Leena Valkosen Jyväskylän yliopistolle tekemää väitöskirjaa, jossa pohjana on myös ollut fenomenografinen lähestymistapa. Tekijä muodostaa väitöskirjassa aineistosta aluksi käsitysryhmät ja niiden pohjalta kuvauskategoriat, pyrkien kategorioiden selkeyteen sekä vähäiseen määrään. (Valkonen, 2006, 30.)

Valitsin aineistosta käsitysryhmät ja merkitysluokat etsimällä kokemuksesta mahdollisesti kuuluvaa kuormittumisen tunnetta sekä sitä, että johtuuko kuormittumisen kokemus eettisestä ristiriitatilanteesta vai muunlaisesta henkisestä kuormittumisesta.

Aineistosta nousseet ilmiöt ovat jaettu tässä opinnäytetyössä kahdeksaan käsitysryhmään, joita esittelen seuraavaksi haastateltavien siteerauksien pohjalta.

Kuviossa 4 vasemmalla puolella on kuvattuna käsitysryhmät ja oikealla puolella niistä esiin tulleet merkitysluokat:



Kuvio 4. Tutkimuksen käsitysryhmät ja merkitysluokat

Päädyin yllä kuvattuihin käsitysryhmiin ja merkitysyksiköihin jäsentämällä aineistosta esiin tulleet samankaltaiset kokemukset omiin ryhmiinsä, joista muodostui ryhmiä tiivistämällä merkitysyksiköt. Merkitysyksiköille pyrin etsimään niitä kuvaavat yläotsikot, käsitysryhmät. Joitakin kokemuksia jätin merkitysyksiköistä pois siitä syystä, että ne olivat suoraan kytköksissä muunlaiseen kuin eettiseen kuormittumiseen. Tämä oli erityisen haastavaa silloin, kun kokemukset liikkuvat henkisen kuormittumisen alueella ja kuormittumisen laadun tulkinta saattoi sekoittaa toiseen, lähellä olevaan kuormittumisen tunteeseen. Joissakin tapauksissa kyse oli tämän kaltaisesta rajankäynnistä ja olen tällöin jättänyt nämä kokemukset tutkimukseen, mutta ilmaissut pohdintani rajankäynnistä tuloksia tulkittaessa.

### 5.1.1 Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen henkilöstösuunnittelun haasteet

#### Eettiseltä tuntuvan päätöksen näkyminen erilaisena vastapuolen näkökulmasta

*”Siirsin terveydellisistä syistä työntekijän toiseen paikkaan, missä hän voisi paremmin selvitä. Hän kuitenkin kovasti ikävöi vanhaan paikkaan, missä oli paremmin viihtynyt”.*

*”Kerran oli sellainen, että työntekijä ei selviytynyt siinä työssään, kaikki aika meni toisten auttamiseen. Näin, että hänessä olisi potentiaalia jossain pienemmässä paikassa, missä ei olisi niin paljon autettavia kavereita.. Siirron piti olla vielä salaisuus, mutta kuitenkin hän palaverissa kaikkien kuullen otti asian esille ja vaati minua kertomaan kaikille, että miksi hänen pitää lähteä. En minä voinut esimiehenä sanoa hänen asioitaan toisten kuullen ja kun sen rintaman edessä seiso, niin mielti, että olisiko pitänyt vaan viileästi hoitaa se siirto, edes ilmoittamatta hänelle etukäteen. Mulla kesti vähän aikaa siitä tilanteesta selviäminen”.*

Vastauksista ilmeni, että esimerkiksi omasta mielestä hyvältä ja oikealta tuntuva päätös voi ihmetyttää työntekijää. Esimies on saattanut mielestään hahmottaa kokonaisuutta kauemmaksi ja nähdä sen, että päätöksellä tai valinnalla on loppujen lopuksi paremmat seuraukset kuin toisenlaisella päätöksellä. Tällöin hän mielestään on toiminut vastuullisesti esimerkiksi työhyvinvoinnin tai työturvallisuuden kannalta. Vastauksista tämä kuului ilmaisuina: ”Hänessä on potentiaalia, etsitään hänelle paremmin sopiva paikka” tai ”Tiedän sinun osaamisesi, tällaista tehtäväkuvan muutosta siksi esitän”.

Esimiehen itsensä tekemän arvio asiasta saattoikin kuitenkin olla työntekijästä arveluttava, jolloin työntekijä oli saattanut yllättävälläkin tavalla nousta vastustamaan sitä. Tilanteet saattoivat konfliktoitua suureinkin mittasuhteisiin, jolloin alkuperäinen esimiehen mielestä eettinen näkökanta peittyi työntekijän mielipahan tai riitatilanteen alle. Kysessä on eettinen dilemmatilanne, kun esimies ei oikein enää tiennytkään, mikä olisi oikea tapa toimia työntekijän parhaaksi. Hän on aluksi valinnut mielestään oikean tien, mutta kuvauksen mukaisesti työntekijän kuitenkin kaivatessa vanhaa, esimies ei tiedä, mikä olisi oikea ja hyvä tapa nyt toimia.

Kaikki kertomukset, joissa käsiteltiin tätä aihealuetta, koskivat tilanteita, joissa työntekijöitä työnjohdollisella oikeudella siirrettiin yrityksessä tavallisena olevan toimintamallin mukaan toimipaikasta tai tehtävästä toiseen. Haastateltavat yksituumaisesti kertoivat tilanteista turhautuneina, joka tuntui saaneensa alun siitä, että hyvän tekemistä ja siihen panostamista tekemisen kohde ei kuitenkaan ehkä näe samalla tavoin. Tämä saattoi haastateltavien vastauksissa purkautua kimpaantuneina sanoina siitä, mikäli vastuullisesta ajattelusta nousee tällaisia tilanteita, niin onkohan parempi toimia siten, että ei ajatella työntekijän pitkäkestoista hyvää. Tunnetta kuvattiin joissakin tapauksissa myös ahdistavaksi ja yksi haastateltava kertoi, että tilanteesta selviäminen kesti jonkin aikaa ja tilanne oli hänelle henkisesti raskas.

### **Inhimillisyyden säilyttäminen siirtäessä työntekijöitä toimipaikasta toiseen**

*”Meillähän on työnkierto, eliikä toimipaikasta toiseen siirtämistä. Äsken soitettiin ja puhuttiin että lainaatko sen ihmisen. No mä voisin lainata, mutta kun se ei pääse oikein kulkemaan. Sitten tässä ehdotin, että ei ole niin väliä, että monelta tulee kumman tulee, kun kulkuneuvot tuovat. Eli tämmöisiä, nämä on niitä arjen pieniä juttuja, mitkä tuntuu. Neuvoteltavissa olevia asioita. Se eettinen. Mä en oikein löydä sitä eettistä tästä. Mutta niin kuin just pieniä asioita. Kun ajattelee, että siinä se tasa-puolisuus pitäisi kuitenkin aina sitten säilyttää. Ettei aina yhtä kysy ja.. Se jolla on auto käytössä, on aina helpompi pyytää. Koska se joka kulkee julkisilla ja ollut arempi lähtemään eikä niin innokas lähtemään niin sitä ei tule niin helposti kysytyä. Kuitenkin mä kyllä pyrin siihen, että kaikki kävisi kiertämässä joskus. Ettei anneta yhden jäädä siihen yhteen paikkaan. Mutta se riippuu ihan tästä tällaisesta järjestelykysymyksestä. Toiset on semmoisia että ne tykkää. Joo, kyllä mä voin lähtee ja toisilla on niin kuin hirveen korkea kynnys ja sellaisella ihmisellä, jolla on hirveen korkea kynnys niin se on sitten vaikea se puhuminen. Ja sitten pitää varmistella sitä vastaanottavaa osapuolta siellä, että tää kaveri ei ole koskaan käynyt ja ottakaa vastaan sillä lailla lämpimällä kädellä. Ja muistakaa kiittää ja opastaa”.*

*”Osa-aikaistamisia on ollut joo, mutta heidän omasta tabdostaan. Ei muuten. Siinä aina sitten miettään, että kun tuolla on hirveän vaikea kulkea työmatkojen osuus, niin, mä pidän sitä hirveän tärkeänä miettiä, ettei sillä ressurkalla mene työmatkaan se raha, minkä se saa nyt vähemmistä tunteista”.*

Eräs vastaajista koki hyvään henkilöstösuunnitteluun, johon kohdeyrityksessä olennaisesti kuuluu yhteistyö ja työvuorojärjestely eri toimipaikkojen välillä, toisaalta tasapuolisuuden ja toisaalta inhimillisyyden säilyttämisen takia paradoksaaliseksi. Hänen mielestään tärkeää on se, että yrityksen toimintatapa on yleisesti kaikilla sama, mutta käytännön järjestelyt voivat joillakin työntekijöillä saattaa heidät epäedulliseen asemaan. Vastaja piti tärkeänä myös sitä, että toimintatavasta jäisi työntekijälle myönteinen ja turvallinen olotila. Esimies kuvauksien mukaan on halunnut toimia työntekijän parhaaksi, mutta on mahdollista, että esimerkiksi käytännön organisointi toisi haasteita, jolloin esimies joutuisi tekemään valintoja omia arvojaan vastaan.

### **Uuden työyhteisön kuormittuminen ongelmatapausta siirreltäessä**

*”Ja se, että siirretään joku ongelmatapaus johonkin toiseen paikkaan, niin sehän ei sitä tilannetta auta, että todennäköisesti se sama toisessa paikassa vaan jatkuu. Sen vahingon kierrättämistä mä en taas niin kuin hyväksy sillä tavalla”.*

Työpisteestä toiseen siirtelyn tiimoilta tuotiin esille vielä se, että joskus siirtely voi perustua ongelmallisen työntekijän saattamiseksi pois omalta vastuualueeltaan. Tämä hetkellistä helpotusta tuova menetelmä voi kuitenkin tuottaa uusia selvitetettäviä asioita uudessa työpisteessä, mikäli ongelmakäytöksen syihin ei ole pureuduttu. Eräs vastaaja näki tämän toimintatavan vahingon kierrättämisenä, joka saattaa kuormittaa uutta työyhteisöä ja joka ei voi olla oikea tapa toimia. Kyseessä on rajankäyntitilanne, jossa ei välittömästi ole näkyvissä eettisen kuormittumisen tai arvostirriitojen merkkejä. Esimies ei kuitenkaan voi hyväksyä toisten työyhteisöjen henkistä ja fyysistä kuormittamista ja haluaisi toimia eri työyhteisöjen parhaaksi.

Kaiken kaikkiaan aihealueen tiimoilta haastateltavien kertomukset kohdistuivat toimipisteestä toiseen siirtämiseen. Yhdeksi syyksi voi ajatella sen, että tavallinen, normaalioloissa tehtävä työvuorosuunnittelu koetaan vielä rutiniinomaiseksi työksi. Toimipaikasta toiseen tai tehtävänkuvasta toiseen siirtämisessä esimies käyttää jo merkittävästi



työnjohdollista oikeuttaan ja liikkuu alueella, jonka päätöksiä ja valintoja koskettavat myös oikeudenmukaisuuden, epäoikeudenmukaisuuden sekä tasapuolisuuden ja epätasa-arvoisuuden tuntemukset.

### 5.1.2 Omia arvoja vastaan sotivat päätökset ja valinnat

#### Esimiestyöhön kuuluva inhottavana oleminen

*”Miten mä voin noin sanoa työntekijälle, että kyllä mä olin sitten tylsä. Mutta sitä täytyy sitten perustella itselleen, että hei, joskus pitää olla inhottava, se kuuluu mun työhöni. Että ei saa jäädä sitä sitten miettimään”.*

*”Tällainen oli eilen kun päätettiin yhden ihmisen työsubde. En mä osaa sanoa onko se koskaan hyvältä tuntuva päätös mutta se on niinku ainoa oikea ratkaisu taas yrityksen kannalta. Että se on sitä, että miten pitkälle sä viet sitä henkilökohtaisella tasolla että tunnetko sä sympatiaa sitä kohtaan kun hän on 25 -vuotias yksinhuoltaja. Tunnetko sä sitä kohtaan sympatiaa ,vai ajattelko sä sitä, mikä on ehkä yritykselle kaikesta järkevintä. Kyllä mä lähen siitä ihan, että mikä on niinku yritykselle parasta. Ei se koskaan kivalta tunnu, mutta se kuuluu osana työnkuvaan ja en mä niitä jää sen enempää henkilökohtaisella tasolla miettimään”.*

*”Kyllähän sitä on monet kerrat saanut kuulla, et minkälainen sitä on, kun sitä kuitenkin joutuu ajattelemaan sitä taloudellista puolta ja sitten sitä henkilöstöä taas, että miten ne pärjää. Ja jotenkin sen ehkä aistii, et se ei suju ehkä niin hyvin kun sen pitäisi sujua”.*

Haastateltavat toivat esiin omia arvoja tai arvostuksiaan vastaan sotivista päätöksistä monelta puolelta sitä, että on tilanteita, jolloin ikään kuin joutuu olemaan se inhottava esimies. Tulee tehdä päätöksiä, jotka eivät ole vastapuolen näkökulmasta miellyttäviä. Tämä kuului sanoissa ”Joskus pitää olla inhottava, se kuuluu mun työhöni”, ”En mä osaa sanoa, onko se koskaan hyvältä tuntuva päätös” tai ”Kyllähän sitä on monta kertaa saanut kuulla, että minkälainen sitä on”. Kyse on eettisistä ristiriitatilanteista, dilemmoista, joista on kuultavissa kuormittumisen tuntemuksia. Kertomuksista kuului se, että tilanteiden sen kaltainen hoitaminen on kuulunut esimiehen velvollisuuteen ja joidenka lähtökohtana on ollut liiketoiminnallinen välttämättömyys. Haastateltavat toivat esille vahvasti sitä, että vaikka päätös tai valinta ei tunnu itsestäkään hyvältä, niin sen ollessa välttämätön, on kuormittumisen tunne helpompi ohittaa ja kulkea eteenpäin. Haastateltava, joka koki, että inhottavana oleminen kuuluu työhön, koki tämän puolustusmekanismikseen selittäessään tuntemuksensa itsensä ulkopuolelta johtuvaksi.

## Kuoren kovettuminen työuran edetessä

*”Mä olen ehkä buono henkilö kertomaan kokemuksia tällaisistä asioista, koska mä olen tehnyt niin pitkän uran että mä olen ne kipuiluni kipuillut. Mä olin nuorempana hirveän kova stressaamaan kaikenlaisista asioista ja ekat YT:t kun kävin edellisen laman aikana niin en nukkunut kovin hyvin. Mutta se kuori siinä vaan kovettuu. Se on vaan olemamassa oleva tilanne mikä pitää boitaa”.*

Eräs haastateltava arvioi, että pitkä työura ja takana olevat haasteelliset vaiheet ovat vaikuttaneet kuoren kovettumisen, eivätkä edessä olevat vaikeat päätöksentekotilanteet tuo enää stressituntemuksia. Haastattelusta kuvastui oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaate esimiehen työssä, mutta kuoren kovettuessa vaikeat päätöksentekotilanteet voi kuitenkin ottaa etäisesti ja analyttisesti. Kokemus on mielenkiintoinen, sillä jää pohdittavaksi, mitä on ne kovetetut tuntemukset, jotka ovat tukahdutettu työuran edetessä ja joita kuitenkin saattaa olla. Jäin pohtimaan myös sitä, onko kyseessä puolustusmekanismi, jossa mielenrauhaa uhkaava tilanteen olemassaolo kielletään.

## Syyllisyyden tunne työ sopimukseen koskettaessa

*”Mulla ei ole itse asiassa ollut kuin yhdet YT:t. Mä olen päässyt väbällä. Mutta sitten taas se ihmisen vastaanottaminen ja ne tunnereaktiot siinä, että ne on semmoisia, että tuntuu, että kyllä mä oon niin moraaliton kaveri”.*

Toisaalta toinen haastateltava, joka hänkin oli tehnyt jo pitkäaikaisen uran tehtävissään, kuvasi omaa olotilaansa itselle vaikeissa päätöksentekotilanteissa syyllisyydentuntoisesti. Vastapuolen tunnereaktioiden edessä haastateltava tunsi itsensä jossakin määrin moraalittomaksi. Nämä ajatukset kuvaavat suoraan eettisen kuormittavuuden kokemuksia. Huomioitavaa on, että tämä haastateltava ei ollut joutunut paljoakaan tekemään sekä mittavia että itsellensäkin ikävältä tuntuvia päätöksiä.

## Epävarmuus omasta työstä edesauttaa vaikeisiin päätöksiin

*”Tänä päivänä pointti on se, että jatkuuko omat työt. Pitää olla niinku talolle päin”.*

*”Kun mulla on myös esimies ja jos mä en tee jotain asiaa, niin sitten mä en ole tässä enää. Et vaikka se olisi vaikeatakin, niin joskus on vaan tehtävä vaikeita päätöksiä”.*

Jotkut haastateltavat toivat esille epävarmoina taloudellisina aikoina pelon oman työpaikkansa menettämisestä. Tällöin saattaa tuntua, että taloudellisten pakotteiden alla on

tehtävä päätöksiä, jotka voivat olla itsellekin vaikeita, mutta joidenka tekemättä jättämisestä voi tulla itselle seurauksia, jotka huonoina taloudellisina aikoina voivat olla kohtalokkaita. Ajatukset pitävät sisällään paljon ja vaikka ne edustavat rajankäyntitilannetta eettisen ja muun henkisen kuormittumisen välillä, ne voivat olla yhteydessä eettisiin risiiri- ja valintatilanteisiin.

### **Laillisen oikeuden ja moraalisen oikeudenmukaisuuden tunteen välinen ristiiriita**

*”Koeaikaa oli ehkä viikko jäljellä ja mulle sanottiin, että ei sitä henkilöä voida ottaa vakituiseksi työntekijäksi työhön vaikuttavan sairauden takia. Se vähän otti koville, kun musta se oli vähän väärin. Että ihminen on melkein koeajan loppuun asti ollut ja sitten vasta tulee hänelle tällainen asia eteen. Ja kun tämä minulle tullut vastaus viipyi kuukausitolkulla kun mä kysyin sitä paljon aikaisemmin, että se jäi niin viime tippaan. Se oli silleen aika ikävä tilanne ja se kyllä mietitytti mua hetken aikaa, oli vähän harmillista. Mä olisin ehkä itsekin voinut olla vähän jäməkämpä monessa mielessä. Ja kyllä mä vähän koin siinä että se viime tippaan jäänyt kakku työnnettiin mulle ja miten voi saada ihminen puhtaat paperit työterveystarkastuksesta siitä, että on työkelpoinen jos on kuitenkin jokin tällainen sairaus”.*

Kertomuksessa todettiin, että jossakin tilanteessa haastateltava on joutunut hoitamaan ylhäältä päin tulevan käskyn mukaan työsuhteen päättämisen koeajalla arveluttavalla tavalla. Vaikka haastateltavalla oli ollut tähän laillinen oikeus, se ei ollut poistanut tunteita epäeettisestä ratkaisusta. Haastateltava syyllisti myös jonkin verran itseään siitä, että ei ollut omasta mielestään hoitanut asiaa aiempien kuukausien aikana jäməkästi. Hän koki joutuvansa tekemään omia arvojaan vastaan ja tämän eettisen dilemman kautta oli myös havaittavissa kuormittumisen kokemusta. Hän koki myös epäreilun sen, että tehtävä langetettiin kokonaisuudessaan hänelle, vaikka asiaa hankaloittava ja epäreiluutta tuova viivytely oli ollut muualta lähtöistä.

Kertomuksista, jotka koskettelivat omia arvostuksia vastaan sotivista päätöksentekotilanteista, tuli esille monia erilaisia näkökulmia. Vastauksista kuvastui se, että keskijohdon esimies on kaiken aikaa arkipäivässään erilaisten valintatilanteiden edessä ja heidän tulee kyetä tekemään itsenäisesti ratkaisuja niissä. Aina päätökset eivät tunnu omaa arvomaailmaa vastaavaksi, mutta erilaisista syistä ne koetaan kuitenkin tehtäviksi, joita tulee tehdä. Haastateltavista löytyi henkilöitä, joita nämä tilanteet mietityttivät ja ratkaisut harmittivat, toisaalta oli myös niitä henkilöitä, jotka pystyivät pitämään omat ajatukset sivussa ja hoitamaan työtehtävät etäisesti.

### 5.1.3 Paineiden ristituli

#### Ylhäältä, alhaalta ja sivulta tulevat paineet

*”Ja sit kuitenkin paineet tulee koko ajan ylhäältä. Että mä olen joutunut tässä muutamana päivänä aikana miettimään aika paljon just näitä ylhäältä ja alhaalta tulevia paineita ja myös alaspäin vietäviä paineita”.*

*”Kyllähän se raskasta sillä tavalla, mutta sitten toisaalta täytyy, ja siinäkin kaks puolta, että jos lähtee hirveästi nuukailemaan, niin sen jälkeen sä saat taas nuukailla siinä, koska asiakkaat häviää, et on pakko siinä olla vaakailemassa tasapainoa. Meidän pitää palvella asiakasta hyvin, meidän pitää tehdä hyviä tuotteita, että me saadaan pidettyä ne asiakkaat. Että jos vaikka budjetti ei pidä, jos vaikka henkilöstökulut menee yli, ja sitten mä päätän että meidän täytyy vähentää, sen jälkeen meidän laatu laskee, sitten asiakkaita lähtee, sitten meidän liikevaihto laskee, sitten taas ollaan päätösten edessä”*

*”Se on tuolla konttorilla niin helppo suunnitella töitä, et miten ne teoriassa tehdään, mutta sitten kuitenkin se paine taas tulee tännepäin, että henkilökuntaa ei saa olla yhtään ylimääräistä, koko ajan pidetään niin kuin minimissään, jopa pikkusen alle. Niin mulla ei ole ymmärrystä, käytännön asioista, siitä, et jos mulla on toisessa paikassa työntekijä sairaana, niin en mä voi sinne siirtää täältä, koska sit multa puuttuu se työntekijä täältä. Et heillä ei ole sellaista.. Kyllähän se on ollut alusta asti sehvillä johdolla, et mikä tän toimintamallin perimmäinen tarkoitus on ollut, tietenkin se henkilökunnan maksimaalinen käyttö. Ja onhan meillä myös tuloksellinen vastuu, joka taas peilaa sinne henkilöstöön, et sitä ajattelee et mistä sitä mahdollisesti pihistää”.*

*”Mutta sitten kun katsoo taas sitä budjettia, mitkä ne henkilöstökustannukset voi olla, niin kyllähän siinä vaikeuksia on. On ne aika vaikeita tehtäviä, ei niihin ole mitään yksiselitteistä vastausta. Kyllähän sitä aina pyritään keskustelemaan, että onko jotain vaihtoehtoja, mutta yleensä niille ei vaan ole vaihtoehtoja”.*

Toisin kuin edellisessä kohdassa, paineiden ristitulessa olemisen kokemukset ilmentyivät haastateltavien kokemuksissa monelta osin samankaltaisina. Paineiden keskellä tulee taiteilla siten, että johdon tavoitteet ja asiakkaiden laatuvaatimukset täyttyvät, toisaalta vaatimukset saattoivat haastateltavien mukaan olla ristiriitaisia. Näihin sekä henkilöstön odotuksiin haluttiin vastata hyvällä organisoinnilla, mutta niiden yhtensovittaminen toimintamallin mukaisesti koettiin joissakin tilanteissa haasteelliseksi. Tilanteissa on tunnusomaista se, että esimiehet joutuvat eettisten dilemموjen eteen. He puun ja kuoren välissä ollessaan joutuvat valitsemaan myös omia arvojaan ja moraalitajuaan vastaan.

## Pahan olon purkamisen tarve paineiden keskellä

*”Me ollaan vähän puun ja kuoren välissä, me ollaan täällä tämän porukan kanssa ja sit jobto baluaa jotain muuta niin kyllä meillä pitää olla myös se kanava, mihin me sitten saadaan se tuska ja paha olo sanottua”.*

Haastateltava koki, että vaikka esimiestyö on yksinäistä puun ja kuoren välissä taiteilua, on siitä syntyvä paha olo voitava jotakin kanavaa pitkin purkaa. Eettiset dilemmatilanteet, joita edellä esiteltiin, synnyttävät kuormittumisen tunnetta ja puhuminen voi olla yksi tapa selviytyä siitä.

### 5.1.4 Työyhteisön kriisitilanteet

#### Yksin jääminen tiimin kanssa kriisitilanteisiin

*”Yks työntekijä, vanhempi henkilö menehtyi. Se, että jos näin tapahtuu, niin sitä ei voi vetää villaisella, se pitää käydä läpi, henkilöstölle, kaikille, ketä se on koskettanut. Ja se pitää myös meidän käydä läpi. Ei voi ajatella, että se hävisi työvuorolistasta. Hän oli semmonen ihminen, joka oli sairas ja joka yritti olla töissä. Sitten oli pakko sanoa hänelle, että sä et enää jaksa olla töissä, sun pitää lähteä sairauslomalle. Yht äkkiä mä sain tekstiviestillä ilmoituksen, että hän on kuollut. Tällä lailla ei saa jättää, et se oli sit siinä. Sit alkaa itse miettimään, että hyvänen aika se työyhteisö missä se oli, miten he, siitä asiasta pitää keskustella jollain tavalla. Ja sama tietysti et myös meidän esimiesten kanssa. Joku semmoinen keskustelutilaisuus, joku pitää olla. Ja se, että miten siinä pitäisi tehdä, siihen kyllä sitä ohjenuoraa meille ja koko talon tasolla oikeasti minusta tuntuu, että sellaista ohjenuoraa ei ole, koska minä sitä kyselin. Mä sitten sanoin, että älkää kivitelko, että mä selviän tästä yksin, se jää tonne kutittelemaan. Tässä oli kaksi tällaista traagista tapausta, sehan tarkoitti sitä, että meikäläisellä lisääntyi duuni, no tee töitä, tuplasti, näin niin kuin karrikoidusti sanottuna. Sit oikeesti, se tuli myöhemmin, miten mä oikeen aluks hokannutkaan, et oikeesti, voiks tää niinku olla totta. Ja mä oon niinku käsitellyt sitä asiaa itse ja kysynyt ja oikeasti, se tulee jälkikäteen, se pitää saada purettua, se on ihan omakohtainen. Me oltais varmaan tarvittu jotain kriisipalaveria, mutta kukaan ei osannut sitä tarjota”.*

Haastateltavan kertomuksessa työyhteisössä sattuneesta traagisesta kriisitilanteesta nousee esille voimattomuus hoitaa yksin tällaista tilannetta. Haastateltava koki, että hän jäi yksin työyhteisön pariin tilanteessa, jossa myös päivittäinen työ lisääntyi. Kyseessä on rajankäyntitilanne, jossa ei selkeästi ole näkyvissä eettistä kuormittumista, mutta tunteukset kokemuksen sisällä voivat olla myös eettistä kuormittumista.

## Empatian ja järkytyksen tunteisiin keskittymisen tarve käytännön järjestelyjen ohessa

*”Oma henkilökunta on uutta, on vain oikeastaan yksi täysi ammattilainen. Sain tietää tänään, että hänellä on tapahtunut lähipiirissä järkyttäviä asioita. Ja tällänsä asiassa sanon, että on muuten aika moinen homma koota itsensä, että sun pitää olla esimies, sun pitää olla kuitenkin empaattinen sitä kohtaan ja ymmärtää, mutta kuitenkin pitää olla huoli siitä, että asiakkaille se ei näy. Täällä pitää kuitenkin työt sujua hyvin, niin että asiakkaat tulevat vielä huomennakin. Että siinä kun sä mietit, että puolet susta on empaattinen sille ja puolet jo kuitenkin miettii, mitä huomista päivästä ja tulevasta tulee. Kun koko työporukka on harjoittelijoita. No ei tässä auta muuta kun tsemptata sitä loppuporukkaa, että hyvää jälkeä te teette ja koittakaa jak-saa. Ja nyt on tavallaan vaan vähän niin kuin tyhjä olo siitä, että mitenkä se siellä kotona pärjää ja minkälainen ilta sillä mahtaa olla”...*

*”Suunniteltiin että kun tämä työntekijä tulee kesälomaltaan ja hänellä on synttärät, siinä suunnitelmassa soi puhelin. Soittaa sen työntekijän puoliso, että hän on kuollut. Just sinä päivänä oli kuollut. Pohja putosi koko viikonlopulta pois. Me vaan suunnitellaan synttärilahjaa. Pitikin aloittaa siinä rekrytointia, samalla lohduttaa hänen työkavereitaan ja samalla koota omatkin ajatukset. Kuka siinäkin perjantaina iltapäivällä olisi meitä ryhtynyt auttamaan ja miettimään, että tarvitsetteko jotain kriisiapua. No esimies. Näitä tapauksia vaan on, se on se yksi ikäluokka, he polttaa itsensä loppuun. Ne on niitä täydellisuuden tavoittelijoita, tunnollisia ja haluavat olla vielä pitkään haluttuja ja meidän esimiehinä täytyisi nekin huomata. Että kuka on ylisuorittaja ja kuka on alisuorittaja”.*

Kuten hieman edellisessäkin kohdassa, niin jotkut muutkin haastateltavat olivat kokeneet kriisitilanteessa sen, että aikaa ei voi näissä tilanteissa jättää itsellensä, vaan työntekijöiden tukemisen lisäksi on välittömästi ryhdyttävä käytännön organisointityöhön.

Kaiken järjestelyn ja tukemisen keskellä haastateltavat olivat kuitenkin kokeneet tyhjyyden tunnetta ja huolta tapahtumaan osallisena olevasta henkilöstä. Eräs esimies oli myös kokenut, että hänen esimiehenä olisi tullut huomata tilanteen kulku ajoissa ja kiinnittää yleensäkin erityistä huomiota vanhempiin työntekijöihin, jotka pyrkivät olemaan vielä pitkään haluttuja työntekijöitä yrityksissä.

## Epäonnistumisen ja syyllisyyden tunne kriisin tapahduttua

*”Keväällä mulla oli sellainen tapaus, että mulla oli hyvin väkivaltainen ihminen töissä. Haukkui kaikki ja oli myös vaarallisen oloinen. Hän oli onneksi koeajalla, mutta mulla oli taas sellainen tilanne tuossa pisteessä, että mä en oikein voinut laittaa sitä pois, koska mulla ei ollut ketään tilalle. Mä olin epäonnistunut tässä rekrytoinnissa ja kun mä vielä tiesin sen historiasta. Se epäonnistuminenhan on minusta lähtöisin, minä olen valinnut sen ihmisen, joka ei tule toimeen siellä, saattaa olla myös vaarallinen ja kaiken lisäksi vielä kun mä en voinut heti päättää sen työsuhteen, kun ketään ei ollut tilalle”.*

*”Mulla oli yks työntekijä, joka teki kilpaa kellon kanssa töitä ja haali vielä muidenkin työt. Sitten, kun mä sen huomaisin, menin sen luo ja kysyin, että onko kaikkei hyvin. Se romahti ihan täysin ja siitä paikasta mä tilasin työterveyteen ajan. Hän oli monta kuukautta pois mutta pystyi palaamaan takasin työelämään. Mä kuitenkin rupesin suomimaan itseäni vähän siitä, että olisiko mun pitänyt huomata se vähän aikaisemmin”. Mutta toisaalta huomasinpa kuitenkin. Mutta ajattelin, että mun pitäisi vielä enemmän olla tietoinen henkilökunnasta ja miten he voivat. Mä rupesin oikeastaan tarkkailemaan kaikkeia ja onko niillä liikaa töitä. Onko sellaisia merkkejä olemassa. Enemmän pitäisi kiinnittää huolta työhyvinvointiin. Mutta miksen mä huomannut jotain merkkejä aikaisemmin.*

Vastauksista ilmenee vahvasti syyllisyyden ja eettisen kuormittumisen tunne tilanteen ajautuessa kriisiin. Tilanteessa koettiin epäonnistumista, vaikka toisaalta tunnustettiin, että sitä oli myös yritetty korjata tai jopa tehty voitava tilanteen eteen. Tämä tulee esiin esimerkiksi näissä lauseissa: ”Se epäonnistumisen tunne oli minusta lähtöisin, minä olin valinnut sen ihmisen” tai ”Olisiko mun pitänyt huomata se vähä aikaisemmin, miksen mä huomannut jotain merkkejä aikaisemmin”. Kuitenkin todettiin, että kaikki voitava tilanteen ajautuessa kriisiin tehtiin, mutta siitäkin huolimatta kriisitilanne jätti jälkensä esimiehen ajatuksiin. Esimiehen toimintatapa saattoi myös muuttua tilanteen jälkeen tarkkailemalla työyhteisön mahdollista kuormittumista.

### **Keskittyminen kokonaisuuden haltuun ottamiseen yksittäisen henkilön sijasta**

*”Sitten kun on yrittänyt sanoa, että kun kaikilla on murbeita että et ole ainoa sen kanssa. Mutta me ollaan kuitenkin töissä ja jos me jokainen kaadetaan se paha olo toisten niskaan niin ei siitä tule mitään.. Että jotenkin tavallaan ymmärtää sitä ihmistä, mutta tavallaan kuitenkin sellainen käytös ei voi jatkua. Koska sitten se myrkyttää sitä muuta työyhteisöä. Toki se muu työyhteisö, jos se vaan tietää asioista, niin yrittää ymmärtää, mutta tokihan se vie ja kaivaa maata sieltä, että jos se sallitaan jatkua”.*

Erään haastateltavan kertomuksessa ilmeni kokonaisuuden haltuun ottaminen ja sen meneminen edelle yksittäisen henkilön sijasta. Haastateltava kertoi, että vaikka yksittäisen ihmisen ikävää tilannetta ymmärtäisikin, niin se ei kuitenkaan saa antaa kuormittaa koko työyhteisöä.

Monet haastateltavista kertoivat spontaanisti työyhteisössään sattuneista tragedioista, jotka olivat usein kuoleman tapauksia tai tapahtumia, joista johtui pitkäaikainen sairausloma. Vaikka kuoleman tapaukset eivät sinänsä olleetkaan sattuneet työssä, niin niistä johtuva kuormittuneisuus, syyllisyyden tunne sekä väsyminen välittömästi alkavaan organisointityössä olivat merkittäviä. Näiden lisäksi koettiin myös yksinäisyyttä ja riittämättömyyttä ison mittaluokan asian hoitamisessa. Haastateltavat totesivat usein, että

vaikka minä haastateltavana vain istun kuuntelemassa kertomusta, niin on ollut helpotavaa kertoa asiasta jollekin ulkopuoliselle taholle. Tämän sanottiin olevan vieläkin tärkeää, vaikka jo siinä vaiheessa sattunutta tapahtumaa olikin ehkä jo ehditty käsitellä asiaan kuuluvasti.

### 5.1.5 Sanktioiden antaminen

#### Sovittelevan ja oikeudenmukaisen esimiehisyyden vaikeus

*”Kun on näitä tulehtuneita henkilöstösubteita porukoiden kesken, niin miten siinä toimia jos toinen huutaa toiselle ja toinen toiselle. Nämä on kanssa sitten vaikeita, että miten minä osaan olla sitten sovitteleva osapuoli. Tämä on sitä, mikä menee oman mukavuusalueen ulkopuolelle”.*

Haastateltava koki epävarmuutta siinä, miten osata olla sovitteleva ja oikeudenmukainen. Kertomuksesta kokonaisuudessaan ilmeni, että palautekeskustelu riitatilanteiden jälkeen on haasteellista tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden säilymisen takia.

#### Itselleen asetetut vaatimukset keskustelun onnistumisesta

*”Kun ajatellaan, että toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä. Kaikki väärinkäsitykset summaantuu, vaikka tämän asia, että oletko hoitanut sen sulle annetun työtehtävän ja sit jos sanotaan että et ole hoitanut ja se toistuu, niin pitää ruveta miettimään, että miten se etenee. Okei, kohta tulee sitten kirjallisen varoituksen aika. Se on iso kynnyks ruveta antamaan, jos tuntuu, että aluksi oltaisi puhuttu vaikka vaan jostain pienestä asiasta. Sitäkin jää pohtimaan, että miksi mä teen näin ja kenelle kaikille siitä tiimistä se oikeasti kuuluisi antaa tai olla antamatta ja sit jälkeinpäin miettiä, että olenko mä nyt ainoa, joka on tässä kohtaa jollain muotoa ryhdistäytynyt ja jakelee vain kuponkeja. Enkö mä osaa puhua niistä asioista niin, että ne menee perille”.*

Toinen haastateltava koki epäonnistumisen tuntemista siinä, että ei ole pystynyt puhumalla ratkaisemaan asioita vaan joutunut turvautumaan varoitusmenettelyyn. Lisäksi hän on pohtinut sen oikeellisuutta tasapuolisuuden näkökulmasta sekä tuntenut harmia siitä, että tilanne on voinut alkaa mitättömästä asiasta suurentuen lumipalloeefektin tavoin.

Toisaalta tilanteessa on tuonut alakuloa myös se, että ovatko muiden esimiesten työntekijät samassa asemassa hänen työntekijöihinsä verrattuna, eli saavatko he samoista



syistä sanktioita, vai onko hänen toimintatapansa tiukempi omien työntekijöidensä kustannuksella. Kyse on eettisestä ristiriitatilanteesta ja sen myötä syntyneestä kuormittumisen tunteesta.

## Oletus esimiehen ilkeydestä

*”Henkilökunnalle pidetyn palautepalaverin jälkeen alempi esimies tuli sanomaan, että sä olit kyllä vähän liian kiltti. Ja siinä mä niin kuin rupesin miettimään, että mikä syy mulla on lähteä tikkuihminen aikuisille ihmisille. Siinä mä jäin sitten miettimään, että miksi meidän sitten pitäisi, mitä isommaksi johtajaksi mennään, miksi meidän pitää muuttua sitten muka ilkeäksi? Että miksei me voida niin kuin ystävällisellä jämäkkyydellä esittää niitä asioita? Että se oli sitten jännä huomio, joka mua vähän sitten vaihasikin”.*

Haastateltava kertoi tilanteesta, jossa hän oli joutunut astumaan alemman esimiehen työkentälle tämän pyynnöstä pitämään palautepalaverin. Esimies pohti voimakkaasti sitä, että hänen pitäessään palautepalaverin, saattaa alempi esimies menettää uskottavuuttaan työntekijöidensä silmissä, koska tämä ei itse ole ollut kykenevä sitä tekemään. Tilanteen jälkeen alempi esimies kuitenkin oli sitä mieltä, että esimies hoiti tilanteen liian kiltillä tavalla. Tämä sai esimiehen pohtimaan, että miksi alemmalla esimiehellä on kuva, että noustessaan uraportaita tulee esimiehen kasvaa myös kovuudessa. Lisäksi esimies pohti haastattelussa sitä, olisiko hänen tullut vaatia alemmaa esimiestä tekemään omalle työkentällensä kuuluvat asiat työntekijöidensä edessä, jotta alemman esimiehen uskottavuus ei olisi kärsinyt. Kokemuksessa kuuluu eettistä pohdintaa, mutta ei selkeästi eettistä ristiriitatilannetta oikean tai väärän toimintatavan valitsemisesta, sillä esimiehelle itsellensä on selkeänä hänen arvojensa mukainen toimintatapa.

## Sanktio voi olla myös uusi alku

*”Kyllä sitä jonkun päivän miettii että onko se oikea ratkaisu ja punnitsee asioita eri näkökulmista. Mutta kyllähän se kokonaisuus on ainoa joka siinä painaa vaakakupissa. Joskus voi olla niinkin, että ikävä ratkaisu voi olla sen työntekijän parhaaksi, että jonkun täytyy se pysäyttää. Että se itse niin kuin heräisi siihen, että joku ei nyt toimi. Ehkä se ymmärrys tulee myöhemmin. Siinä hetkessä mä olen varmaan hänen mielestään maailman inhottavin ihminen, mutta ehkä se sitten joskus ymmärtää sen tai sitten ei. Mutta kyllä mä aina ajattelen ennen ratkaisua, että mikä on yrityksen kannalta parasta”.*

Haastateltava koki, että sanktion antaminen voi olla kaikessa ikävyydessäänkin olla työntekijän parhaaksi olemalla uudenlaisen toiminnan alku. Haastateltava esimies ei

juurikaan tuonut esille sitä, että tilanne olisi hänelle itsellensä millään lailla kuormittava, vaikka tokikin tehtävää ja sen vaihtoehtoja pohtiikin. Hänen mielestään se, että tilanne on ainoa mahdollinen työnantajan näkökulmasta sekä tilanteen tuoma mahdollisuus uudesta alusta tekee tehtävästä asian, jota ei tämän jälkeen jää enää pohtimaan.

Sanktioiden antamisesta tuli haastatteluissa esiin monenlaisia näkökulmia. Oli kokemuksia, joissa edellä mainitun tavoin tilanne koettiin rutiinitehtäväksi ja toisaalta niitä kokemuksia, joissa pohdittiin omaa osaamattomuutta tilanteen paremmin hoitamisessa, tasapuolisuudessa tai oikeuden mukaisuudessa.

### 5.1.6 Tutun ja tuntemattoman työntekijän esimiehenä toimimisen erot

#### Tuttuus lisää kuormittumista empatiasta johtuen

*”Tuntemattomille on vähän helpompi sanoa. Kun ei tarvi ajatella, että miten hän sen maidon ostaa, kun sillä ei ole rahaa. Toisaalta työn kannalta tuttuus tuo helpotusta. Alkaa tuntemaan sen oman porukkinsa, osaa sitä palapeliä tehdä paljon paremmin. Sä tunnet ja ei tarvi aina illalla miettiä, et mitenköhän se osaa sen hommansa. Mun mielestä pitäisi antaa myös työrauha sille että ei vaihdettaisi toimipaikkoja ja porukoita ja siinäkin kysyttäisiin, ennekuin vaihdettaisi ryhmäkokoonpanoja. Muuten on aina niinku uuden porukan kanssa opettelemassa uusia ihmisiä”.*

*”Ihmiset on tuttuja, tietää ihmisten henkilökohtaista elämään ja pitää osata vetää sen rajan siihen että mikä on työtä ja mikä on muuta. Se on ollut itselleni semmoinen, kun on tullut uusia paikkoja, kun ei ole mitään siteitä niihin uusiin ihmisiin, niin on helpompaa johtaa ihmisiä ketä ei tunne”.*

*”Ja jos vaikka tietää sen ihmisen taustat, että voi ei, sillä on ne pienet lapset, niin jotenkin se tuntuu ikävältä, tavallaan jos ei tunne, niin tuntuu paljon helpommalta. Että mitä paremmin tuntee niin vaikeampaa. Mutta pitäisi olla menemättä liian lähelle ihmistä, niin on helpompaa”.*

*”Ja sekin pitää muistaa, että on kaikille tasapuolinen, ei saa olla liian kaveri. Me ollaan työkavereita, mutta sydämystäviksi esimies ja työntekijät ei saa ruveta. Koska siinä se raja tasapuolisuudessa alkaa hälvenemään. Kotiin en pyydä kylään työntekijöitä ja ei työntekijöitä facebook-kavereiksi. Koska sitten se päätöksentekokyky vaikeutuu, meidän täytyy muistaa, kenen nimi siellä palkkakautissa lukee ja siellä ei ole mun nimi maksajana vaan yrityksen nimi”.*

Liika tuttuus työntekijöiden kanssa koettiin kuormittavaksi haastateltavien kokemuksissa. Tämä tuli esiin siinä, että vaikeita päätöksiä tehdessä joutuu tällöin pohtimaan työntekijän selviytymistä tai siinä, että tasavertainen johtaminen koettiin tuntemattomien työntekijöiden edessä helpommaksi. Toisaalta sanottiin, että koska esimerkiksi

työn organisoinnissa tulee tietää työntekijöiden piirteitä ja vahvuuksia, jonkinasteinen tuttuus on välttämätöntä. Kuitenkin, kuten eräs haastateltava sanoi, tulee muistaa, että esimiehen tehtäviin kuuluu tehdä joskus myös vaikeita päätöksiä yrityksen nimissä, joten kaverialueelle, edes sosiaalisen median kaverialueelle, ei esimiehen ja alaisen suhteen tule syventyä.

### **Riittävän etäisyyden merkitys itsesuojeluun**

*”Mutta se on jobonkin rajaan asti hyväkin että osaa välittää ja näyttää sen työntekijälleen, mutta sitä ei saisi laittaa sinne oman ihon alle”.*

*”No voi ajatella, että no jos ei kukaan välitä, niin miksi munkaan tarvitsisi välittää, että so.. Tai sitten voi murehtia itsensä loppuun niillä asioilla. Jotenkin semmoinen tasapaino pitäisi pitää yksityisyyden ja työn suhteen, ei se ole aina helppoa”.*

Kuten jo hieman edellisessä viitattiin, riittävän etäisyyden merkitys esimiehen itsensä suojelemiseksi ikävissä päätöksentekotilanteissa on tärkeää. Vaikka mielenrauhaa uhkaava tilanne havaittiin, niin siihen liittyneet tunteet pystyttiin hallitsemaan hyväksi havaituilla toimintatavoilla, mikä kuvastaa kehittynyttä puolustusmekanismia. Tunteettomuutta kuitenkin vierastettiin, päinvastoin tärkeänä ja luonnollisena koettiin se, että työntekijöille tulee näyttää välittäminen. Vaikeutta tähän tuo kuitenkin se, kuinka osata löytää raja, jolloin työntekijän ikävät asiat eivät ala kuormittamaan välittävää esimiestä.

Haastateltavat toivat esille tässä aihealueessa paljon sitä, että toisaalta on hyvä tuntee työntekijänsä jossain määrin, toisaalta tuttuudessa tulisi hahmottaa rajan veto tasapuolisuuden säilyttämiseksi ja itsensä suojelemiseksi. Kaikki haastateltavat toivat kokemuksiin ja näkemyksiin esille tämän aihealueen ympäriltä, mistä sen voi päätellä olevan tuttu päivittäinen ilmiö, jota ei selvästikään ollut vasta haastatteluhetkellä ensimmäistä kertaa pohtimassa.

#### **5.1.7 Vuorovaikutuksen ja tuen merkitys itselle**

##### **Työskentelyn helppous saadessa päätöksille tukea**

*”Vähän sellaista kelaamista tein itse ja avauduin siitä omalle esimiehelleni, joka kuunteli ja kannusti tekemään ja kysyi aina jossain bankalammassa tilanteessa, että haluatko, että tulen paikalle. Sanoin, että mä hoidan nämä itse, että mulle riittää, että hän kuuntelee. Että mä saan jollekin sen tunteeni paabtaa, niin mä*

*osaan kohdata sen toisen vähemmän tunteikkaasti. Siinä ei tule sitä kiistelyä, kun käydään nämä asiat läpi”.*

*”Mutta tosi hienosti oon saanut luottamusmieheltä apua ja samoin meidän työhyvinvointikonsultilta ja talon omalta työterveyslääkäriltä. Niiden kanssa on ollut hyvä keskustella niistä asioista jos joskus tuntuu, että joku vaivaa mieltä. Se varmaan tekee sen, että ei tunne näitten asioiden tiimoilta kehäraakiksi ainakaan vielä. Että vaikka se siinä hetkessä tuntuu raskaalta ja voi olla takei tyhjä, mutta se ei vaikuta siihen, että ei olisi kiiva lähteä seuraavana päivänä töihin”.*

*”Mä oon ainakin kokenut, että olisiko asiat työterveyteen tai henkilöstöhallintoon, niin niihin on aina saanut apua ja tukea. Että asioita on helppo varmistaa, että tietää olevansa sen oman asiansa kanssa oikealla tavalla liikkeellä”.*

*”On tavallaan helpompi hengittää, kun esimies tietää koko ajan mitä tapahtuu”.*

*”Tommosessa tilanteessa tai äkillisessä casessa saa esimiehen kiinni, että saa tuen omille ajatuksilleen. Mutta pitää olla silloin tarpeeksi luottamuksellinen suhde, voi olla, että joskus että kollegakin auttaa”.*

Moni haastateltavista oli kokenut sen, että hankalissa ja monimutkaisissa tilanteissa tuen merkitys on suuri ja sitä on ollut kohdeyrityksessä erittäin hyvin saatavilla. Tämä tuli esiin esimerkiksi seuraavasti: ”Avauduin omalle esimiehelleni, joka kuunteli ja kannusti ja kysyi, että haluanko, että tulen paikalle”, ”Tosi hienosti olen saanut apua luottamusmieheltä, työhyvinvointikonsultilta ja talon työterveyslääkäriltä. Se tekee varmaan sen, että ei tunne näiden asioiden tiimoilta itseään vielä kehäraakiksi” tai ”Joskus kollegakin auttaa”. Haastateltavat olivat kokeneet saavansa tukea ja neuvoja monelta puolen yrityksen tukiverkostosta. Kuten eräs haastateltava totesi, tämä on edesauttanut omaa jakamista esimiestyön raskaudessa. Toisaalta vastauksista saattoi kuulla myös sen, että kuuntelu ja tuki saattoi itsessäänkin olla auttamassa kuormittumisen kokemiseen. Tällöin on jokin muukin, esimerkiksi esimies, joka tuntee asiayhteydet ja tunne siitä helpottaa valintojen ja päätösten oikeellisuuden kokemista.

## **Päätöksenteon epävarmuus epätietoisuudesta esimiehen ajatuksista**

*”Mulla oli vuosia sama esimies ja hänen kanssaan oli äärimmäisen helppo työskennellä kun tunnettiin toisemme. Sain häneltä aina apua. Nyt mulla on uusi esimies ja tässä tutustuu pikkuhiljaa. Mutta mä olen sitä mieltä että niin metsä vastaa kun sinne huutaa. Pitää osata avata itse suusi, jos vaan sanoo että onko aikaa, no ei nyt, niin no ei sitten, vaan että koska on, mä tarvin apua. Mutta täytyy sanoa, että olen kuullut myös toisenlaisia juttuja. Ei välttämättä saa apua”.*

*”Yleensä mä oon selvinnyt näistä hyvin ja ollut samoilla linjoilla esimiehen kanssa, mutta nyt kun mulla on vaihtunut esimies, niin mä oon pikkusen vaikeassa tilanteessa, kun mun ja tämän hetkisen esimiehen toimintatapa on niin paljon erilainen edellisen esimiehen kanssa. Me tultiin niin hyvin, tai se keskusteluyhteys oli*

*niin paljon parempi, kuin mitä nyt on. Et nyt saa vähän niin kuin arvuutella, että mitenhän tässä pitäisi ajatella ja pitäisi toimia, et se on niin paljon vaikeampaa nyt. Mutta mulla oli edellisen esimiehen kanssa niin pitkä yhteinen historia, että kyllä nämä kuukaudet on ollut raskaampia, kuin ne vuodet yhteensä aiemmin. Mutta ehkä se taas tästä lähtee pikku hiljaa sujumaan. Ja kyllähän sitä pitäisi pystyä toimimaan toistenkin esimiesten kanssa, mutta kyllä vaan niitä toimintatapoja tuntuu olevan erilaisia”.*

*”Nyt tämän puolen vuoden aikana esimiehen vaihdoksen jälkeen on kyllä joutunut miettimään. Monta kertaa oon sanonut töihin tullessa että nyt mä näin unta tästä asiasta, kun entisen esimiehen kanssa mä tiesin koko ajan et mitä ja millä tavalla hän ajattelee. Että tämä epävarmuus luo sen, että ei pääse vielä oikein kiinni, että mitäs tässä oikein toimitaan tämän asian kanssa, että mitä hän ajattelee, että miten minun pitäisi hoitaa tämä ja kun ei ole oikein semmoista yhteisymmärrystä vielä. Ei ole mitään kuitenkaan sellaisia ristiriitatilanteita, mutta yhteistyö ollut vaan sellaista pienempää. Mutta ehkä on tullut pikkusen enemmän tätä henkisen puolen jaksamisen ongelmaa itselle, ennen ei ollut kyllä mitään hätää. Nyt on tullut enemmän sitä epävarmuutta, miten toimittaisiin missäkin”.*

Toisaalta oli haastateltavia, joiden kertomuksista ilmeni varovainen ja etäinen suhde uuden esimiehen kanssa. Haastateltavat kaipaivat vanhaa esimiehdettä siinä, että aiemmassa tilanteessa ei ollut tarvetta sen pohtimiseen, onko toimintatapa hyvä tai huono esimiehen mielestä. Tämä tuntui haastateltavan kokemuksissa raskaalta, vaikkakin tunnustettiin, että eri esimiesten kanssa tulisi pystyä toimimaan, vaikka toimintatavat olisivat erilaisia. Haastateltavat kaipaivat kuitenkin keskusteluyhteyden syventymistä uuden esimiehen kanssa. Eräs haastateltava kertoi myös, että hän on nähnyt unta vaikeiden tilanteiden hoitamisesta, kun aiemmin ratkaisumallit olivat olleet selvempiä.

## **Kollega- ja tukiverkoston puute voi heikentää työtuloksia**

*”Jos mä ajattelen että miten nämä esimiehet voisivat saada paremmin tukea joille nämä ovat haastavia kysymyksiä. Niin kollegaverkosto pitäisi olla tiiviimpi. Että kun ryhmän sisällä joku on hyvä jossakin ja joku jossakin niin joiltain saisi enemmän tukea tietyissä asioissa. Kun ennen oli nämä kummibenkilöt uusille esimiehille, niin jotain tällaista toimintaa voisi olla tukena juuri näissä asioissa. Tukiverkoston kerättäisi vahvuudet.”*

*”Pakko saada joku, kenen kanssa me voidaan käydä läpi sitä juttua. Sitten oli tämä yks tilaisuus, no mä en tiedä sainko mä siitä oikein mitään. Sillä olisi pitänyt olla joku jatkuo. Jokainen varmaan kyllä omassaan oli, missä pysty keskustelemaan niitä asioita ja kuka mitenkään otti sen asian. Semmoisesta pitäisi olla kyllä ihan objeet, että miten toimia. Ettei jättäisi huomiotta semmoista asiaa. Sen pitäisi tapahtua automaattisesti”.*

Osa haastateltavista toi myös esille kollegaverkoston puutteen ja siinä olevan voimavaran esimerkiksi haasteellisissa tilanteissa tai kollegojen välisissä keskusteluissa. Eräs haastateltava kertoi, että hänen mielestään tukiverkosto vaikeissa tilanteissa tulisi olla

niin automaattinen, että sen tuoma apu olisi lähettyvillä ilman, että sitä ymmärtää erikseen pyytäkään. Kaiken kaikkiaan tuen ja vuorovaikutuksen merkitys vaikeissa tilanteissa oli haastateltavien mukaan merkityksellistä kuormittumisen kokemisen suhteen. Osa haastateltavista oli kokenut, että tuki ja keskusteluyhteys on hyvä ja auttanut työssä jaksamisessa. Joidenkin haastateltavien mielestä uudet esimissuhteet ovat vielä etäisiä ja etäisyys ja epä tietoisuus esimiehen ajattelutavasta luo merkittävästi kuormittumisen kokemusta esimerkiksi päätöksen tai valinnan oikeellisuudesta.

### 5.1.8 Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen

#### ”Mielen nollaus” työpäivän jälkeen

*”Riippuu tietysti vaikean asian kokoluokasta, mutta aika takki tyhjä sen jälkeen voi olla. Mulla on se hyvä puoli, että mun ryhmä on aika pienellä alueella, noin 10 km säteellä. Mä kuljen tosi paljon kävelen, pyörällä tai julkisilla kulkuvälineillä. Varsinkin kun ajaa pyörällä kotiin, niin ajaa suu auki, niin se tuuli puhaltaa läpi päähän ja ne abdistavat asiat jää sinne matkalle. Mä teen silleen tavallaan sen nollaamisen, niin sitten ne työt ei jää niin pyörimään mielessä. Joskus huomaa, kun on ollut oikein sellainen tunnelataus päivän lopussa tai päivän alussa, niin helpommin tulee ärähdys siellä kotona sille perbeelle tai lapsikatraalle, sitten tulee tavallaan lupa purkaa se oma, mutta en ole yöniani menettänyt minkään taphtuman vuoksi”.*

*”Jos tilanne ei ole mennyt hyvin, niin silloin ottaa pääbän ja parempi lähteä lenkille tai rautaa nostamaan ja tietysti vertaistuki on tärkeää, vaikka kollegoille puhuminen, jollain lailla ulos se asia. Ja sitten näkee sen perspektiivin, että jokaisella on näitä tilanteita”.*

Haastateltavista osa oli kokenut vapaa-aikaan seuraavasta työstressistä, että esimerkiksi liikunta ulkoillen auttaa tilanteiden käsittelyssä. Tämä tai kollegoille puhuminen koettiin paineita purkavaksi, joka oli välttämätöntä asian käsittelemiseksi mielestään tai sille sopivan perspektiivin huomaamisessa.

#### Vaikeus jättää työasiat vapaa-ajan ulkopuolelle

*”En mä ole koskaan menettänyt yöniani, mutta sanotaan, että iltaisin lenkillä kun koiran kanssa kävelen, niin joskus joku asia on painanut mieltä. Ja se pelko siitä, että miten se seuraava päivä mahtaa mennä, ettei käy mitään ja vielä aina se, että asiakkaille mikään ei saisi näkyä. Se on kaikista pahin, että se näkyisi asiakkaille. Kyllä mä sanon, että aika sissi saisi olla, joka tämän meidänkin työnkuvan osaisi paperille laittaa. Joo onhan siellä yksi sana, hoidetaan se henkilöstö. Joo hoidetaan, hoidetaan, mutta mitä kaikkea siihen kuuluu”.*

*”Miten sitten näistä asioista pääsee yli, kylläbän ne pyörii mielessä, mutta kai aika parantaa. Mutta on se kaubean tärkeää, että pääsee jollekin kertomaan. Ukkokulta on joutunut kuulemaan ja on siinä mielessä*

*hyvä, kun suhtautuu kaikkiin niin rennosti, että mitä sä nyt siitä, elämäähän se vain on. Eikä se jää päivit-  
telemään niitä mun kanssa”.*

*”No kyllä siihen on pakko niin kuin henkisesti varustautua, että itse teen yleensä muistiinpanoja, että mitkä  
asiat pitäisi nostaa esille ja kirjaan myös että mitkä on niin kuin työnantajan odotukset. Ja sitten vastavaroit-  
tisesti hänelle, että hän voi sanoa oman kantansa kun yleensä on monia kantoja”.*

*”Mutta ainahan ne pyörivät jonkin aikaa mielessä, että sanoinko mä nyt sen asian oikein ja pysyinkö itse  
asiallisena”.*

*”Kyllä sitä joskus saattaa herätä aamuyöllä miettimään, ehkä tavallaan jotain pitää käydä läpi ja tästä jat-  
ketaan eteenpäin. Eikä jäädä sitten sen jälkeen kuitenkaan märehtimään niitä. Ei se mun mielestä muuta  
niitä asioita yhtään eteenpäin. Ja sit tietysti, että jos siellä yksityiselämässä itsellä on vielä murbeita, surna tai  
mitä tahansa muuta, niin tottakai se vaikuttaa kuormittumiseen, vaikka kuinka yrittäisi jättää sen yksityis-  
elämän taustalle. Kun ei me mitään robotteja olla”.*

Monet haastateltavista totesivat, että kuormittavat asiat vaivaavat jonkin verran mieltä, mutta usein todettiin, että ei niitä kuitenkaan tarvitse yöllä pohtia. Todettiin myös, että kyllä asiat painavat mieltä, mutta ehkä aika parantaa. Oli haastateltavia, jotka kertoivat, että vaikeiden tilanteiden jälkeen vapaa-ajalla kotona on voinut olla ärtyisiä, haastateltava on kokenut, että työpäivän jälkeen on ikään kuin lupa purkaa se oma paha olo ja omat kiukkuiset sanat ympäristöönsä, mitä esimiehenä ei ole voinut tehdä. Yksityiselämä saattoi sekoittaa kuormittumiseen myös siten, että siellä olevat murheet sekoituivat jossakin määrin myös työssä jaksamiseen. Vastauksista ilmeni esimiesten inhimillisyys pitää rajaa työ- ja yksityiselämän välillä, kuten eräs haastateltava sanoikin: ”Kun ei me mitään robotteja olla”.

Haastateltavien kertomuksista ilmeni, että vaikeat työasiat seuraavat herkästi vapaa-ajalle tuoden erilaista pohdintaa ja myös eettistä itsearviointia päivän tapahtumista. Jotkut haastateltavista olivat löytäneet itsellensä sopivan tavan nollata työpäivän tapahtumat tai pitämällä ne erossa ajaltansa.

### **5.1.9 Käsiteryhmistä ilmenevä kuormittuminen**

Yhteenvetona totean, että eettisiä dilemmoja haastateltavat kokivat kaikissa käsityksryhmissä, erityisesti kun he joutuivat tekemään ratkaisuja paineiden ristitulella, tasapuolisen ja oikeudenmukaisen henkilöstösuunnittelun haasteissa ja olevansa yleensä omia arvoja vastaan sotivissa valintatilanteissa.

Nämä kaikki toivat mukanaan eettisen kuormittumisen kokemuksia, lisäksi sitä oli havaittavissa työyhteisössä sattuneiden kriisitilanteiden jälkeen tai esimiesten joutuessa tekemään ikäviä ratkaisuja koskien hyvin tuttuja työntekijöitä. Kuormittumisen ja stressin tunteen kuvattiin myös seuraavan vapaa-ajalle ja hyvien esimies- tai verkostosuhteiden kuvattiin auttavan kokemusten käsittelyssä ja hallinnassa.

Alkuolettamukseni oli se, että irtisanomiset nousisivat yhdeksi puhutuimmaksi aiheeksi johtuen päälähteessä olevasta tutkimustuloksesta, jossa irtisanomiset edustivat määrällisesti eniten eettisesti haastavia tilanteita (Huhtala ym. 2010a, 10). Lähdetutkimuksessa haastateltavat olivat hyvin eri tyyppisiltä aloilta kun opinnäytetyön haastateltavat toimivat palvelualalla, jossa työntekijätason työllisyys on ollut haastatteluhetkellä vahvana. Yllättävää oli se, että haastateltavat kuvasivat, eri tavoin kokien, erilaisia työyhteisöissä sattuneita tragedioita.

## 5.2 Kuvauskategoriat

Fenomenografisen tutkimusanalyysin viimeinen vaihe on muodostaa erilaisia käsityksiä kuvaavat kuvauskategoriat, jotka ovat tutkimuksen varsinaiset tutkimustulokset. Näiden avulla voidaan selvittää esimerkiksi tulosten jakautumista eri ryhmiin. (KvalimotvC.)

Kategorioiden muodostamisessa on huomioitava kolme kriteeriä:

- Ne on oltava loogisesti yhteensopivia tutkittavan ilmiön kanssa
- Niiden tulee olla erilaisia keskenään
- Niitä tulee olla riittävän vähän, jotta aineistosta nousevat variaatiot nousevat selkeästi esille

Syntyneet luokittelut eli kuvauskategoriat ovat jo sinällään tutkimuksen tuloksia, eikä niitä pyritä enää selittämään. Kategoriat kuvaavat käsitysten ryhmittelyä ja niiden suhdetta toisiinsa. (Mikkonen 2008.)

Muodostin aiemman luvun käsitysryhmistä ja merkitysyksiköistä kolme kuvauskategoriaa. Riittämättömyyden kuvauskategoria muodostui työyhteisössä sattuvien kriisitilanteiden, tuen merkityksen itselle sekä paineiden ristitulessa taiteilemisen käsitysryhmistä.



Toinen kuvauskategoria, Syyllisyys, muodostui sanktioiden antamisen sekä tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisen henkilöstösuunnittelun haasteiden käsitysryhmistä. Kolmas kategoria, Empaattisuus, muodostui esimiehenä tutulle vai tuntemattomalle työntekijälle sekä omia arvoja vastaan sotivien päätösten ja valintojen käsitysryhmistä.

Avaan seuraavissa alaluvuissa tutkijan käsityksiäni, joidenka tuloksina kategoriat muodostettiin. Aluksi kuitenkin esittelen kuvauskategoriat alla olevan taulukon 2 avulla:

Taulukko 2. Käsityksiä työn eettisestä kuormittavuudesta

| Riittämättömyys                           | Syyllisyys   | Empaattisuus  |
|---|--|---|
| Työyhteisön kriisitilanteet               | Sanktioiden antaminen  | Tutun ja tuntemattoman työntekijän esimiehenä toimimisen erot |
| Vuorovaikutuksen ja tuen merkitys itselle | Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen henkilöstösuunnittelun haasteet | Omia arvoja vastaan sotivat päätökset ja valinnat             |
| Paineiden ristituli                       |  |   |
| Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen          |  |   |

### 5.2.1 Riittämättömyyden kuvauskategoria

Esimiehet kokivat haastatteluaineiston perusteella monen kaltaista riittämättömyyden tunnetta. Selkeimmin tämä nousi esille työyhteisössä sattuneiden kriisitilanteiden hoitamisessa, jossa kaikki aihepiiristä kertoneet haastateltavat olivat tunteneet epävarmuutta kriisistä yksin selviytymiseen. Kriisitilanteiden jälkeen saatettiin kokea myös syyllisyyden ja empaattisuuden tunnetta, jolloin nähdään, että tässä käsitysryhmässä nämä kategoriat limittyvät toistensa lomaan. Tämän kaltaisen kertomuksen tai lauseen analysointi antaa-kin haastetta tulosten tulkinnalle, samassa yhteydessä voi olla eri käsitysryhmiin kuuluvia ajatuksia. Kyseessä on rajankäynti eri kategorioiden välillä ja tällöin kuvauskategoria on toista tukeva. (Valkonen, 2008, 59.)

Sekä vuorovaikutuksen ja tuen merkityksestä itselle että puun ja kuoren välisessä raja- maastossa taitelemisesta löytyi monenlaisia kokemuksia. Osittain tunnettiin riittämättömyyttä ja esimiehen yksinäisyyttä, osittain todettiin, että tuen määrä on riittävää ja vaatimukset ovat kohtuullisia. Tilanteiden haastavuus oli tasapainossa selviytymisen tunteen kanssa, mikäli oli havaittavissa, että haastateltava kokee saavansa itsellensä riittävän määrän tukea ja keskusteluyhteys esimerkiksi omaan esimieheen on avoin. Eräänlaista riittämättömyyttä koettiin myös siinä, että työstressi saattoi seurata vapaa-ajalle.

### 5.2.2 Syyllisyyden kuvauskategoria

Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen henkilöstön haasteiden ja sanktioiden antamisen käsitysryhmissä haastateltavat kokivat monissa kohdin syyllisyyttä työtehtäviensä hoitamisessa. Toisaalta jossakin määrin tehtävien hoitaminen koettiin myös rutiinin omaiseksi, eikä niiden vaikutuksia koettu tarpeen jäädä pohtimaan.

Kun riittämättömyyden kuvauskategoriassa tuntemukset olivat ulkopuolisen tahon tuottamia (paineet, saatavilla oleva tuki, kriisitilanteissa selviytyminen), niin syyllisyyden kuvauskategoriassa vaikutukset nousivat pääsääntöisesti esimiehen oman toiminnan onnistumisesta. Tällöin kuormittuminen oli henkilökohtaisemman oloista verrattuna sellaiseen kuormittumiseen, jossa syyt saatettiin nähdä lähinnä ulkopuolisessa tahossa. Kummassakin kuvauskategoriassa oli kuitenkin viitteitä eettisestä kuormittumisesta, johon perehdytään tarkemmin johtopäätöksissä.

### 5.2.3 Empaattisuuden kuvauskategoria

Käsitysryhmien esimiehenä tutulle vai tuntemattomalle työntekijälle sekä omia arvoja vastaan sotivat päätökset ja valinnat aineisto kuvasi monelta kohdista esimiesten kokemaa empatiaa työntekijöitensä kohtaan. Empaattisuus toi kuitenkin pohdintaa oikeasta ja väärästä ja teki päätöksenteosta haasteellisempaa.

Kertomuksista voi päätellä, että valinta- ja päätöksentekotilanne saattoi joskus tuntua itsestä pahalta, mutta se kuitenkin koettiin vahvasti esimiehen velvollisuudeksi ja siten vaihtoehtoa ei ollut. Kerrottiin myös, että aikojen kuluessa nahka kovettuu ja ikävät päätökset eivät enää tunnu samalta kuin aiemmin. Toisaalta tilannetta saattoi pakottaa myös pelko oman työpaikkansa menettämisestä, jos esimiehenä ei hoida ikävältäkin tuntuja velvollisuuksia. Kaiken kaikkiaan, viesti empaattisuuden kokemisesta näkyi aineistosta niin voimakkaana, että sen ottaminen yhdeksi kuvauskategoriaksi oli perusteltua.

## 6 Pohdinta

Analysointi ja johtopäätösten teko pohjautuvat tässä opinnäytetyössä luotuihin kuvauskategorioihin, joiden sisältä voidaan poimia useita erilaisia käsitysryhmiä ja tilanteita, joissa haastatellut esimiehet ovat tai eivät ole kokeneet työn eettistä kuormittavuutta. Luvun lopussa pohdin vielä opinnäytetyön luotettavuutta sekä arvioin omaa työskentelyä prosessin ajan.

### 6.1 Johtopäätökset

Haastateltavien kertomukset paljastivat jonkin verran eettisen kuormittavuuden kokemuksia erilaisissa arkipäivän tilanteissa. Toisaalta löytyi niitäkin kokemuksia, joissa eettistä dilemmaa, sen paremmin kuin eettistä kuormittavuuttakaan, ei asiassa havaittu. Huomioon otettavaa oli myös se, että kaikki kertomukset eivät suoranaisesti kohdistuneet juuri eettiseen kuormittavuuteen, vaikkakin ne kertoivat kuormittavuuden tai uupumisen kokemuksista yleensä.

#### 6.1.1 Riittämättömyys

Riittämättömyyden kuvauskategorian alle painottui neljä käsitysryhmää, joista jokaisessa oli kuvauksia riittämättömyyden kokemuksista eettisissä pohdinnoissa. Yllättävää haastattelutilanteissa oli se, kuinka paljon oli kokemuksia, joissa työyhteisössä oli sattunut jonkinlainen tragedia. Osin kertomukset eivät suoraan viitanneet psykologisen stressin osalta eettiseen kuormittumiseen, mutta joukossa oli niitäkin kokemuksia, joista voidaan tunnistaa eettisen kuormittavuuden tuntemuksia. Esimerkkeinä tästä ovat seuraavat sitaattit:

*”Näitä tapauksia vaan on, se on se yksi ikäluokka, he polttaa itsensä loppuun. Ne on niitä täydellisyyden tavoittelijoita, tunnollisia ja haluavat olla vielä pitkään haluttuja ja meidän esimiehinä täytyisi nekin huomata. Että kuka on ylisuorittaja ja kuka on alisuorittaja”.*

*”Mä kuitenkin rupesin suomimaan itseäni vähän siitä, että olisiko mun pitänyt huomata se vähän aikaisemmin. Mutta toisaalta huomasinpa kuitenkin. Mutta ajattelin, että mun pitäisi vielä enemmän olla tietoinen henkilökunnasta ja mietn he voi. Mä rupesin oikeastaan tarkkailemaan kaikkia ja onko niillä liikaa töitä. Onko sellaisia merkkejä olemassa. Enemmän pitäisi kiinnittää huolta työhyvinvointiin. Mutta miksen mä huomannut jotain merkkejä aikaisemmin”.*

Riittämättömyyden kuvauskategoriassa esimiehet kokevat osin, että heidän omat voimavaransa tai taitonsa ovat rajalliset. Kertomuksista paistaa kuitenkin myös syällisyyden ja empaattisuuden tuntemukset, joka kertoo näiden kategorioiden toisiaan vahvistavasta vaikutuksesta. Tämä rajankäynti eri kategorioiden välillä on merkki toisiaan tukevista kategorioista. Mielestäni oli erityistä se, kuinka avoimesti haastateltavat kertoivat näistä vaikeista kokemuksista. Jokainen tilanne alkoi spontaanisti, joka sekin oli merkille pantavaa. Tämä kertoo siitä puhumisen tarpeesta ja yksinäisyyden tunteesta ison asian ympärillä, joka esimiehellä tilanteessa oli ollut.

Riittämättömyyden hetkillä myös tuen ja avoimien vuorovaikutussuhteiden merkitys korostui. Haastateltavien kertomuksista ilmeni, että jotkut esimiehet kokivat saavansa työnantajaltaan riittävästi tai erittäin hyvin tukea. Toisaalta oli kokemuksia, joissa tukea kaivattiin selvästi lisää päätöksen tekoa helpottamaan tai tuomaan mielenrauhaa siitä, että oma päätös on hyväksyttävä ja oikea. Tutkimuksessa ei selvitetty sitä, mistä erot voisivat johtua, mutta niissä kokemuksissa, joissa saatavilla oleva tuki kuvailtiin heikoksi, mainittiin usein muutokset esimiehuhteissa. Tällöin oli ajaututtu tilanteisiin, joissa uusi esimiehuhte ei ollut muodostunut vielä avoimeksi ja jouduttiin arvuuttelemaan uuden esimiehen ajatuksia päätösten oikeellisuudesta. Tämä saattoi johtaa esimerkiksi öisiin pohdintoihin tai unessa nähtyihin vastauksiin oikeista toimintatavoista.

Haastateltavilla henkilöillä oli erilaisia esimiehuhteita ja niiden avoimuus oli avainasemassa siinä, kuormittivatko epävarmuus päätöksenteoissa haastateltuja vai ei. Nämä haastateltavat, jotka kokivat ympärillään turvallisen ja avoimen tukiverkoston, mainitsivat esimiehensä ohella myös muita sidosryhmiä, jotka olivat osaltaan helpottamassa heidän työtään. Esimerkkeinä niitä tuntemuksia, joissa esimies oli kokenut toimivan ja avoimen tukiverkoston auttavan eettisesti haastavissa tilanteissa:

*”Niiden kanssa on ollut hyvä keskustella asioista jos joskus tuntuu, että joku vaivaa mieltä. Se varmaan tekee sen, että ei tunne näitten asioiden tiimoilta kehäraakiksi ainakaan vielä. Että vaikka se siinä hetkessä tuntuu raskaalta ja voi olla takki tyhjä, mutta se ei vaikuta siihen, että ei olisi kiva lähteä seuraavana päivänä töihin”.*

*”On helpompi hengittää, kun esimies tietää koko ajan mitä tapahtuu”.*

Riittämättömyyttä koettiin myös erilaisten paineiden keskellä, paineiden ristitulesa. Haastateltavat kertoivat samankaltaisia kokemuksiaan paineista, joita kohtaa ylhäältä johdolta, sivulta asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä sekä alhaalta työntekijöitä.

Olellaisena osana haastateltavien kokemuksia ilmeni työn ja vapaa-ajan sekoittuminen toisiinsa. Tämä tuli ilmi kertomuksissa työasioiden pohtimisesta kotona tai hyväksi havaituista ja tarpeellisista toimenpiteistä ”mielen nollaamiseen” työpäivän jälkeen. Haastateltavat olivat kertoneet haastatteluissa ennen näitä pohdintoja erilaisista tilanteista, jotka olivat olleet heille kuormittavia ja tuoneet eettisiäkin ristiriitatilanteita. Aihepiiri, jossa pureuduttiin siihen, seuraavatko työasiat vapaa-ajalle, oli haastattelujen viimeisenä osiona. Haastateltavat olivat hyvin avoimia aihepiirissä ja suurella osalla heistä oli pääasiassa samankaltaisia kokemuksia. Sitaateista tulee ilmi se, että esimiehet kokevat riittämättömyyden tunteita kokiessaan työn ja vapaa-ajan sekoittuvan mielestään haitallisesti toisiinsa.

*”En mä ole koskaan menettänyt yöuniäni, mutta sanotaan, että iltaisin lenkillä kun koiran kanssa kävelen, niin joskus joku asia on painanut mieltä”.*

*”Kyllä sitä joskus saattaa herätä aamuyöllä miettimään, ehkä tavallaan jotain pitää käydä läpi ja tästä jatketaan eteenpäin”.*

*”Miten sitten näistä asioista pääsee yli, kyllähän ne pyörii mielessä, mutta kai aika parantaa. Mutta on se kaubean tärkeää, että pääsee jollekin kertomaan. Ukkokulta on joutunut kuulemaan ja on siinä mielessä hyvä, kun suhtautuu kaikkiin niin rennosti, että mitä sä nyt siitä, elämäbän se vain on. Eikä se jää päivittelemään niitä mun kanssa”.*

Huomioon otettavaa on kuitenkin se, että kaikissa kertomuksissa haastateltavat eivät puhuneet eettisen kuormittavuuden tuntemuksista vapaa-ajallaan, vaan kertomukset saattoivat viitata myös muuhun henkiseen kuormittumiseen tai työpaljouden tuomaan uupumiseen. Osassa kertomuksia haastateltavat kuitenkin toivat selkeästi esille erityisesti eettisesti haastavia tilanteita, joidenka johdosta työasiat ajautuivat myös vapaa-ajalle.

### 6.1.2 Syyllisyys

Haastateltavien kokemuksista kuvastui myös syyllisyyden kokemuksia, joiden kohdalla esimiehet kertoivat kokevansa kuormittumista vaihtelevasti. Erilaisten sanktioiden antamisesta tai palautekeskustelujen pitämisestä kokemukset vaihtelivat neutraalista itseään syyllistävään suhtautumistapaan. Tässä esimerkkejä molemmista laidoista:

*”Sitäkin jää pohtimaan, että miksi mä teen näin ja kenelle kaikille siitä tiimistä se oikeasti kuuluisi antaa tai olla antamatta ja sit jälkeenpäin miettii, että olenko mä nyt ainoa, joka on tässä kohtaa jollain muotoa ryhdistäytynyt ja jakelee vain kuponkeja. Enkö mä osaa puhua niistä asioista niin, että ne menee perille”.*

*”Siinä hetkessä mä olen varmaan hänen mielestään maailman inhottavin ihminen, mutta ehkä se sitten joskus ymmärtää sen (irtisanomisen) tai sitten ei. Mutta kyllä mä aina ajattelen ennen ratkaisua, että mikä on yrityksen kannalta parasta”.*

Opinnäytetyön haastatteluaineistosta tulee ilmi, että sanktioiden antaminen, johon on tässä työssä sisällytetty työsuhteiden päättäminen, on tutkimuksen yksi keskeinen aihealue, josta haastateltavat esimiehet ovat kertoneet erilaisia kokemuksiaan. Esimiehet ovat kokeneet eri tasoilla kuormittumisen kokemuksia. Toisaalta on kokemuksia, joissa esimies syyllistää itseään osaamattomuudesta hoitaa tilannetta jo alun perinkin keskustelemalla. Toisaalta löytyy myös niitä kokemuksia, joissa tilanteesta kerrotaan neutraalilla tavalla, painottaen esimiehen velvollisuuksia työnantajaa kohtaan. On huomioitavaa, että tämän tyyppisessä kokemuksessa painoarvo kohdistui myös näkökantaan, jossa oli löydetty irtisanottavalle työntekijälle avautuva uusi mahdollisuus yhteiskuntakelpoisempaan elämään. Samassa kertomuksessa tuotiin esille myös irtisanottavan haavoittuva elämäntilanne, jota kertoja oli pohtinut ratkaisua tehdessään. Koska haastattelussa ei selkeästi tullut ilmi, jää pohdittavaksi, missä määrin esimies on kokenut rajanvetoja tehdessään eettistä ristiriitaa ja kuormittavuutta sekä konkreettisimmillaan esimerkiksi syyllisyyden tai empatian tuntemuksia. Varmaa on se, että tällaisen kokemuksen omaava esimies ei ole pystynyt tekemään työntekijää henkilökohtaisesti koskevaa ratkaisua hetkessä ja mitättömillä syillä.

Sijoitin syyllisyyden kuvauskategorian alle lisäksi tasapuolisen ja oikeudenmukaisen henkilöstösuunnittelun käsitysryhmän. Tässä käsitysryhmässä kertomukset painoutuivat

pääasiassa henkilöstön väliaikaisiin sijoitteluihin eri toimipaikoissa. Toimintamalli koettiin joissakin kertomuksissa paradoksaaliseksi, toisaalta nähtiin, että sijoittelussa tärkeää on tasapuolisuus työntekijöiden välillä ja haluttiin välttää samojen työntekijöiden ainaista sijoittelua, toisaalta tunnettiin pakkoa ottaa käytännön realiteetit aidosti huomioon. Koettiin syyllisyyttä, jos pienipalkkaisen työntekijän koko palkka kului pidempiin työmatkoihin tai työntekijän työmatkat kasvoivat suhteettoman pitkiksi.

### 6.1.3 Empaattisuus

Opinnäytetyön aineistosta empatian kokeminen nousi monissa kohdissa esille. Käsitysryhmistä, esimiehenä tutulle vai tuntemattomalle työntekijälle sekä omia arvoja vastaan sotivat päätökset ja valinnat, sijoitettiin kuitenkin ne kaikkein lähimpinä olleina empaattisuuden kuvauskategorian alle.

Esimiehenä tutulle vai tuntemattomalle -käsitysryhmä muodostui kokemuksista, joissa tuttuus koettiin yleisesti ottaen ongelmallisena oikeudenmukaisen päätöksentekokyvyn säilyttämisessä sekä henkisten voimavarojensa suojelemisessa vaikeissa tilanteissa. Tuttuus toi kuitenkin myös myönteisiä asioita esimerkiksi toimivassa henkilöstösuunnittelussa ja jonkin asteinen tuttuus katsottiinkin siten välttämättömäksi. Kuitenkin todettiin, että esimiehen velvollisuuksiin voivat kuulua kaikkien työntekijöiden kohdalla vaikeat päätökset. Niissä on enemmän eettistä pohdintaa, mitä enemmän työntekijän henkilökohtainen elämä on tuttua. Tämän johdosta todettiin, että sekä itsensä suojelemiseksi että oikeudenmukaisen päätöksentekokyvyn turvaamiseksi on pidettävä riittävä etäisyys esimiehen ja työntekijöiden välillä. Rajanvedoksi sanottiin esimerkiksi kyläkutsut toisen osapuolen kotona tai facebook-kaveruus.

Omia arvoja vastaan sotivat päätökset ja valinnat -käsitysryhmässä tuli esille ”tehtäviin vain kuuluva inhottavana esimiehenä oleminen”, milloin on vaikeaa arvioida, koetaanko tällöin eettisen kuormittavuuden tuntemuksia ja missä määrin näissä pakon sanelemissa tilanteissa valinnat ovat oman arvopohjan mukaisia. Eräänä käsitysmallina



voi olla sekkin, että eettisen kuormittavuuden kokemisen kieltäminen saattaa olla psykologinen selviytymiskeino, puolustusmekanismi, jolla etäännytetään itsensä henkisestä tilanteesta, jota ei koeta voitavan muuttaa.

*”Mutta se kuori siinä vaan kovettuu. Se on vaan olemamassa oleva tilanne mikä pitää hoitaa”.*

*”Kun mulla on myös esimies ja jos mä en tee jotain asiaa, niin sitten mä en ole tässä enää. Et vaikka se olisi vaikeatakin, niin joskus on vaan tehtävä vaikeita päätöksiä”.*

Toisaalta ikävissä päätöksentekotilanteissa tuntemukset saattoivat olla ahdistavia. Haastateltava koki irtisanottavaa työntekijää kohtaan empatiaa ja siten syyllisti itseään moraalittomaksi. Huomioon otettavaa on se, että näin kokeneella esimiehellä ei ollut ennestään ollut vastaavaa tilannetta kohdattavanaan. Aiemmissa, päinvastaisissa tuntemuksissa haastateltavilla oli ollut useita vastaavia kokemuksia. Tällä perusteella voidaan ajatella, että empatia tässä yhteydessä saattaa lisätä eettisen kuormittavuuden tuntemuksia erityisesti, jos esimies on suhteellisen kokematon tehtävissään. Tällöin myös saatavilla oleva tuki on näissä tilanteissa ja niiden jälkeen ensiarvoisen tärkeää.

*”Mulla ei ole itse asiassa ollut kuin yhdet YT:t. Mä olen päässyt vähällä. Mutta sitten taas se ihmisen vastaanottaminen ja ne tunnereaktiot siinä, että ne on semmoisia, että tuntuu, että kyllä mä oon niin moraaliton kaveri”.*

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Fenomenografisesta tutkimustavasta on esitetty kritiikkiä esimerkiksi tulosten yleistettävyydestä, käsitysten muuttumisesta tai käsitysten riippumisesta kontekstista. Fenomenografisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä täydelliseen totuuteen, vaan pikeminkin ajatellaan, ettei sen saavuttaminen ole edes mahdollista. Tutkimustuloksien tulisi kuitenkin olla perusteltuja, hyväksytyjä ja puolustettavissa olevia. Niissä ei tavoitella tilastollista yleistettävyyttä vaan yleistämistä eli tutkimustulosten siirrettävyyttä toisiin vastaaviin tutkimustilanteisiin. Lukijan tulisi voida samaistua omissa tulkinnoissaan ilmiöstä tutkimustulosten kategorioihin.

Tuloksia voidaan analysoida esimerkiksi tarkastelemalla niiden tunnistettavuutta, perusteltavuutta, uskottavuutta ja tunnollisuutta. Tunnistettavuus tarkoittaa sitä, miten valittu lähestymistapa ja saatu aineisto soveltuu kuvaamaan ilmiötä. Perusteltavuuden

osalta arvioidaan tutkimuksen validiteettia, miten hyvin tutkimusaineisto kuvattiin ja kuinka uskottavat tulokset olivat, aineiston tulee siis vastata tutkimuskysymyksiin. Uskottavuuden osalta arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia, kuinka huolellisesti tutkimus suoritettiin. Analyysiprosessissa aikaansaamien kuvauskategorioiden tulee vastata aineistoa. Tunnollisuudella tarkoitetaan tutkijan omien ennakkokäsitysten tunnistamista ja niiden reflektointia koko prosessin ajan.

### **6.2.1 Tunnistettavuus**

Tunnistettavuus toteutui osittain tässä opinnäytetyössä hyvin. Tutkittava aihe on intiimi ja aihealuetta syvällisesti selvittävän tutkimustavan etsiminen oli haasteellista. Tavoitteena oli löytää tapa, jolla ihmisten kokemuksiin ja ajatuksiin päästään mahdollisimman lähelle ja syvälle. Laadullinen tutkimus ja fenomenografia vastasivat tähän haasteeseen, jossa ei pyritä selvittämään ison otoskoon tilastollisia todennäköisyyksiä, vaan yksittäisen henkilön kokemuksia ilmiöstä, joka on olemassa lähdetutkimusten tulosten mukaan.

Haastattelukysymyksiä ja koehaastatteluja tehtäessä jo tiesin, että syvällisen ja tutkimuskysymyksiin vastaavan aineiston hankinta tulee olemaan haastavaa. Tästä johtuen valmistauduin haastatteluihin pitkään tutkimalla tietoperustaa ja haastatteluoppaita. Tästä saatu hyöty tuli esille haastattelujen aikana. Hetkissä, jolloin keskustelu tuntui liukuvan sivuun, pyrin tekemään tarkentavia kysymyksiä palauttaen keskustelua aihealueeseen. Toisaalta annoin myös haastatteliijoille vapautta kertoa niistäkin kokemuksista, jotka eivät suoranaisesti liittyneet aihepiiriin. Huomasin jo hyvin pian, että näissäkin kokemuksissa on niitä helmiä, joista pystyin tekemään jossain toisessa tilanteessa aihepiiriin sopivia tarkentavia kysymyksiä. Olin kuitenkin varautunut tekemään lisähaastatteluja saadakseni monipuolista näkökulmaa aineistoon. Litterointivaiheessa huomasin, että aineisto on syvällinen, enkä uskonut lisähaastatteluilla saavani enää enempää syvyyttä, enkä pitänyt sitä enää tarpeellisenakaan. Koska haastateltavat kertoivat usein muunkinlaisista kuormittavuuden kokemuksista, haasteena oli löytää ne kokemukset, jotka kuvaavat nimenomaisesti eettistä kuormittavuutta. Haastateltavat mielsivät termin ymmärrettyäänkin ilmiön vaikeaselkoiseksi. He kuitenkin onnistuivat tuomaan arkipäivistään

ilmiön mukaisia kokemuksia, joiden määrä olisi voinut olla siis isompikin. Kuten sanottua, uskon, että saadussa aineistossa on kuitenkin syvälinen ja laaja-alainen otos esimiesten kokemuksista eettisestä kuormittavuudesta.

## 6.2.2 Perusteltavuus

Tutkimusaineiston tulisi vastata ennalta määritettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka tässä opinnäytetyössä olivat:

1. Minkälaisissa tilanteissa esimiehet kokevat työn eettistä kuormittavuutta?
2. Minkälaisia tunteita esimiehet liittävät työn eettisen kuormittavuuden kokemiseen?

Näistä tutkimuskysymyksistä lähti koko haastattelurungon laadinta. Oletin etukäteen, että ensimmäinen tutkimuskysymys tulee olemaan helpommin lähestyttävä ja toiseen kysymykseen voi olla haasteellista saada vastauksia. Vaikka tämä pitikin paikkansa, tunteuksista avauduttiin kuitenkin usein myöhemmässä haastattelun vaiheessa. Huomioitavaa on, että aineistossa kaikki kokemukset eivät kuvanneet eettistä kuormittavuutta, vaan haastateltava saattoi kertoa esimerkiksi turhautumisesta ohjeistuksien noudattamatta jättämiseen. Olen pyrkinyt selkeät, asiayhteyden vieressä olevat kokemukset jättämään aineistosta pois. Joissakin tapauksissa oli kyse rajankäynnistä ja omista tutkijan tulkinnoistani, joiden perusteella tein ratkaisun siitä, kuvaavatko kokemukset eettistä kuormittavuutta vai muuta henkistä kuormittavuutta. Fenomenografisessa analyysissä kyse onkin usein tutkijan tulkinnoista, joiden edellytyksenä on hyvä esiymmärrys tutkittavaan aihealueeseen. Haastattelurungon laadinta ja aineiston analysointi on kulkenut kaikissa vaiheissa tutkimuskysymysten kautta, mikä on tärkeää arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta.

Se, ovatko haastateltavat ilmaisseet juuri sen, mitä todella ajattelevat, jää tulkintojeni varaan. Mielestäni haastattelutilanteet olivat aitoja ja luottamuksellisia. Haastateltavat kertoivat usein hyvin intiimisti itselleen vaikeista alueista, mikä antoi haastatteluhetkiin syvällisen ja henkilökohtaisen tunnelman. Useinkaan kokemusten kertominen ei ollut helppoa, enkä näe siksi syytä, miksi haastateltavat olisivat kertoneet kokemuksistaan

vastoin heidän ajatuksiaan. He eivät päästäneet itseään helpolla kertoessaan kokemuksiin. Luonnollisesti oli tilanteita, joissa haastattelijana koin, että haastateltava ei ole täysin sitoutunut tilanteeseen, mutta tällöin vastauksetkin jäivät yleensä lyhyiksi ja niitä ei ole myöskään sen tähden pystytty analysoimaan aineistoon moniltakaan osin.

### 6.2.3 Uskottavuus

Analyysiprosessin tulee olla niin luotettava, että tutkimustuloksiksi saadut kuvauskategoriat vastaavat aineistoa. Uskottavuutta lisää myös analyysin yksityiskohtainen kuvaus. Kuvauskategoriston luominen oli opinnäytetyön vaikein työvaihe. Kategoristolle on useita vaatimuksia ja osaan vaatimuksista kategoristo vastaa hyvin ja osaan heikommin. Opinnäytetyöhöni liitin aiemmin seuraavat hyvän kuvauskategoriston vaatimukset:

- Niiden on oltava loogisesti yhteensopivia tutkittavan ilmiön kanssa
- Niiden tulee olla erilaisia keskenään
- Niitä tulee olla riittävän vähän, jotta aineistosta nousevat variaatiot nousevat selkeästi esille.

Luomani kuvauskategoristo sopii loogisesti yhteen tutkittavan ilmiön, eettisen kuormittavuuden kanssa. Lähdetutkimuksissa, jotka ovat yleensä olleet määrällisiä, on todettu samankaltaisia tuntemuksia. Tässä opinnäytetyössä tietoperustan pääaineiston muodostivat juuri lähdetutkimukset, jotka olivat kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia. Kirjallisuutta juuri tästä aihealueesta ei juurikaan ole, jolloin saatuja tuloksia voidaan verrata vain lähdetutkimuksiin.

Toisena vaatimuksena onnistuneesta kuvauskategoristosta oleva niiden riittävä erilaisuus oli osin onnistunut, mutta osin se olisi voinut olla onnistuneempikin. Kuvauskategoriat luotiin siten, että samanlaisista merkitysyksiköistä kertovat kokemukset laitettiin yhteen ja pyrittiin löytämään selkeät eroavaisuudet merkitysyksikköpuheesta. Lopulta päädyin kuvaamiini kuvauskategorioihin, jotka mielestäni parhaiten kuvaavat aineistoa. Joissakin kuvauskategorioissa pohdin kuitenkin sitä, ovatko kategoriat riittävän erilaisia, kuten kategoriat syyllisyys ja empaattisuus. Mielestäni termit ovat keskenään erilaisia, mutta niiden sisällä olevat ajatukset voivat herkästi limittyä toisiinsa. Päädyin näissä pohdinnoissa siihen, että kyseessä on joskus fenomenografiselle analyysille tyypillinen

rajankäyntitilanne, jossa voidaan ajatella, että kuvauskategoriat ovat tukemassa toinen toisiaan.

Ehkä kuitenkin suurin haaste kategoriston luomiselle oli sen kolmas vaatimus määrällisestä vähäisyydestä. Koin vaikeutena saada kokemuksista, joita oli kymmeniä litterointisivuja, muutamia aineistoa kuvaavia termejä. Edellytyksenä kuvauskategoriston luomisessa oli kokemusten jakaminen aineistoryhmiin ja merkitysyksiköihin, joista itse kategoriston luominen alkoi. Aluksi laadin seitsemän kuvauskategoriaa, jonka määrä tuntui liian suurelta aineistoryhmiäkin ollessa vain kahdeksan. Lukemalla näitä seitsemää ryhmää yhä uudelleen läpi, sain luotua niitä kuvaavat kolme termiä ja sijoitin tämän jälkeen alkuperäiset seitsemän kategorioita nyt saatujen kolmen kuvauskategorioiden alle.

Koska uskottavuutta lisää myös analyysin tarkka kuvaus, olen pyrkinyt selventämään niin tarkasti kuin mahdollista jokaista työvaihetta sekä syventymään valittuun tutkimustapaan eri oppaiden ja tehtyjen tutkimusten kautta. Halusin myös tästä syystä tuoda opinnäytetyöhön runsaasti haastattelusitaatteja, olenhan muodostanut tulokset niistä omien tulkintojeni kautta. Näin kertomuksista pohjautuvat tulkinnat ovat aidosti lukijan arvioitavissa. Toisena syynä sitaattien runsauteen oli halu kunnioittaa tällä tavalla haastateltavien ääntä ja heidän työpanostaan opinnäytetyön onnistumiselle. Ilman heidän avautumistaan herkistä ja henkilökohtaisista kokemuksista opinnäytetyön tuloksia ei olisi voitu rakentaa uskottavalle pohjalle.

#### **6.2.4 Tunnollisuus**

Tunnistin jo varhain omat ennakkokäsitykseni aihealueesta, mikä oli edellytyksenä siihen, että kykenin pitämään omat käsitykseni ja kokemukseni pois niin haastattelutilanteissa kuin haastatteluja analysoitaessa. Erityisesti analysoidessani niitä kokemuksia, joissa oli nähtävillä rajankäyntiä toisentyyppisen kuormittumisen tunteen kanssa, omien kokemusten pois pitäminen oli ratkaisevaa. Pyrin näissä tilanteissa samaistumaan haastateltavaan lukemalla aineistoa kokonaisuudessaan läpi ja tekemään vasta siltä pohjalta arvioita, sopivatko kokemukset aihepiiriin. Olisi mielenkiintoista nähdä, tulisiko joku toinen tutkija samankaltaisiin tuloksiin saman aineiston kohdalta.

### 6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen päätuloksena on se, että haastatellut palvelualalla toimivat esimiehet kokevat eettistä kuormittumista osittain tiedostamattomastikin. Toisaalta eettisen kuormittavuuden tuntemukset on voitu tukahduttaa tai tunnettavana olevia tuntemuksia ei ole juuri lainkaan. Termi oli monelle haastateltavista vaikeaselkoinen, mutta kokemukset kuvasivat heidän tuntevan eettisiä ristiriitatilanteita jopa päivittäisessä työssään. Haastatellut esimiehet kokivat eettisesti haastavia tilanteita ja niistä johtuvaa eettistä kuormittumista erityisesti tasapuolisen ja oikeudenmukaisen henkilöstösuunnittelun haasteissa, toimiessaan paineiden ristitulessa, työyhteisössä sattuvissa kriisitilanteissa, sanktioiden antamisessa ja joutuessaan tekemään ikäviä ratkaisuja tutuille työntekijöille. Tuntemukset, joita tilanteisiin liitettiin, kuvasivat riittämättömyyttä, syyllisyyttä ja empaattisuutta.

Suosituksena tutkimustulosten perusteella on esimiesten tukiverkoston ja vuorovaikutussuhteiden kehittäminen. Tarpeen on myös eettisten toimintaohjeiden kehittäminen ja niistä pohjautuvan keskustelun avaaminen arkipäivän esimiestyön tilanteisiin.

Työn edetessä jäin joskus pohtimaan sitä, miksi kokemukset aihealueesta ovat niin monisyiset? Miten voitaisiin tunnistaa ne esimiehet, jotka kokevat stressiä eettisistä ristiriitatilanteista tai ne, jotka eivät koe? Mikä vaikuttaa siihen, että osa esimiehistä pystyy työskentelemään näissä tilanteissa joutumatta kokemaan kuormittumista? Miten paineiden ristitulessa olevia esimiehiä voitaisiin yrityksissä tukea ja luoda näihinkin kuormittavuutta luoviin asioihin eettistä ongelmanratkaisukykyä? Näiden kysymysten vastauksiin syventyisin mielelläni seuraavissa jatkotutkimuksissa.

*”Elämä ymmärretään taaksepäin, mutta se pitää elää eteenpäin”*

## Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. WS Bookwell Oy. Juva.

Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Kariston kirjapaino Oy. Helsinki.

Enlund, E., Luokkanen, M. & Feldt M. 2013. Opettajien eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemموjen sisällöt. Artikkele. Psykologia 48(03)/2013.

Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. 2012. Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemموjen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>. Luettu 15.3.2013.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Karisto Oy. Helsinki.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen kulttuuri ja johtaminen. Artikkele. Työn Tuuli 1/2008.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrukikoda. Tallinna.

Huhtala, M., Hyvönen, K., Kinnunen, U., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Puutio, R. 2012. Eettinen kuormittavuus johtajien työssä. Tutkimushankkeen 108124 loppuraportti. Jyväskylän yliopisto.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feld, T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Artikkel. Työelämän tutkimus 2 / 2011. Saarijärven Offset Oy. Luettavissa: [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET\\_2-2011\\_verkkoversio.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET_2-2011_verkkoversio.pdf). Luettu 27.2.2015.

Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010a. Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä. Artikkel. Yritysetiikka 2/2010. EBEN Suomi ry. Luettavissa <http://www.eben-net.fi/downloadelement.php?id=149>. Luettu 13.8.2013.

Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. 2010b. Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. Artikkel. Työelämän tutkimus 1 / 2010.

Joutsenvirta, M. Halme, M, Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Tallinna Raamatutrukikoda. Tallinna.

Juuti, P. 2011. Johtaminen edellyttää eettisyyttä. Artikkel. <http://www.hyvejohtajuus.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtaminen/>. Luettu. 11.4.2014.

Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä. Luettavissa: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24844/Laitosraportti\\_Kangas\\_353\\_eettinen\\_kulttuuri\\_ja\\_hyvinvointi\\_netti.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24844/Laitosraportti_Kangas_353_eettinen_kulttuuri_ja_hyvinvointi_netti.pdf?sequence=1). Luettu 20.3.2015.

Kantolahti, T. & Tikander, T. 2010. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. Yliopistopaino. Helsinki. Luettavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1082856&name=DLFE-13209.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1082856&name=DLFE-13209.pdf). Luettu 20.3.2015.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.



Kvale, S. 1996. InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. London.

KvalimotvA. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu 23.4.2014.

KvalimotvB. 2006. Haastattelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html). Luettu 4.2.2015.

KvalimotvC. 2006. Fenomenografia. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html). Luettu 24.2.2015.

Laitila, M. 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Fenomenografinen lähestymistapa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta. Kopijyvä Oy. Kuopio.

Lämsä, A-M, 2009. Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisöissä. Virkaanastujaisesitelmä. 4.11.2009. Jyväskylän yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mikkonen, P. 2008. Fenomenografia. Seminaariesitelmä 12.12.2008. <http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Mikkonen-Fenomenografia.pdf>. Luettu 24.2.2015.

Niolon, R. 2011. Defenses. Artikkelinä 8.4.2011. <http://www.psychpage.com/learning/defenses.html>. Luettu 18.4.2015.

Northouse, P.G. 2004. Leadership: Theory and practice. 3<sup>rd</sup>. edition. Sage Publications.

O' Donnel, L. 2007. Ethical Dilemmas among Nurses as they transition to Hospital Case Management. Implications for organizational ethics. Part 2. Wolters Kluwer Health Lippincott Williams & Wilkins. USA.

Roberts, H. 2008. Parantujan profiili. Artikkelit 22.9.2008. <http://www.hyvejohtajuus.fi/41/parantujan-profiili/>. Luettu 18.3.2015.

Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Suomen Psykologinen Instituutti.

Toivola, K. 2013. Artikkelit. Työnohjauksella työhyvinvointia. Finnanest 2013; 46 (5). Luettavissa: [http://www.finnanest.fi/files/toivola\\_tyonohjauksella\\_tyohyvinvointia.pdf](http://www.finnanest.fi/files/toivola_tyonohjauksella_tyohyvinvointia.pdf). Luettu 20.3.2015.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Hansaprint Oy. Vantaa.

Työturvallisuuskeskus. TTK. Psykososiaalinen työkuormitus. Luettavissa: [www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaali](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaali). Luettu 6.5.2014

Työturvallisuuskeskus. TTK. 2008. Työstressi hallintaan. Luettavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyostressi\\_hallintaan](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan). Luettu 20.3.2015.

Valkonen, Leena. 2006. Millainen on hyvä äiti tai isä. Viides- ja kuudesluokkalaisten vanhemmuuskäsitykset. Fenomenografinen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Fenomenografinen analyysi. Ylemmän AMK tutkinnon metodifoorumi. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348597689/1194356567508.html>.  
Luettu. 11.4.2014.

Yow, V.R.1994. Recording oral history. A practical guide for social sciences. London.

# Liitteet

Liite 1 Saatekirje

## SAATEKIRJE HAASTATTELUTUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE

Yritys X:ssä selvitetään esimiestyössä koettuja ongelmakohtia ja niiden merkitystä työssä jaksamiseen. Tämä opinnäytetyönä tehtävä tutkimus on tukemassa näitä tavoitteita selvittämällä mahdollisesti koettua työn eettistä kuormittavuutta kehittämällä esimiestyötä ja antaen näkökulmia työhyvinvoinnin edelleen kehittämiseen.

Eettisesti haastavat päätöksentekotilanteet ovat toimialasta tai yrityksestä riippumattomia ja yleisesti tunnistettavia johtamiseen liittyviä ristiriita- ja valintatilanteita. Aihepiiriä on tutkittu Suomessa pääasiassa Jyväskylän yliopistossa vuodesta 2008 alkaen ja kohderyhmiä ovat olleet mm. yritysjohtajat, opettajat ja terveydenhuollon ammattilaiset.

Tutkimus tehdään henkilökohtaisen haastattelun muodossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keskijohdossa olevien esimiesten kokemaa työn eettistä kuormittavuutta pienissä arkipäivän esimiestyön tilanteissa.

Haastattelututkimukseen osallistuminen on Sinulle vapaaehtoista. Antamasi tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi, sukupuolesi, ikäsi tai muu persoonaan liittyvä tekijä tule esille missään vaiheessa. Tutkimus julkaistaan Theseus-tietokannassa internetissä siten, että kohdeyritys ei ole tunnistettavissa.

Haastattelun tekee Yritys X:ssä työskentelevä, ylempää Palveluliiketoiminnan AMK-tutkintoa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa opiskeleva Anna-Leena (Rantanen) Ruotsalainen.

Muu yrityksen henkilökunta ei osallistu vastausten käsittelyyn. Vastauksesi käsittelee vain tutkimukseen osallistuva tutkija. Mikäli Sinulla on jotain kysyttävää, vastaan mielelläni.

Sipoossa toukokuun 20. päivä 2014

Anna-Leena (Rantanen) Ruotsalainen

**KIITOS!**

***Eettisen kuormittavuuden määritelmä:***

*Ihmiset joutuvat joskus pohtimaan oman toimintansa, valintojensa tai päätöksiensä oikeellisuutta ja hyvyttä. Tällaiset tilanteet ovat usein eettisesti haastavia, sillä niissä ei ole aina selvää, mikä on oikea tapa toimia ja niissä voi myös syystä tai toisesta toimimaan sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesti. Nämä tilanteet voivat aiheuttaa psykologista kuormittavuuden tunnetta, joka voi tulla esiin erilaisina oireina, kuten ahdistuneisuutena, masentuneisuutena ja unettomuutena.*

- Jos ajattelet esimiehisyttä, jota pidät rehtinä ja oikeudenmukaisena, arvojesi mukaisena toimintana, niin minkälaisessa tilanteessa sinulla on viimeksi ollut vaikea tehdä hyvältä tuntuvia päätöksiä tai valintoja? Pienetkin asiat ovat tärkeitä ja merkityksellisiä.
- Miksi arvelet, että se oli sinun mielestäsi haastavaa? Mihin tilanteen haastavuus liittyi?
- Minkälaisia omia periaatteita tai arvoja sinulla on esimiestyössä?
- Minkälaisissa tilanteissa olet kokenut, että olet joutunut toimimaan omia arvojasi, periaatteitasi, omaatuntoasi vastaan tai joissa sinun on ollut vaikea löytää ratkaisua, joka ei vaivaisi sinua?
- Minkälaisia ajatuksia ja tunteita sinulla on ollut?
- Esimiestyössä ei aina tiedä, kuinka olisi viisainta toimia. Tällainen tilanne voi tulla eteen myös silloin, ettei oikein tiedä, onko ratkaisu eettisesti / ideologisesti kaikille hyväksi. Minkälaisissa tilanteissa olet pohtinut tällaista asiaa?
- Minkälaisia tunteita se on herättänyt sinussa?
- Minkälaisissa tilanteissa olet tuntenut, että voimakkaat tunnereaktiot (myönteiset, kielteiset) ohjaavat toimintaasi?
- Miten arvioisit henkilösuhteiden, ovatko henkilöt tuttuja tai tuntemattomia, vaikuttavan tunnereaktioihisi?
- Entä se, kuinka useaa päätös koskettaa?
- Minkälaista kommunikaatiota ja vuorovaikutusta olet käynyt eettisesti haastavissa tilanteissa?
- Minkälaisessa merkityksessä pidät tällaisia tilanteita (keskustelu, asian läpikäyminen) ratkoessasi moraalisia ongelmia? Minkälaisia tunteita ne herättävät sinussa?
- Mitä apuja toivoisit yritykseltä / esimieheltä asian suhteen? Miten vaikutuksia sillä arvelisit olevan kuormittumisen kokemisen suhteen?