

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Huhtala, Mari; Fadjukoff, Päivi

**Title:** Johtajien moraalinen identiteetti : miten henkilökohtaiset moraaliset arvot ilmenevät ja kehittyvät organisaatioissa?

**Year:** 2020

**Version:** Accepted version (Final draft)

**Copyright:** © Suomen psykologinen seura, 2020

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Huhtala, M., & Fadjukoff, P. (2020). Johtajien moraalinen identiteetti : miten henkilökohtaiset moraaliset arvot ilmenevät ja kehittyvät organisaatioissa?. *Psykologia*, 55(4), 244-261.

## **Johtajien moraalinen identiteetti: Miten henkilökohtaiset moraaliset arvot ilmenevät ja kehittyvät organisaatioissa?**

Mari Huhtala

PsT, dosentti

yliopistotutkija

Psykologian laitos, Jyväskylän yliopisto

Päivi Fadjukoff

PsT

erityisasiantuntija

Yliopistopalvelut, Jyväskylän yliopisto

### **Kiitokset**

Tutkimusta on rahoittanut Suomen Akatemia (#294428).

Mari Huhtala & Päivi Fadjukoff

Johtajien moraalinen identiteetti: miten henkilökohtaiset moraaliset arvot ilmenevät ja kehittyvät organisaatioissa?

Tässä artikkelissa kuvaamme, miten johtajien moraalinen identiteetti näyttäytyy organisaatioissa ilmenevissä moraalisisissa haasteissa ja millaisia kehityskulkuja identiteeteissä on havaittavissa. Esitämme, että Marcian identiteettistatusparadigmaa voidaan soveltaa myös moraaliseen kehitykseen. Näin ollen myös moraalisen identiteetin kypsyys voidaan määritellä kahden, identiteetin rakentamiseen liittyvän keskeisen prosessin avulla, joita ovat henkilökohtaisten arvojen aktiivinen etsiminen sekä arvoihin sitoutuminen. Lisäksi sovellamme Marcian identiteettitasapainoa horjuttavan tapahtuman käsitettä moraalisiin ongelmatilanteisiin. Empiirisessä osuudessa kuvaamme tunnistettavissa olevia kontekstiin ja/tai yksilöön liittyviä tekijöitä, jotka voivat joko tukea tai haastaa johtajien moraalisen identiteetin ilmenemistä ja kehittymistä organisaatioissa. Kokoamme esittämämme teoreettiset näkökulmat ja niihin liittyvät tutkimushavainnot tiivistetyksi malliksi, jonka pohjalta voimme yksityiskohtaisemmin ymmärtää yksilöllisiä eroja moraalisisissa identiteetissä sekä sitä, miten nämä erot voivat vaikuttaa moraalisten ongelmatilanteiden kohtaamiseen ja ratkaisemiseen organisaatioissa.

Avainsanat: moraalinen identiteetti, identiteettistatukset, moraalinen päätöksenteko, johtajat

## **1. Johdanto**

Työelämässä tapahtuvaa epäeettistä toimintaa on tärkeä ymmärtää ja ehkäistä. Se voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä emme tarkkaan tiedä, mikä ajaa ihmisiä epäeettisyyteen. Eettistä toimintaa ennustaa ainakin yksilön oma moraalinen identiteetti, jonka ilmeneminen johtamisen käytänteissä voi tukea myös alaisten eettisyyttä (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012; Skubinn & Herzog, 2016; Zhu, Treviño, & Zheng, 2016). Moraalisella identiteetillä tarkoitetaan henkilökohtaista kokemusta moraalin tärkeydestä itselle eli sitä, kuinka keskeisinä yksilö kokee moraaliset arvot osana omaa minäkäsitystään. Tämä puolestaan johtaa taipumukseen huomioida moraaliset näkökulmat omissa päätöksissä ja toimissa (Aquino & Reed, 2002; Hardy & Carlo, 2011; Shao, Aquino & Freeman, 2008). Johtajat määrittävät koko organisaationsa eettisiä käytänteitä ja kulttuuria sekä toimivat roolimalleina alaisilleen (ks. esim. Brown & Treviño, 2014; Mayer ym., 2012), joten on tärkeää pyrkiä ymmärtämään, miten voimme tukea erityisesti johtajien oman moraalin kehittymistä ja siten vahvistaa myös työyhteisöjen eettisiä toimintatapoja.

Tässä artikkelissa kuvaamme muutamia keskeisiä teoreettisia näkökulmia sekä niihin liittyviä uusia tutkimustuloksia, jotka auttavat ymmärtämään, miten moraalinen identiteetti ilmenee organisaatiokontekstissa ja erityisesti johtajien työssä. Kuvaamme, miten Marcian identiteettiparadigmaa (1966) sekä identiteettikehityksen mallia ja identiteettitasapainoa horjuttavan tapahtuman käsitettä (2002) voidaan soveltaa erityisesti moraalisesta identiteetistä ja sen kehityksen tarkasteluun. Lisäksi tarkastelemme empiirisesti haastatteluaineiston avulla, miten ympäristö ja yksilö toimivat vuorovaikutuksessa suhteessa eettiseen päätöksentekoon ja identiteetin kehitysprosesseihin. Tällä tavoin tutkimuksemme auttaa ymmärtämään, miten erilaiset tekijät voivat estää tai tukea moraalisesta identiteetistä kypsymistä. Tätä tietoa voidaan hyödyntää johtajien tukemisessa matkalla kohti omien moraalisien arvojen tiedostamista, niihin sitoutumista sekä niiden mukaan toimimista omassa työssä, mikä voi tukea koko organisaatioiden eettistä toimintaa.

### **Moraalinen identiteetti**

Identiteetti on moniulotteinen yhdistelmä yksilön omia arvoja, kokemuksia ja näkemyksiä, ja se kehittyy ja sitä ylläpidetään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Identiteetti sisältää ihmisten antamia erilaisia merkityksiä liittyen heihin itseensä sekä vuorovaikutukseensa ympäristön kanssa. Lisäksi se sisältää useita eri osa-alueita, jotka aktivoituvat erilaisissa konteksteissa. Tässä artikkelissa keskitymme moraalisesta identiteettiin: henkilökohtaiseen kokemukseen

omista arvoista ja siitä, kuinka tärkeää itselle on olla moraalinen henkilö (esim. rehellinen ja oikeudenmukainen; ks. Shao ym., 2008). Moraalinen identiteetti voidaan määritellä minäkäsitykseksi, joka on rakentunut moraalisten piirteiden kautta (Aquino & Reed, 2002) ja joka motivoi moraaliseen toimintaan (Hardy & Carlo, 2005). Tiedämme, että moraalikehityksen taso vaikuttaa siihen, miten ihmiset suhtautuvat eettiseen päätöksentekoon ja kuinka he ratkaisevat moraalisia kysymyksiä (Treviño, 1986). Näin ollen moraalisen identiteetin kypsyserot voivat vaikuttaa tapaan ja kykyyn tehdä vastuullisia päätöksiä työelämän moninaisissa tilanteissa (Weaver, 2006).

### **Työympäristö moraalisen identiteetin kehityksen kontekstina**

Sekä moraalin (Gibbs, 2013) että identiteetin (Fadjukoff, Pulkkinen & Kokko, 2016; Kroger, Martinussen & Marcia, 2010) tehtävänä on kehittyä kohti kypsempää muotoa aikuisuuden aikana. Moraalisen identiteetin kehitystavoitteena voidaan nähdä integraatio (Blasi, 1995), jossa yksilön minäkäsitys yhdistyy moraalisten vakaumusten ja sitoumusten kanssa (Hardy & Carlo, 2011; Lapsley & Hardy, 2017) luoden henkilökohtaisen motivaation toimia moraalisesti. Tutkimustietoa moraalisen identiteetin kehityksestä aikuisuudessa (Krettenauer & Hertz, 2015; Krettenauer, Murua & Jia, 2016) ja erityisesti käytännön työelämän tilanteissa (Jennings, Mitchell & Hannah, 2015) on kuitenkin saatavilla yllättävän vähän. Moraalisen identiteetin kehityskulkuja olisi tästä huolimatta tärkeää pyrkiä ymmärtämään paremmin, sillä työelämän paineet tuloksellisuuteen ja menestymiseen voivat vaikeuttaa oikean ja väärän erottamista monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa tai jopa rajoittaa henkilökohtaisia mahdollisuuksia toimia moraalisesti oikein.

Moraaliset päätökset ja identiteettityö eivät synny tyhjiössä, vaan työhön ja organisaatioihin liittyvät kontekstuaaliset tekijät voivat vaikuttaa näihin prosesseihin (Weaver, 2006).

Organisaatiossa vallalla olevat olosuhteet voivat estää tai hankaloittaa moraalista toimintaa sekä moraalin kehittymistä (Nielsen, 2006). Toisaalta organisaatiot voivat myös tarjota moraalin kehitystä tukevia elementtejä, kuten eettisiä roolimalleja tai vahvan eettisen työympäristön. Weaver (2006) on mallissaan kuvannut eri tasoilla ilmeneviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa moraalisen identiteetin muotoutumiseen sosiaalisten odotusten ja tarjolla olevien roolimallien kautta. Tekijät voidaan luokitella institutionaalisen tason vaikutuksiin (esim. alalla vallitsevat lakivaatimukset tai alaa koskevat uskomukset), organisaation piirteisiin (esim. työyhteisön kulttuuriset normit), johtajien toimintaan (jotka sekä luovat työyhteisön sääntöjä ja rakenteita että toimivat itse roolimalleina), työntekijöiden välisiin

sosiaalisiin verkostoihin (esim. kollegoiden tavat tehdä moraalisia päätöksiä) sekä yksilön omaan moraaliseen identiteettiin (kuinka tärkeinä henkilö itse pitää moraalisia arvoja). Weaverin (2006) viitekehys korostaa, että sekä ympäristöön että henkilöön itseensä liittyvät tekijät vaikuttavat moraalisen identiteetin ilmenemiseen. Siksi ne pitäisi laajasti huomioida organisaatioissa esimerkiksi tiedostamalla, millaisia moraalisia roolimalleja ja normeja yritys tarjoaa työntekijöilleen. Tässä tutkimuksessa hyödynnämme näitä teoreettisesti johdettuja ulottuvuuksia tutkimusasetelmamme pohjana.

### **Identiteetin kehitys aikuisuudessa ja toimijuus identiteettikehityksen tukena**

Kun pyrimme ymmärtämään moraalisen identiteetin kehityskulkuja tarkemmin, on syytä tarkastella identiteetin kehittymiseen liittyvää laajempaa teoreettista ymmärrystä ja pohtia, miltä osin sitä voidaan soveltaa myös moraalisiin arvoihin. James Marcia on tarkastellut identiteetin rakentumista kahden keskeisen prosessin kautta: arvojen aktiivinen etsiminen ja niihin sitoutuminen (Kroger & Marcia, 2011; Marcia, 1966, 2007). Selkiintymätön identiteetti tarkoittaa, että ihminen ei ole käynyt läpi etsintävaihetta eikä ole sitoutunut mihinkään selkeään identiteettiin ja arvopohjaan. Etsivä identiteetti kuvaa vaihetta, jossa ihminen aktiivisesti vertailee eri vaihtoehtoja pyrkien löytämään oman, koherentin näkemyksen identiteetistä, johon sitoutua. Omaksuttu identiteetti puolestaan kuvaa ihmisiä, jotka ovat omaksuneet identiteettinsä keskeiset näkemykset ja normit ulkopuolelta, esimerkiksi lapsuudenperheestään, ilman omaa pohdintaa ja näiden näkemysten kyseenalaistamista. Saavutetussa identiteetissä ihminen on itse pohtimisen, kyseenalaistamisen ja vertailemisen kautta rakentanut oman identiteettinsä. Hän suhtautuu myös tulevaisuuteen asiana, johon hän voi itse vaikuttaa.

Identiteettitilatukset eivät ole kehityksen pysyviä päätepisteitä, vaan identiteetti rakentuu dynaamisesti läpi aikuisuuden ihmisten sopeutuessa muuttuviin elämäntilanteisiin (Fadjukoff ym., 2016; Marcia, 2002). Merkittävät elämäntapahtumat kuten avioero tai työpaikan menettäminen voivat haastaa ihmisen identiteettitasapainon ja käynnistää syklisiä muutosprosesseja (Marcia, 2002). Epävakauden kokemus voi horjuttaa nykyistä (erityisesti saavutettua) identiteettiä. Se voi herättää hämmennyksen ja epävarmuuden tuntemuksia (selkiintymättömän identiteetin ajanjakso), saada turvautumaan aiempiin, muilta omaksuttuihin näkemyksiin (omaksutun identiteetin ajanjakso) tai ajaa vertailemaan uusia vaihtoehtoja (etsivän identiteetin vaihe). Kehityssykli johtaa usein uudelleen saavutettuun, entistä monivaihteisempaan identiteettiin: henkilökohtaiset sitoumukset ovat voineet

muuttua, täsmentyä tai vahvistua tämän prosessin aikana. Identiteetin uudelleenrakentamiseen tähtäävät kehitysprosessit ovat kuitenkin epätodennäköisempiä henkilöillä, joilla on selkiintymätön tai omaksuttu identiteetti (Marcia, 2002). Tämä johtuu siitä, että selkiintymätöntä identiteettiä kuvaa tällaisen kehityskulun kohteena olevan yhtenäisen identiteettirakenteen puuttuminen. Omaksuttu identiteetti on puolestaan rakentunut joustamattomaksi, ja siihen liittyy haluttomuus pohtia uusia näkökulmia tai vaihtoehtoja omille sitoumuksille, mikä rajoittaa kehitystä.

Kun tutkimme identiteetin kehitystä aikuisuudessa, on tärkeää huomioida myös toimijuuteen liittyvät näkökulmat: kuka tai mikä vaikuttaa identiteetin rakentumiseen? Toimijuus voidaan määrittellä tarkoitukselliseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa yksilö tekee tietoisia valintoja omista lähtökohdistaan (Schwartz, Donnellan, Ravert, Luyckx & Zamboanga, 2013). Identiteetin kehittymisen näkökulmasta toimijuus perustuu erilaisiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (esim. itsetunto, koettu elämän tarkoitus ja hallinnan tunne sekä resilienssi eli selviytymis- ja sopeutumiskyky; Côté, 2000) ja prosesseihin (valintojen tekeminen, optimointi eli valittuihin tavoitteisiin pyrkiminen, kompensointi eli tarvittaessa uusien tavoitteiden asettaminen; Baltes & Baltes, 1990). Näiden tekijöiden näkökulmasta erityisesti saavutettu identiteetti kuvaa toimijuutta suhteessa omaan identiteetin kehitykseen: tällöin itselle keskeisiin ja tärkeisiin arvoihin on sitouduttu omakohtaisen etsinnän jälkeen. Toimijuuden kokemus oman identiteetin suhteen voi lisäksi tarjota paremmat valmiudet nopeasti muuttuvien ja arvaamattomien elämänmuutosten kohtaamiseen ja niihin sopeutumiseen (Schwartz ym., 2013).

### **Moraalisen identiteetin statukset**

Marcian (1966) teoriaa soveltaen henkilöt, joilla on selkiintymätön (engl. *diffusion*) moraalinen identiteetti, eivät ole tietoisesti pohtineet tai arvioineet itselleen tärkeitä moraalisia arvoja eivätkä tehneet niitä koskevia sitoumuksia. Moratorio eli etsivän (*moratorium*) identiteetin vaihe sisältää omakohtaista aktiivista arvopohdintaa: mikä minulle on tärkeää, millaisten arvojen pohjalta teen oikeaa ja väärää koskevia päätöksiä? Tässä vaiheessa moraalinen identiteetti ei kuitenkaan vielä sisällä tehtyjä valintoja tai sitoumuksia mihinkään tiettyihin arvoihin. Omaksuttu (*foreclosure*) moraalinen identiteetti on edellisen vastakohta: nämä henkilöt ovat sitoutuneet voimakkaasti tiettyihin moraalisiin arvoihin, mutta ne on omaksuttu jostain ulkopuolelta (esim. lapsuudenperheestä tai työelämässä organisaatiolta) ilman niiden henkilökohtaista arvioimista tai kyseenalaistamista. Saavutettu

(*achieved*) moraalinen identiteetti puolestaan kuvaa selvää arvopohjaa, johon ihmiset ovat päätyneet ja sitoutuneet henkilökohtaisen pohdinnan ja arvioinnin tuloksena.

Huhtala, Lämsä ja Feldt (2019) olivat ensimmäisiä, jotka tutkivat näiden moraalisten identiteettistatusten ilmenemistä suomalaisilla johtajilla. He havaitsivat tutkimuksessaan, että edellä kuvatut statukset sopivat kuvaamaan moraalisen identiteetin kypsyyttä työelämässä. Ne johtajat, joilla oli selkiintymätön moraalinen identiteetti, saattoivat pyrkiä ratkaisemaan eettisesti haastavat tilanteet työssään häivyttämällä niiden moraalisen ulottuvuuden (esim. vetoamalla faktoihin ja numeroihin) tai siirtämällä vastuun jollekulle muulle (esim. omalle esimiehelle). Omaksuttu moraalinen identiteetti kuvasi johtajia, jotka olivat sisäistäneet organisaationsa arvot ja normit kyseenalaistamatta niitä. Etsivä moraalinen identiteetti sisälsi aktiivisen pohdinnan vaiheen, jossa johtajat eivät vielä tieneet, millä tavalla akuutit moraaliset ongelmat olisi parasta ratkaista, mutta pohtivat ja tiedostivat erilaisia näkökulmia, joista he pyrkivät löytämään oman tapansa toimia oikein. Saavutettu moraalinen identiteetti kuvasi johtajia, jotka olivat päätyneet sitoutumaan henkilökohtaisesti tärkeisiin arvoihin käytyään ensin läpi pohdinnan eri vaihtoehtojen välillä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty, millaiset prosessit voisivat selittää kehityksellisiä siirtymiä eri identiteettistatuksesta toiseen.

### **Moraalisen identiteetin kehitykselliset prosessit**

Identiteettistatusten lisäksi myös Marcian (2002) identiteettitasapainoa horjuttavan tapahtuman käsitettä (engl. *disequilibrating event*) voidaan soveltaa moraalisiin ongelmatilanteisiin sekä moraalisen identiteetin kehitykseen. Kun ihminen kohtaa haastavia oikean ja väärän kysymyksiä, joissa parhaan ratkaisun tekeminen ei ole yksiselitteistä, ne voivat olla moraalista identiteettiä ja arvopohjaa horjuttavia tapahtumia, jotka synnyttävät muutoksia henkilökohtaisiin arvositoumuksiin. Tiedämme, että identiteettityö tulee tarpeelliseksi tilanteissa, joissa on läsnä ristiriitoja, jännitteitä ja odottamattomia tapahtumia (Brown, 2015). Ne herättävät hämmennyksen ja epävarmuuden tunteita, jotka vuorostaan johtavat oman itsen tarkasteluun, mikä sisältää mahdollisuuden identiteetin muutoksille. Työssä kohdatut eettiset ongelmat voivat siten johtaa nykyisten arvojen kriittiseen tarkasteluun ja käynnistää kehityksellisiä prosesseja moraalisisessa identiteetissä. Johtajat voivat olla erityisen alttiita kokemaan identiteettiä ravistelevia eettisiä ongelmatilanteita, sillä heillä on työssään vaikutusvaltaa ja vastuuta, mutta myös paljon ristipaineita, jotka voivat syntyä eri sidosryhmien (kuten ylemmän johdon, kollegoiden, omien alaisten tai asiakkaiden)



asettamista erilaisista odotuksista ja vaatimuksista. Nämä ristiriidat voivat tehdä henkilökohtaisen moraalisen identiteetin toteuttamisen työssä haastavaksi (Weaver, 2006). Huhtala, Fadjukoff ja Kroger (2020) selvittivät, millaisia kehityskulkuja työelämän eettiset haasteet voivat käynnistää johtajien moraalisisessa identiteetissä. Moraaliselta identiteetiltään selkiintymättömäksi tunnistetut johtajat eivät kokeneet eettisiä ongelmatilanteita identiteettiään horjuttavina, vaan he kuvasivat eettiset ristipaineet ja päätöksenteon jatkuvana ja toistuvana työhön kuuluvana kuormittavana haasteena. Jatkuvasta pohdinnasta huolimatta he eivät aktiivisesti pyrkineet löytämään kokemuinsa ristiriitoihin (esim. joustavuuden ja toisaalta sääntöjen noudattamisen välillä) ratkaisua, joka auttaisi heitä luomaan selkeämmän arvokehityksen. Tutkimuksessa tunnistettiin haastateltavista myös moraalista identiteetiltään omaksuttuja johtajia, jotka olivat sitoutuneet ulkoapäin omaksuttuihin arvoihin ilman henkilökohtaista ja kyseenalaistavaa etsintäprosessia. Kun nämä johtajat kuvasivat kohtaamaansa eettistä ongelmatilannetta, se ei saanut aikaan muutoksia heidän identiteetissään tai keskeisissä arvoissaan, vaan kun ongelma oli ratkaistu (usein perustuen ylhäältä tuleviin odotuksiin ja vaatimuksiin), he säilyttivät omaksutut moraaliset näkemyksensä.

Edellä kuvatussa tutkimuksessa aktiivinen etsintä oli harvinaisin moraalisen identiteetin status johtajien parissa, sillä se tunnistettiin vain yhdellä haastateltavista (Huhtala ym., 2020). Tämä vaihe liittyi keskeneräiseen, ratkaisemattomaan eettiseen ongelmatilanteeseen, johon johtaja oli aktiivisesti etsimässä ratkaisua ja jonka kautta pohti itselleen tärkeitä arvoja. Lopuksi tutkimuksessa havaittiin, että ne johtajat, joilla oli saavutettu moraalinen identiteetti, kuvasivat eettisiä ongelmatilanteita selkeästi yksittäisinä identiteettitasapainoa horjuttavina tapahtumina. Nämä tilanteet olivat saaneet heidät pohtimaan, miten ratkaista eettinen ongelma ja miten se vaikuttaa heidän omaan arvopohjaansa. Osa näistä johtajista kuvasi vastaavia ulkoapäin nousevia vaatimuksia ja paineita tilanteen ratkaisemiseen kuin johtajat, joilla oli omaksuttu identiteetti. Saavutettuun identiteettiin liittyi kuitenkin tarkka omakohtainen moraalinen pohdinta, jonka seurauksena johtajat päätyivät ratkaisuihin, jotka olivat heidän omien arvojensa mukaisia. He eivät siis hyväksyneet ulkopuolisia vaatimuksia niitä kyseenalaistamatta.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös kehityksellisiä syklejä, joissa aiempi identiteettistatus oli muuttunut (Huhtala ym., 2020). Esimerkiksi normatiivinen ja joustamaton omaksuttu identiteetti oli muuttunut saavutetun identiteetin suuntaan, kun johtaja oli oppinut harkitsemaan eettisesti haastavia tilanteita laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin, pohtinut

vaihtoehtoja ja tunnistanut niistä omien arvojensa mukaiset ratkaisut. Osa johtajista kuvasi myös väliaikaisen aktiivisen arvojen etsinnän ja reflektion vaihetta eli etsivää identiteettiä, jossa he joutuivat miettimään tietyn tilanteen ratkaisemista ja sitä, miten päätös liittyisi heidän omiin moraalisiin arvoihinsa. Nämä syklit sisälsivät siirtymän saavutetusta etsivään identiteettistatukseen ja lopulta takaisin saavutetun moraalisen identiteetin statukseen sen jälkeen, kun tilanne oli ratkaistu. Tilanteeseen liittyvä pohdinta oli siis vahvistanut ja monipuolistanut henkilön aikaisempia arvoja. Huhtala kollegoineen (2020) eivät kuitenkaan selvittäneet tutkimuksessaan, miten nämä kehitysprosessit toimivat vuorovaikutuksessa organisaatiokontekstin kanssa.

## **Tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksemme päätehtävänä oli analysoida ympäristön ja yksilön vuorovaikutusta suhteessa edellä kuvattuihin moraalisen identiteetin statuksiin, eettisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja identiteetin kehitysprosesseihin. Tarkastelimme, miten erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät voivat estää tai tukea päätöksentekoa konfliktitilanteessa ja miten nämä tekijät kytkeytyvät moraaliseen identiteettiin Weaverin (2006) teoreettisen mallin pohjalta.

Tutkimustamme ohjasivat seuraavat kysymykset: 1) Millaisia eettisten haasteiden ratkaisemista tukevia ja haittaavia kontekstiin ja/tai yksilöön liittyviä tekijöitä johtajat kuvaavat? 2) Miten koetut eettiset haasteet ja päätöksentekoa tukevat ja haittaavat tekijät ovat yhteydessä johtajan omaan moraaliseen identiteettiin?

## **2. Menetelmät**

### **Tutkimusaineisto**

Haastatteluaineisto kerättiin vuonna 2017 kahdesta erilaisesta joukosta. Eräästä suuresta julkisesta organisaatiosta (joka sisälsi laajan kirjon erilaisia palvelualueita, kuten koulutus, päivähoito ja pelastustoimi) kutsuttiin mukaan kaikki esimiehen nimikkeellä toimineet työntekijät. Lisäksi mukaan kutsuttiin erään Executive MBA -kurssin osallistujat, joihin kuului johtajia eri aloilta. Yhteyshenkilöiden kautta lähetetyssä sähköpostikutsussa kuvattiin tutkimuksen tavoitteet, osallistumisen vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus sekä haastatteluiden toteuttamiseen liittyvät käytännön järjestelyt.

Yhteensä 25 johtajaa (12 miestä ja 13 naista) osallistui tutkimukseen. Johtajien ikä oli 36–65 vuotta, keskimäärin 49 vuotta ( $KH = 8.5$ ). He työskentelivät julkisella sektorilla ( $n = 19$ ) tai

yksityisellä sektorilla ( $n = 3$ ) tai omistivat oman yrityksen ( $n = 3$ ). Johtajilla oli keskimäärin 47 suoraa alaista (vaihteluväli 5–300,  $KH = 66.0$ ), ja heidän työkokemuksensa määrä oli 1–40 vuotta ( $KA = 9$ ,  $KH = 9.4$ ). Aineisto kerättiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, jotka toteutettiin jokaisen tutkimukseen ilmoittautuneen johtajan kanssa. Lisäksi osallistujat täyttivät haastattelun jälkeen kyselylomakkeen, jossa kartoitettiin muutamia työhön liittyviä taustatietokysymyksiä sekä pyydettiin kirjallinen suostumus annettujen tietojen tutkimuskäyttöön.

## **Haastattelu**

Käytimme haastatteluiden rungon suunnittelussa kriittisten tapahtumien menetelmää (engl. *critical incident technique*; CIT), joka on joustava, retrospektiivinen laadullinen tutkimusmenetelmä (Butterfield ym., 2005; Flanagan, 1954). Sen avulla on mahdollista kerätä yksilöllisiä kokemuksia henkilökohtaisesti merkittävistä tapahtumista ja tietoa toiminnan lopputulokseen vaikuttaneista syistä. Siten se soveltuu hyvin kartoittamaan moraalisia konflikteja, jotka yksilö on kokenut itselleen jollain tavalla tärkeiksi. Tässä tutkimuksessa CIT-menetelmää hyödynnettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden suunnittelun pohjana. Sen avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, miten johtajat olivat kokeneet jonkin työssä kohtaamansa moraalisen konfliktitilanteen sekä millaiset tekijät olivat vaikuttaneet tilanteen ratkaisemiseen. Johtajia pyydettiin ennen haastattelua miettimään ja kirjoittamaan muistiin yksi eettinen ongelmatilanne, jolle annettiin seuraava määrittely: ”Eettisellä ongelmalla tarkoitetaan yleensä tilannetta, jossa päätöksentekijä (esimerkiksi esimies) ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia, tai kokee, että ei voi jostain syystä toimia oikeaksi kokemallaan tavalla. Päätöksentekoon liittyy myös aina valinta yhtä huonojen tai hyvien vaihtoehtojen joukosta. Eettisen ongelman ratkaisulla on aina seurauksia jollekulle: päätöksenteon kohteelle, mahdollisesti sivullisille ja päätöksentekijälle itselleen. Näitä tilanteita leimaavat usein myös kiire, risteävät odotukset, erilaiset intressit ja arvot. Pyydän, että mietit tarkkaan työtäsi ja kokemuksiasi eettisistä ongelmista työssäsi. Kerro mahdollisimman tarkasti jokin eettiseksi ongelmaksi kokemasi tilanne.”

Haastattelussa johtaja kuvasi valitsemansa ongelmatilanteen, minkä jälkeen käytiin läpi siihen liittyen seuraavat kysymykset, jos johtaja ei spontaanisti tuonut esille näitä näkökulmia: 1) Miksi tilanne oli eettisesti ongelmallinen? 2) Millaisissa olosuhteissa tilanne syntyi? 3) Mitä tarkkaan ottaen teit ratkaistaksesi ongelman? 4) Mikä vaikutus seuraavilla

tahoilla (ks. Weaver, 2006) oli omaan päätöksentekoon ja tapaasi pyrkiä ratkaisemaan ongelma? Oma organisaatiosi tai laajemmat instituutiot (esim. alasi verkostot, ammattieettiset ohjeet tai eettiset koodistot); oma esimiehesi tai ylin johto; kollegasi tai alaisesi; omat arvosi ja hankittu kokemus; itse tilanteeseen liittyvät tekijät; muut mahdolliset tahot (esim. työn ulkopuolella). 5) Toimisitko tai oletko toiminut muissa eettisesti ongelmallisissa tilanteissa eri tavoin? Haastattelut kestivät 23 minuutista yli tuntiin ( $KA = 42$  min), ne nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Aineisto pseudonymisoitiin, ja käytetyissä aineistositaateissa olemme kuvanneet haastateltavan sukupuolen, iän sekä työkokemuksen pituuden (joko kyseisessä työtehtävässä tai nykyiseltä alalta).

## **Analyysi**

Johtajien moraalisen identiteettitilanteen määrittäminen on kuvattu Huhtalan ja kollegoiden (2020) artikkelissa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tunnistaa aineistosta niitä tekijöitä, jotka olivat joko tukeneet tai haitanneet johtajia eettisen ongelmatilanteen ratkaisemisessa. Lähtökohtana oli Weaverin (2006) viitekehys, joka jaottelee sekä ympäristöön että henkilöön itseensä liittyvät moraalisen toimijuuden kannalta mahdollisesti merkittävät tekijät. Tutkimuksessa käytettiin tutkijatriangulaatiota: tutkimuksen suunnittelusta ja haastatteluiden toteutuksesta vastasi ensimmäinen kirjoittaja. Tämän jälkeen tutkimuksen ensimmäinen ja toinen kirjoittaja lukivat koko aineiston itsenäisesti läpi useita kertoja ja merkitsivät muistiin omia tulkintojaan aineistosta. Alustavassa, itsenäisen luokittelun vaiheessa tunnistettiin yhteensä 106 eri mainintaa erilaisista tukevista tai haittaavista tekijöistä, joista 57 prosenttia kirjoittajat olivat luokitelleet täysin samoin. Tämän jälkeen kirjoittajat keskustelivat havainnoistaan ja tulkinnoistaan, minkä jälkeen he päätyivät yhdessä lopullisiin tulososassa esitettyihin teemoihin (*negotiated agreement approach*; Campbell, Quincy, Osseman & Pedersen, 2013). Tässä analyysin vaiheessa aineistosta tehdyistä tulkinnoista laadittiin myös laajemmat yläkategoriat (ks. Taulukko 1). Esimerkiksi sekä median seurannan alla olemisen että yrityksen maineen ylläpitämisen havaittiin liittyvän toiminnan läpinäkyvyyteen, joka tuki johtajien eettistä päätöksentekoa vaatimalla heiltä ratkaisuja, jotka olivat ulkopuolisen tarkastelun kestäviä ja oikeudenmukaisia. Läpinäkyvyys muodosti siis yhden kategorian, jonka havaittiin olevan yksinomaan eettistä päätöksentekoa tukeva tekijä aineistossa.

[Taulukko 1 tähän.]

### 3. Tulokset

#### Johtajien eettistä päätöksentekoa tukevat ja haastavat tekijät

Aineistosta nousi esiin useita yksilöllisiä sekä ympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka olivat joko auttaneet tai vaikeuttaneet johtajien eettistä päätöksentekoa. Jotkut näistä teemoista muodostivat jatkumoa, joissa sama tekijä saattoi ilmenemisestä riippuen muodostua joko moraalista toimintaa tukevaksi tai sitä hankaloittavaksi. Kuvaamme seuraavaksi kunkin teeman omana kokonaisuutenaan. Kaikki sisältöluokat on kuvattu Taulukossa 1.

Tärkein ja useimmin mainittu omaan itseensä liittyvä teema oli kokemus ja sen määrä. Jos johtajalla oli laajalti erilaisia henkilökohtaisia kokemuksia työstä, koulutuksista sekä yleisesti elämästä, se koettiin päätöksentekoa tukevana. Vastakohtana oli kokemuksen puute, esimerkiksi vähäinen työkokemus esimiesasemassa toimimisesta tai uutena jäsenenä työyhteisöön tuleminen, mikä koettiin haastavana tekijänä eettisen ongelmatilanteen ratkaisemisessa. Eräs johtaja kuvasi kokemuksen merkitystä seuraavalla tavalla: *”Ja sitte työkokemus, niin onneksi on jo sen verran kokemusta esimiehenä olemisesta, että kuus ja puol vuotta sitä nyt oon siis, vaikka ei nyt haittais vaikka ois enemmänki, että en mä tiää, vois varmaan olla helpompi. Mutta verrattuna siihen, että vaikka ois ollu vuoden esimiehenä ja joutus tälläseen tilanteeseen, nii mä luulen, että se ois ollu aika hirveen paljon kovempi paikka siihen. Ja sitte myös koulutus, että siis kyllä koulutuksella [on merkitystä]. Mä en oikeestaan edes osaa sanoa, et onko työkokemus vai koulutus sitte se, mistä saa enemmän perustaa tälläisille, tälläisiin tilanteisiin ja tälläisille päätöksille.”* (nainen, 38, työkokemusta tehtävästä kuusi vuotta)

Toinen jatkumo liittyi yksilön omiin arvioihin: jos johtajalla oli vahvat arvot ja kokemus henkilökohtaisesta tinkimättömyydestä niiden suhteen, nämä arvot helpottivat päätöksentekoa: *”Mä kyllä pidän erikoisen tärkeänä sitä et ihmiset on tasavertasia, et kyl mä niiku sitä, en ehkä niin aina sanoilla ja puheilla, mut sillä toimintakulttuurin luomisella, ja sen asioiden käsittelyllä, niin... Ja tietysti miten mä itse kohtaan ihmisiä, esimerkillä. Niin kyl se on mulle hyvin, hyvin tärkeä asia.”* (nainen, 54, työkokemusta tehtävästä 13 vuotta)

Toisaalta ulkoapäin tulevat vaatimukset, odotukset ja ristiriitaiset näkemykset haastoivat päätöksentekoa, sillä silloin ei ollut enää niin selvää, minkä arvojen mukaan toimia.

Kolmas jatkumo kuvasi johtajan henkilökohtaista reflektiokykyä konfliktitilanteessa. Jos johtaja kykeni näkemään tilanteen laaja-alaisesti ja tiedostamaan oman roolinsa siinä (esim. arvioimaan realistisesti omien vaikutusmahdollisuuksiensa rajoitukset), tällaisen reflektion kuvattiin helpottavan liiallista painetta tilanteessa, mikä taas helpotti päätöksentekoa. Toinen

ääripää liittyi siihen, että johtajat kokivat henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vaikeuttavan päätöksentekoa. Jotkut johtajat kokivat itsensä liian kiltiksi, jolloin heidän oli vaikeaa tehdä päätöksiä, jotka eivät miellytä muita. Osa johtajista kuvasi vatvovansa eettisiä ongelmatilanteita, mikä vaikeutti tilanteista irrottautumista esimerkiksi vapaa-ajalla ja aiheutti heille paljon stressiä. Hankalat tilanteet vaativat sitkeyttä ja peräänantamattomuutta. *”Et jos mä oisin ihan loppu, väsyny, niin luultavasti mä pesisin kädet tästä ja aattelin, että antaapa olla. Että on niin pieni ja mitätön asia suhteessa siihen isoon kokonaisuuteen ja siihen perustehtävään, että antaapa olla.”* (nainen, 38, työkokemusta tehtävästä kuusi vuotta)

Neljäs jatkumo kuvasi ulkopuolelta saadun tuen määrää, joka oli selvästi merkittävin ympäristöön liittyvä eettistä päätöksentekoa tukeva tai haittaava tekijä. Jos johtajalla oli töissä ja/tai yksityiselämässään läheisiä ihmisiä, joiden kanssa hän pystyi puhumaan eettisistä haasteista ja niiden herättämistä tunteista, hän koki saavansa sekä emotionaalista tukea että kaipaamaansa apua ongelmien ratkaisuun. *”Se on tosi vahva verkosto. Kyl se, jos sulla on joku tilanne päällä tai näin, ni kyl sit soitat pari kaverii läpi, ni kyl se sit oma ajatuskin kirkastuu yleensä, et vastaavii kokemuksii.”* (mies, 36, työkokemusta tehtävästä kymmenen vuotta) Toisaalta tuen puute ja yksinäinen päätöksenteko koettiin kuormittavana: *”Ja se oli äärettömän raskasta, se oli siis et jos mun oma esimies ei olis seisonu mun takanani, nii en olis enää työelämässä, se oli niin rankkaa.”* (nainen, 61, työkokemusta tehtävästä kymmenen vuotta)

Viidenneksi johtajat kertoivat, että organisaation rakenteet, kuten selkeät säännöt ja normit sekä erilaiset saatavilla olevat palvelut, auttoivat ongelmien ratkaisemisessa. *”Tää oma organisaatio, niin se on ehkä must se tärkein, et kyl mä koen, että niin paljon ku julkista puolta parjataan, ni meil on paljon siellä toisaalta vielä tukee, jos sitä osaa kysyä ja pyytää, et se on varmaan se, että meil on lakimiehiä, meil on tosiaan rekrytointi, jossa on oman alansa osaajat ja sieltä mä oon myöhemminki saanu hyvää apua.”* (nainen, 45, työkokemusta tehtävästä kolme vuotta) Osa johtajista taas kuvasi, kuinka epäselvät, liian laaja-alaiset tai arjen työstä kaukana asetetut säännökset olivat parhaimmillaankin hyödyttömiä tai jopa haitallisia eettisen päätöksenteon kannalta. Tämä oli organisaation rakenteisiin liittyvän jatkumon kielteinen ääripää.

Lopuksi tunnistettiin kaksi päätöksenteon kannalta yksinomaan positiivista teemaa. Ensinnäkin johtajan omat esimiehet, jotka olivat toimineet joko hyvänä tai huonona esimerkkinä eettisestä johtajasta, olivat toimineet roolimalleina ja tuoneet johtajalle varmuutta omassa toiminnassaan. Tämä oli tapahtunut joko noudattamalla hyvän eettisen

johtajan esimerkkiä tai pyrkimällä omassa työssä päinvastaiseen toimintaan kuin millaisen esimerkin oli saanut epäeettisesti toimineelta esimieheltä. ”*Mul on urani varrelta aika paljon kokemuksia kaikenlaisista esimiehistä, sellasista, mitä mää olen, jotka mun mielestä on ollut hyviä esimiehiä ja sitte valitettavasti myös siltä toiselta kantilta ja huomaan kyllä itsessäni sen osin ihan varmaan tiedostamatta ja osin tiedostaen pyrin itekin toimimaan siihen tyyliin, minkä mä itse koen taikka sen mallin mukaan, mitä olen saanu näiltä varhaisen urani hyviltä esimiehiltä ja pyrin välttään niitä käyttäytymismalleja, mitkä mä olen kokenut omassa esimieheissäni huonona.*” (nainen, 56, työkokemusta alalta kymmenen vuotta)

Toinen positiivinen teema liittyi erilaisiin toiminnan läpinäkyvyyttä lisääviin, niin sanotusti valvoviin tahoihin, kuten media ja yrityksen tunnettu maine. Vaikka läpinäkyvyys (kuten omien päätösten näkyvyys medialle) saattoi tuntua kuormittavalta, se sai johtajat kuitenkin panostamaan enemmän eettisen ongelmatilanteen ratkaisemiseen ja oman toiminnan pohtimiseen. Siten se tuki johtajan toiminnan vastuullisuutta. ”*Ja jos meillä jotain tapahtuu, nii se ylittää aina uutiskynnyksen – oli se asia tärkeä tai ei, nii se aina käsitellään mediassa. Nii se on tehny meistä toki tämmösiä varovaisia, ja tehään semmosia päätöksiä jotka on tarkkaan punnittuja.*” (mies, 44, työkokemusta alalta 14 vuotta)

Viimeinen yksittäinen teema oli negatiivinen työympäristö, jonka johtajat mainitsivat yksinomaan päätöksentekoa haittaavana tekijänä. He kertoivat kokeneensa työyhteisössä luottamuksen puutetta sekä kateutta ja negatiivista kilpailuhenkeä työntekijöiden välillä. Tällainen haitallinen ilmapiiri oli hankaloittanut heidän päätöksentekoaan eettisissä haasteissa. ”*Tää tehtävä, mihin mä nyt meen, niin hän oli kilpailemas siit mun kanssa. Ja se [tehtävä] tuli mulle. Niin hän on siitä saakka, kun mä tuln taloon, on kaikilla mahdollisilla tavoilla yrittänyt saada mut epäonnistumaan.*” (nainen, 42, työkokemusta tehtävästä kaksi vuotta)

### **Johtajien moraalisten identiteettistatusten kytkeytyminen eettistä päätöksentekoa tukeviin ja haastaviin tekijöihin**

Johtajat edustivat tutkimushetkellä neljää eri moraalisen identiteetin statusta seuraavalla tavalla: kymmenen johtajaa edusti saavutettua identiteettiä, kahdeksan omaksuttua, kuusi selkiintymätöntä ja yksi etsivää identiteettiä (ks. Huhtala ym., 2020). Taulukossa 2 on esitetty erilaiset maininnat eettistä päätöksentekoa tukevista ja haittaavista tekijöistä luokiteltuna eri statusten mukaan.

[Taulukko 2 tähän.]

### ***Selkiintymätön moraalinen identiteetti***

Selkiintymätön moraalinen identiteetti eli selkeän arvokehityksen puuttuminen liittyi moraalisten ongelmatilanteiden kokemiseen työn arjessa toistuvina ja läsnä olevina haasteina. Näiden johtajien kuvauksissa korostui oman toimijuuden vähyys, ja tämän seurauksena ratkaisut saattoivat vaihtua tilanteesta toiseen: *”Mä oon valmis muuttamaan sitä niiku tavallaan sitä mun päätöksentekoo sen mukaan jos sieltä tulee parempi idea. Että mä niiku arvioin sitä, että en mä oo sen tyyppinen että mä nyt päätän että tälleen me nyt mennään, ja sit jos jollain oikeesti on selkeästi parempi idea, että ei mennä tolleen vaan tehään tälleen. Nii sitte mä, jos se tuntuu hyvältä, nii totta kai mä vaihan sitä mielipidettä.”* (nainen, 38, työkokemusta tehtävästä 14 vuotta) He kuvasivat eniten epäselviin rakenteisiin ( $n = 4$ ) ja tuen puutteeseen ( $n = 3$ ) liittyviä päätöksentekoa haittaavia tekijöitä. Päätöksentekoa tukeviksi tekijöiksi he tunnistivat aiemmat kokemuksensa ( $n = 5$ ) sekä saadun tuen esimerkiksi esimiehiltään tai läheisiltään ( $n = 4$ ).

### ***Omaksuttu moraalinen identiteetti***

Johtajat, joille oli tunnistettu omaksuttu identiteetti, noudattivat ulkoapäin saatuja arvoja ja toimintaperiaatteita ilman henkilökohtaista etsintä- ja arviointiprosessia. Heillä moraaliset konfliktit liittyivät ylhäältä päin tuleviin odotuksiin ja säännöksiin, joita saatettiin kyseenalaistaa, mutta lopulta tilanne kuitenkin ratkaistiin muiden haluamalla tavalla. Tällöin omakohtainen arvojen pohtiminen ei edennyt pidemmälle eikä saanut aikaan muutosta heidän identiteettistatuksessaan: *”Kyllä mä oon esimiehen kanssa eri mieltä siitä, että tavallaan... Kun se on linjattu näin, että se tehdään tällä tavalla, niin siinäkin mun sananvalinta on ihan minimaalinen. ... Ehkä siihen vaikuttaa aika paljon se, että mulla on sotilaskokemusta, ja sieltä maailmasta jollain tavalla se, että annettuja käskyjä – niitä voi kyllä niiku kyseenalastaa – mutta niitä kuitenkin noudatetaan.”* (mies, 44, työkokemusta alalta 14 vuotta) Omaksuttu identiteetti liittyi ainakin osittain organisaation selkeisiin raameihin, jolloin konteksti ikään kuin tuki yksiselitteistä tilanteiden ratkaisua: *”Mun mielestä aika hyvin kanssa se mikä auttaa näit asioita, ett meillä on pelisäännöt määritelty yhdessä henkilöstön kanssa, ett miten me toimitaan. Mitkä on ne asiat mistä me ei tingitä, mitkä on meidän uskomukset, mikä meidän strategia, kaikki nää on hyvin määritelty, ni silloin siihen jää vähän tilaa semmoselle niinku sooloiluille ja virheille.”* (mies, 36, työkokemusta tehtävästä kymmenen vuotta) Nämä johtajat kuvasivat myös läpinäkyvyyteen liittyviä



vaatimuksia (yrityksen maine tai median seuranta), jotka olivat ohjanneet päätösten tekemistä ( $n = 3$ ). Toisaalta kokemuksen puutteen viitattiin liittyneen siihen, että johtaja oli aiemmin ollut alttiimpi toimimaan muiden vaatimusten ja odotusten mukaan: ”*Et paine sieltä ja vahvat mielipiteet muun henkilökunnan puolelta, ne oli hyvin tällaisia. Et pitää voimallisesti puuttua. Mutta ehkä tällä elämäkokemuksella parikymmentä vuotta myöhemmin, niin se ei olisi vaikuttanut mun toimintaan niin vahvasti ku siinä [tilanteessa].*” (mies, 42, työkokemusta kyseisestä tehtävästä yksi vuosi)

### ***Etsivä moraalinen identiteetti***

Vain yksi johtajista luokiteltiin etsivän identiteetin vaiheeseen. Hän kuvasi alaisiinsa liittyvää ongelmatilannetta, johon hän oli aktiivisesti etsimässä ratkaisua. Samalla hän arvioi ja pohti omaa henkilökohtaista arvoperustaansa, joka tukisi häntä myöhemmässä päätöksenteossa. ”*Se, ettei ihmistä arvosteta, hyväksyt, ja häntä tavallaan arvioidaan ja ennakoidaan hänen syntymätaustansa perusteella. [Haastattelija: Mitä oot itse tehnyt ratkastakses tän ongelman?] Suunnitellut ja miettinyt miten lähestymme yhteisöllisesti tätä keskustelunaihetta henkilöstön kanssa.*” (nainen, 54, työkokemusta tehtävästä 13 vuotta) Kontekstin roolia kyseinen johtaja kuvasi siten, että etäiseksi koettua johtoa hän ei halunnut ottaa asian ratkaisemiseen mukaan. Sen sijaan kollegiaalisen tuen hän näki mahdolliseksi, joskaan se ei tällä hetkellä toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla: ”*Meiän esimies on hyvin kaukana, nii ei hän oikeastaan tietenkään tiedä ketä täällä on töissä tai mistä he on kotosin, tai että me nyt tavallaan päästäs jotenki sellaseen et mä nyt jotenki tätä hänelle avaisin. ... Mä oon kertonu heille [kollegoille] joitaki tälläisiä esimerkkejä tästä, sitte he on ehkä maininneet jotain, et onko heillä ollu ulkomaalaistaustasia ihmisiä töissä, tai miten on ollu ja muuta. Mutta se on jääny vaan sellaseks vertailuks, että en mä nyt suoranaisesti mitään tukea tai mitään ratkasumalleja oo heiltä saanu.*”

### ***Saavutettu moraalinen identiteetti***

Moraaliselta identiteetiltään saavutetuiksi luokitellut johtajat osoittivat noudattavansa toiminnassaan selkeää, itse muodostettua arvoperustaa, johon he olivat sitoutuneet ja jota he sovelsivat joustavalla tavalla työssään. He pystyivät haastatteluissa selkeästi kuvaamaan ja refleктоimaan arvojaan, joita yleensä noudattivat, mutta kertoivat myös kuvauksen selkeästä epätasapainottavasta prosessista, jossa eettinen ongelmatilanne oli haastanut heidän

moraalista identiteettiään. Saavutettuun identiteettiin liittyi olennaisesti työ- ja elämäkokemus (mainintoja omasta kokemuksesta päätöksentekoa tukevana tekijänä:  $n = 9$ ): ”*Sillon nuorempana? Mä oon sitä mieltä että mä en ollut varmaankaan paha esimies mut mulla on ollu sellasia nuoruuden mustavalkosia ajattelumalleja silloin.*” (mies, 65, työkokemusta tehtävästä 40 vuotta) ”*Oon oppinut myös perustelevaan paremmin päätöksiiän, ja sillä tavalla, että ikinähän sä et voi kaikki tyydyttää, mutta myös varmempi tullut siinä, että mä luotan itseeni siihen, että mä osaan tätä työtä tehdä, että ei tarvi enää ihan sen saman epävarmuuden kanssa kuin joku 10 vuotta sitten elää.*” (nainen, 55, työkokemusta tehtävästä kuusi vuotta) Toisaalta he tunnistivat muita identiteettistatuksia useammin myös organisaation tarjoamien selkeiden rakenteiden merkityksen päätöksenteon tukemisessa ( $n = 6$ ).

#### **4. Pohdinta**

Tässä artikkelissa on keskitytty erityisesti moraalisen identiteetin ilmenemiseen ja kehittymiseen johtajien työhön liittyvissä eettisissä haasteissa sekä johtajien kokemuksiin eettistä päätöksentekoa ja moraalista identiteettiä tukevista ja hankaloittavista tekijöistä. Johtajat kuvasivat useita sekä heihin itseensä että (työ)ympäristöönsä liittyviä tekijöitä, jotka olivat joko tukeneet tai haastaneet heitä moraalisten ongelmatilanteiden ratkaisemisessa sekä omien moraalisten arvojen löytämisessä ja niiden toteuttamisessa.

Yksilöllisistä tekijöistä useimmin mainittu teema oli kokemus, jonka puute koettiin eettistä päätöksentekoa hankaloittavana, kun taas runsas kokemus eri elämäalueilta kuvattiin sekä päätöksenteon että oman moraalisen identiteetin saavuttamisen kannalta tärkeänä. Kokemuksen merkitystä kuvattiin kaikissa eri identiteettiluokissa, joten se näyttäisi auttavan eettisten haasteiden ratkaisemista huolimatta siitä, mikä henkilön moraalisen identiteetin kokonaisvaltainen kypsyytaso on. Toisaalta useissa haastatteluissa johtajat, joilla oli saavutettu identiteetti, korostivat kokemustensa merkitystä arvositoumustensa kehittymiseen, jolloin keskeisessä roolissa oli näiden kokemusten pohtiminen ja niistä oppiminen. Tämä muodosti toinen yksilöllisen jatkumon: reflektion. Toisaalta taipumus pohtia liikaakin omia moraalisia valintoja koettiin kuormittavana ja stressaavana. Tämä reflektion negatiivinen puoli liittyi nimenomaan saavutettuun moraaliseen identiteettiin, jolloin halu tehdä oikeudenmukaisia ratkaisuja saattoi muuttua itseä kuormittavaksi, kun tilanteiden pohdinta siirtyi töistä vapaa-ajalle. Toisaalta kyky hahmottaa oman päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuuksien rajat koettiin itseä suojaavana tekijänä konflikteja kohdatessa. Tätä

reflektion positiivista puolta kuvasivat erityisesti johtajat, joille oli tunnistettu omaksuttu identiteetti. Voimme siis tulkita rajojen tiedostamisen myös mahdollisuutena vedota ulkoisiin olosuhteisiin ja vähentää tällä tavoin oman vastuun kantamista näissä tilanteissa: omia omaksuttuja arvoja ei tarvitse kriittisesti tarkastella, jos tilanteessa voi todeta, ettei toisenlainen toiminta ollut mahdollista. Kolmas yksilöllinen jatkumo liittyi omiin arvoihin, joiden ollessa selkeät ja vahvat (kuten saavutetussa identiteetissä) eettinen päätöksenteko kuvattiin helpommaksi, kun taas vakaan arvopohjan puuttuessa ulkopuolelta tulevat ristiriitaiset paineet ja odotukset tekivät päätöksenteosta vaikeaa ja kuormittavaa. Weaverin (2006) kuvaaman mallin mukaisesti parhaimmassa tapauksessa aiemmat kokemukset, niiden reflektio ja sitä kautta muodostetut henkilökohtaiset moraaliset vakaumukset voivat siis tukea toisiaan positiivisen kehän tavoin ja edistää moraalisen identiteetin rakentumista.

Ympäristöön liittyvistä tekijöistä yleisimmiksi nousivat sosiaalinen tuki ja roolimallit. Ne molemmat liittyvät läheisesti sosiaaliseen oppimiseen ja kuvaavat Weaverin (2006) esittämän mallin sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä mallioppimisen tasoja, jotka vaikuttavat johtajien moraalisen identiteetin rakentumiseen. Tuen puutetta kuvattiin erityisesti niiden johtajien parissa, joilla oli selkiintymätön identiteetti kun taas roolimallien tärkeyttä korostivat moraaliselta identiteetiltään sekä omaksuttuun että saavutettuun statukseen luokitellut johtajat. Weaverin (2006) mallin laajemmat moraaliseen identiteettiin vaikuttavat tasot, institutionaaliset tekijät sekä organisaation rakenteet, näkyivät myös johtajien vastauksissa heidän kuvatessaan ympäristöön liittyviä moraalista päätöksentekoa tukevia ja haittaavia tekijöitä. Kielteisissä tekijöissä korostuivat erityisesti organisaatioiden erilaiset rakenteelliset ongelmat, kuten ylemmän johdon etäisyys arjen työstä, toimimattomat linjaukset tai joustamattomat normit tai protokollat. Toisaalta selkeät, tukevat rakenteet sekä median ja yrityksen maineen kautta syntyvät toiminnan läpinäkyvyyden vaatimukset mainittiin usein päätöksentekoa edistäeinä tekijöinä. Tutkimuksemme tulokset siis osoittivat, että Weaverin (2006) mallin mukaisesti johtajien moraalista identiteettiä ja eettistä päätöksentekoa tukeva on tärkeää huomioida monella eri tasolla tapahtuvat vaikutukset, jotka voivat toimia joko moraalista johtajuutta tukevina tai sitä haittaavina tekijöinä.

Yhdistämällä tässä artikkelissa kuvatut teoreettiset lähtökohdat (Marcia, 1966, 2002), aiemmat tutkimushavainnot (Huhtala ym., 2019, 2020) sekä tämän tutkimuksen empiirisessä osassa saadut havainnot olemme koonneet yhteen neljä keskeistä moraalisen identiteetin osaluetta: 1) moraalisen identiteetin statukset, 2) moraalisen identiteetin kehitykselliset prosessit, 3) konteksti, jossa moraalinen identiteetti ilmenee ja kehittyy, sekä 4)

henkilökohtainen toimijuus oman moraalisen identiteetin suhteen. Kuvaamme näiden keskeisten näkökulmien keskinäisiä yhteyksiä tiivistetyssä teoreettisessa mallissa (Kuvio 1), ja käymme seuraavaksi läpi, millä tavoin kertyneen tutkimusevidenssin integroiminen tuo uutta ja laajempaa ymmärrystä moraalisen identiteetin ilmenemisestä työelämässä.

[Kuvio 1 tähän.]

Kuviossa 1 mallin vasemmassa laidassa kuvataan moraalinen konflikti, joka tapahtuu aina jossain kontekstissa (Weaver, 2006). Erilaiset organisaatioon liittyvät tekijät voivat joko tukea tai hankaloittaa tilanteen ratkaisemista (esim. tarjolla olevat eettisen päätöksenteon roolimallit tai työyhteisön normit ja arvot), kuten olemme edellä kuvanneet. Vastaavalla tavalla yksilölliset tekijät voivat toimia tilannetta tunnistettaessa, arvioitaessa ja ratkaistaessa joko tukevalla tai haastavalla tavalla (esim. aiemmin kuvattu työkokemuksen määrä ja kyky moraaliseen reflektioon).

Kun henkilö on tunnistanut moraalisen konfliktin, hänen kokemansa moraalisen toimijuuden tunne päätöksentekijänä kyseisessä tilanteessa voi vaihdella. Sekä saavutettuun että etsivään moraaliseen identiteettiin liittyy korkea toimijuuden kokemus, jolloin henkilö kokee, että hän pystyy itse vaikuttamaan tilanteeseen. Näissä identiteettistatuksissa ihmiset joko ovat käyneet läpi tietoisin, arvioivan prosessin, jonka seurauksena he ovat sitoutuneet itselleen tärkeisiin arvoihin, tai ovat parhaillaan keskellä omakohtaista arvopohdintaa (Huhtala ym., 2020).

Molempia vaiheita kuvaa aktiivinen, henkilökohtainen pyrkimys löytää moraalisiin ongelmatilanteisiin ratkaisu, joka olisi linjassa omien arvojen kanssa. Jos tähän yhdistyy omien arvojen osalta jo tehtyjä sitoumuksia, henkilö kuuluu tällöin saavutetun moraalisen identiteetin statukseen: hän pystyy ottamaan aktiivisen toimijan roolin moraalisen konfliktin ratkaisemisessa ja pohjaa tilanteen arvioinnin, päätöksenteon ja sitä seuraavan toiminnan omiin arvoihinsa (Huhtala ym., 2019). Jos taas toimijuus yhdistyy moraalisten arvojen etsintään, se kuvaa etsivää identiteettiä. Tällöin henkilö pyrkii löytämään parhaan tavan ratkaista tilanne ja pohtii samalla, millaisia arvoja hän haluaisi tässä yhteydessä (sekä mahdollisesti myös tulevaisuudessa) noudattaa (Huhtala ym., 2020).

Edellisten vastakohtana selkiintymätön ja omaksuttu identiteetti kuvaavat vähäistä toimijuutta moraalisten kysymysten suhteen: omalla toiminnalla ei nähdä olevan mahdollisuutta vaikuttaa moraalisen konfliktin ratkaisuun, tai mahdollisia vaihtoehtoja omalle toiminnalle ei edes tiedosteta. Selkiintymätön moraalinen identiteetti kuvaa henkilöitä, jotka eivät ole tietoisesti pohtineet ja rakentaneet omia arvojaan, mikä saattaa näyttäytyä moraalisten tilanteiden välttelynä tai vaikeutena ylipäättään tiedostaa eri tilanteiden moraalisia

näkökulmia. Omaksuttuun moraaliseen identiteettiin puolestaan kuuluu voimakas sitoutuminen annettuun viitekehykseen, mutta yhdistettynä vähäiseen omakohtaiseen pohdintaan. Tällöin päätöksenteko voi olla ulkoa ohjautuvaa, jäykkää ja yksipuolista, jolloin toimijuuden puute näkyy muualta tulevien vaatimusten seuraamisena sekä kykenemättömyytenä arvioida tilannetta laajemmista näkökulmista tai pohtia omalle toiminnalle vaihtoehtoja (Huhtala ym., 2019, 2020).

Lopuksi esitämme Kuviossa 1 nuolen, joka suuntautuu moraaliseen identiteettistatuksesta takaisin kohti moraalisia ongelmatilanteita. Tämä kuvaa sitä, että henkilön vallalla oleva identiteettistatus vaikuttaa hänen tuleviin tulkintoihinsa uusista moraalista haasteista (ks. Huhtala ym., 2020). Saavutettu identiteetti voi johtaa korkeampaan eettiseen herkkyyteen tilanteiden tunnistamisessa, sillä oma selkeä ja vahva arvopohja voi tukea eettisten näkökulmien huomioimista. Tätä kuvasi myös tässä tutkimuksessamme havaittu niin sanottu eettinen ruminointi eli tilanteiden perinpohjainen, jopa liiallinen pohdinta ennen päätöksentekoa. Identiteetin etsintävaiheessa meneillään oleva henkilökohtainen arvopohdinta voi samalla tavoin herkistää uusien tilanteiden havaitsemiselle, mutta on myös mahdollista, että joskus jopa kuormittavana kriisinä koettu identiteetin etsintä jättää vähemmän voimavaroja uusien konfliktien huomioimiselle. Omaksuttu identiteetti liittyy todennäköisemmin myös tulevien tilanteiden joustamattomaan ratkaisemiseen, jos uuteen haasteeseen ei liity jotain erityistä (esim. henkilökohtaisesti hyvin merkittävänä koettu päätöksentekotilanne), mikä saisi aikaan nykyisen arvopohjan kriittisemmän arvioinnin. Vastaavalla tavalla selkiintymätön identiteetti voi usein liittyä siihen, että moraalisia konflikteja ei välttämättä helposti tunnisteta, mutta korkean intensiteetin tilanne tai jollain muulla tavalla poikkeuksellinen haaste voi mahdollisesti käynnistää omakohtaisen arvopohdinnan eli siirtymisen etsivään identiteettistatukseen.

### **Tutkimuksen rajoitukset**

Tutkimuksen rajoituksena on pienehkö haastateltavien määrä sekä haastatteluiden rajautuminen yhteen itse valittuun moraaliseen ongelmatilanteeseen. Pienessä aineistossa ei ollut mahdollista selvittää eri taustatekijöiden kuten iän, työkokemuksen tai toimialan yhteyksiä moraaliseen identiteettiin. Tutkimuksemme tuotti kuitenkin laajan ja monipuolisen kuvan siitä, millaisia yksilöön ja ympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa eettiseen päätöksentekoon ja moraalisen identiteetin kehittymiseen, on tunnistettavissa eri aloilla työskentelevien johtajien joukossa.

Jatkotutkimuksissa olisi tarpeellista selvittää tarkemmin ajan kuluessa tapahtuvia muutoksia moraalisisessa identiteetissä seuraamalla samoja ihmisiä pidemmällä aikavälillä. Koska identiteettitilatukset ovat osoittautuneet toimiviksi kuvaamaan aikuisten moraalisia arvoja ja erityisesti niihin liittyviä etsimisen ja sitoutumisen prosesseja (Huhtala ym., 2019), jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä kehittää kyselylomake, jolla nämä neljä statusta voidaan luotettavasti tavoittaa. Siten moraalista identiteettiä sekä esimerkiksi siirtymistä statuksesta toiseen voitaisiin tutkia myös isommilla otoksilla käyttäen määrällisiä menetelmiä. Tämä toisi laajemmin tietoa esimerkiksi erilaisista ympäristöön ja yksilöön liittyvistä tekijöistä, jotka ovat yhteydessä moraalisen identiteetin kehitysprosesseihin yli ajan.

## **Johtopäätökset**

Yritysten johtotason epäeettinen toiminta (esim. lahjonta, petokset tai sisäpiirikaupat) ja siihen liittyvät irtisanomiset ovat maailmanlaajuisesti lisääntyneet viime vuosina (Karlsson, Aguirre & Rivera, 2017). Koska johtajat määrittävät koko organisaationsa eettisiä käytänteitä ja kulttuuria (ks. esim. Brown & Treviño, 2014), on tärkeää tutkia ja tukea johtajien oman moraalien kehittymistä ja sitä kautta vahvistaa työyhteisöjen eettisiä toimintatapoja sekä ehkäistä väärinkäytöksiä. Tässä artikkelissa olemme nostaneet esille sekä omakohtaisen moraalisen reflektion ja toimijuuden tärkeän roolin moraalisen identiteetin vahvistamisessa, mutta osoittaneet myös kontekstin merkityksen, joka voi tukea tai estää eettistä päätöksentekoa sekä moraalisen identiteetin kehittymistä.

Organisaatioiden olisikin syytä kiinnittää huomiota siihen, miten ne voivat tarjota mahdollisuuksia kehittää erityisesti johtajien mutta myös muiden työyhteisön jäsenten moraalista tietoisuutta, eri näkökulmien pohdintaa ja omien arvojen reflektointia. Tämän lisäksi työyhteisön tulisi kyetä tarjoamaan suotuisat olosuhteet moraalisen identiteetin vahvistumiselle. Tähän liittyen tulisi tarkastella, millaisia moraalisia roolimalleja organisaatioissa on tarjolla uusille ja nykyisille jäsenille, millaisia virallisia arvoja, normeja ja käytänteitä työyhteisössä pyritään noudattamaan ja ovatko nämä ristiriidassa moraalisten periaatteiden kanssa tai jopa keskenään. Lisäksi organisaatioissa tulisi yhdessä tietoisesti tarkastella, millä tavoin haastavia oikean ja väärän kysymyksiä ratkaistaan (esim. yksin vai yhdessä, kiireellä vai huolellisen selvitystyön kautta) ja kyetäänkö kohdatuista moraalista haasteista oppimaan. Oppimista voisi edesauttaa esimerkiksi hiljaisen tiedon jakaminen, päätösten perusteiden sekä erilaisten ongelmatilanteiden avoin arvioiminen ja läpikäyminen yhdessä eri toimintavaihtoehtoja punnittelemalla, palautteen antaminen sekä tulevaisuuden

haasteisiin valmistautuminen. Näin yksilön omat moraaliset arvot ja ympäristön tarjoamat elementit, jotka tukevat moraalin kehittymistä, voivat yhdessä muodostaa positiivisen kehän, joka ennaltaehkäisee epäeettistä toimintaa.

## Lähteet

- Aquino, K. & Reed, A. I. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Blasi, A. (1995). Moral understanding and the moral personality: The process of moral integration. Teoksessa W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (toim.), *Moral development: An introduction* (s. 229–253). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20–40.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598.
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J. & Pedersen, O. K. (2013). Coding in-depth semistructured interviews: Problems of unitization and intercoder reliability and agreement. *Sociological Methods & Research*, 42(3), 294–320.
- Côté, J. E. (2000). *Arrested adulthood: The changing nature of maturity and identity*. New York, NY: New York University Press.
- Fadjukoff, P., Pulkkinen, L. & Kokko, K. (2016). Identity formation in adulthood: A longitudinal study from age 27 to 50. *Identity*, 16(1), 8–23.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327–358.
- Gibbs, J. C. (2013). *Moral development and reality: Beyond the theories of Kohlberg, Hoffman, and Haidt*. New York: Oxford University Press.
- Hardy, S. A. & Carlo, G. (2005). Identity as a source of moral motivation. *Human Development*, 48(4), 232–256.
- Hardy, S. A. & Carlo, G. (2011). Moral identity. Teoksessa S. J. Schwartz, K. Luyckx & V. Vignoles (toim.), *Handbook of identity theory and research* (s. 495–513). New York, NY: Springer.
- Huhtala, M., Fadjukoff, P., & Kroger, J. (2020). Managers as moral leaders: Moral identity processes in the context of work. *Journal of Business Ethics*, Online First. doi:



10.1007/s10551-020-04500-w

Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. (2019). Applying the identity status paradigm to managers' moral identity. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(2), 1–14.

Jennings, P. L., Mitchell, M. S. & Hannah, S. T. (2015). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S104–S168.

Karlsson, P.-O., Aguirre, D. & Rivera, K. (2017). Are CEOs less ethical than in the past? *Strategy and Business*, 87. Haettu osoitteesta <http://www.strategy-business.com/feature/Are-CEOs-Less-Ethical-Than-in-the-Past>.

Krettenauer, T. & Hertz, S. (2015). What develops in moral identities? A critical review. *Human Development*, 58(3), 137–153.

Krettenauer, T., Murua, L. A. & Jia, F. (2016). Age-related differences in moral identity across adulthood. *Developmental Psychology*, 52(6), 972–984.

Kroger, J. & Marcia, J. E. (2011). The identity statuses: Origins, meanings, and interpretations. Teoksessa S. J. Schwartz, K. Luyckx & V. L. Vignoles (toim.), *Handbook of identity theory and research* (s. 31–53). New York, NY: Springer.

Kroger, J., Martinussen, M. & Marcia, J. E. (2010). Identity status change during adolescence and young adulthood: A meta-analysis. *Journal of Adolescence*, 33(5), 683–698.

Lapsley, D. & Hardy, S. A. (2017). Identity formation and moral development in emerging adulthood. Teoksessa L. M. Padilla-Walker & L. J. Nelson (toim.), *Flourishing in emerging adulthood: Positive development during the third decade of life* (s. 14–39). New York, NY: Oxford University Press.

Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 551–558.

Marcia, J. E. (2002). Identity and psychosocial development in adulthood. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 2(1), 7–28.

Marcia, J. E. (2007). Theory and measure: The identity status interview. Teoksessa M. Watzlawik & A. Born (toim.), *Capturing identity: Quantitative and qualitative methods* (s. 1–14). Lanham, MD: University Press of America.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of

- ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
- Nielsen, R. P. (2006). Introduction to the special issue. In search of organizational virtue: Moral agency in organizations. *Organization Studies*, 27(3), 317–321.
- Schwartz, S. J., Donnellan, M. B., Ravert, R. D., Luyckx, K. & Zamboanga, B. L. (2013). Identity development, personality, and well-being in adolescence and emerging adulthood: Theory, research, and recent advances. Teoksessa R. M. Lerner, M. A. Easterbrooks, J. Mistry & I. B. Weiner (toim.), *Handbook of psychology: Developmental psychology* (s. 339–364). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Shao, R., Aquino, K. & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 513–540.
- Skubinn, R. & Herzog, L. (2016). Internalized moral identity in ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 249–260.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency.
- Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 95–115. *Organization Studies*, 27(3), 341–368.

TAULUKKO 1. Eettistä päätöksentekoa tukevat ja haittaavat tekijät (lukumäärät kuvaavat jokaista yksilöä, joka on maininnut kyseisen teeman).

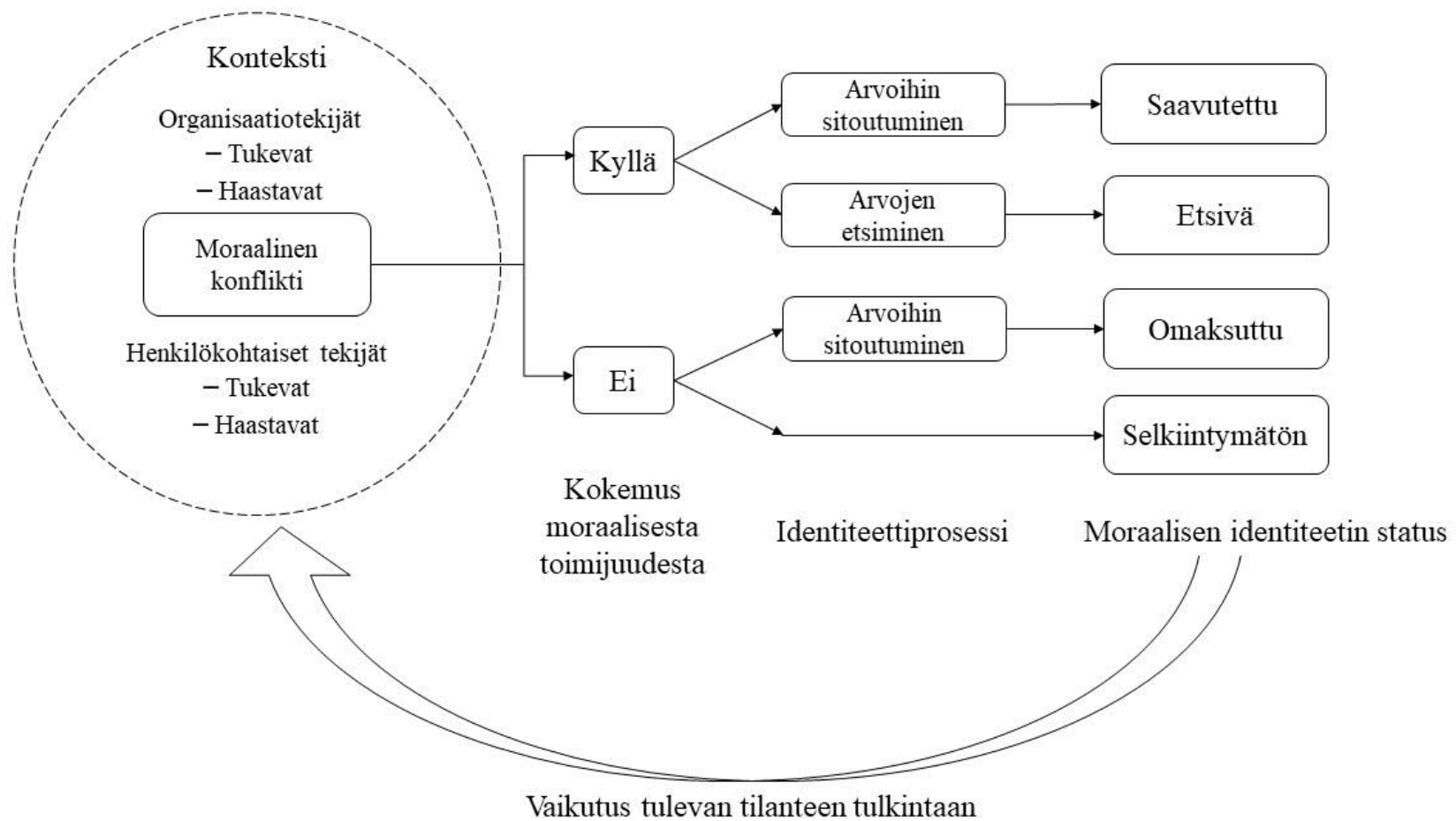
Aineistoesimerkki	Tulkinta	Yleinen koodi	Teema	<i>n</i>
<i>“Mä uskon siihen että mun arvot lähtee kyl ihan sieltä lapsuudesta ja nuoruudesta ja saattaa olla että siellä on jotain kun siis oon sellasessa ammatissa ja tehnyt ne tietyt opinnot niin mä oon joutunut tätä asiaa paljon miettimään niin kyl ne lähtee sieltä lapsuudesta, että on... Mulle on aika tärkeä että ollaan tietyllä tavalla oikeudenmukaisia tai reiluja asioissa.”</i>	Henkilökohtaiset kokemukset, aiemmista konflikteista oppiminen, mikä on lisännyt itsevarmuutta ja laajentanut näkökulmia. Koulutus, työkokemus, elämäkokemus.	Yksilöllinen tukeva tekijä	Kokemus	20
<i>“Nää molemmat tilanteet liittyi sitten henkilökunnan ongelmiin, mulla ei ollu minkäänlaista johtamiskokemusta siinä vaiheessa ja mä oon ollu asiassa ihan pihalla. Et paine sieltä ja vahvat mielipiteet muun henkilökunnan puolelta ja ne oli hyvin tällaisia. Et pitää voimallisesti puuttua. Mutta ehkä tällä elämäkokemuksella parikymmentä vuotta myöhemmin. niin se ei olisi vaikuttanut mun toimintaan niin vahvasti ku siinä.”</i>	Uusi jäsen työyhteisössä tai vähän kokemusta johtajan asemassa työskentelystä.	Yksilöllinen haittaava tekijä		6
<i>“Et tietysti aina se perusvirhe mul on ollu, että periks ei anneta, ja omien arvojen ja eettisten näkökulmien, aika vahvasti niit oon tuonu aina ennenki esille.”</i>	Vahvat henkilökohtaiset arvot, joiden mukaan toimia.	Yksilöllinen tukeva tekijä	Arvot	2
<i>“Kyllä mä oon esimiehen kanssa eri mieltä siitä, että tavallaan... Kun se on linjattu näin, että se tehdään tällä tavalla, niin siinäkin mun sananvalinta on ihan minimaalinen. Vähän pystyn vaikuttamaan tai sanoon jotakin mielipidettä siinä, mutta kun mä tekisin ihan toisella tavalla monta näistä asioista.”</i>	Organisaation hierarkian yläpuolelta tulee ristiriitaisia vaatimuksia tai työntekijät ovat päätöksenteosta eri mieltä kuin johtaja.	Ympäristön haittaava tekijä		3
<i>”Miten mä voisin tukea häntä, että hän pystyis lähtee jollekin muuttumistielle tai muuta. Kyllä sen on vaan huomannu, että enhän mä voi... Tietenkin mä voin yrittää positiivisesti antaa jotain evästä tai muuta. [Mutta] ei kaikkee voi... Pitää vaan hyväksyä tiettyjä asioita.”</i>	Oman vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien rajojen ymmärtäminen. Kyky reflektoida omaa toimintaa sekä millaiset tekijät siihen vaikuttavat.	Yksilöllinen tukeva tekijä	Reflektio	6

Aineistoesimerkki	Tulkinta	Yleinen koodi	Teema	n
<p><i>”Mun ongelma on juuri se, et mä oon ehkä liian empaattinen ja liian kiltti ja sit se, että mä, se on aika luontasta, että mä katon asioita aika monesta eri näkökulmasta, ... kun tuntee ne ihmiset ja ymmärtää ne taustat ja tietää, mikä tän henkilön kohalla on johtanu siihen tilanteeseen, ni se on se, mikä tuo mulle niitä ongelmia.”; ”Mulla tahtoo sitte, se on taas yks näitä minun ongelmia, et mulla jää nää asiat päälle ja mietin niitä ja mietin joka suunnalta ja joka kannalta ja. ... Et sitte ku ne asiat pyörii koko ajan, niin on väsyneempi, ja mitä väsyneempi on, niin sitä enemmän ne pyörii ja näin, että se on juuri nää eettiset näkökulmat ja ristiriidat, mitkä mulle jää sitten pyörimään.”</i></p>	<p>Liian “pehmeä” tai kiltti johtajaksi; eettinen ruminointi, jossa johtajan on vaikeaa irrottautua eettisen ongelmatilanteen tai sen seurausten miettimisestä. Kokemukset kuormittuneisuudesta ja syyllisyydestä.</p>	Yksilöllinen haittaava tekijä		5
<p><i>”Omat läheisimmät alaiset, nii oli ihan korvaamaton tuki siin tilanteessa, että he niiku osotti sitä, no he kannusti ja rohkasivat omal tavallaan. Mut et vois sanoo oman jaksamisen kannalt siinä, nii tietynlaises arvoristiriitatilanteis, nii olivat ihan ratkasevia, muutama henkilö.”</i> <i>”Tuntus helpommalta jos mulla olis joku jonka kanssa jutella ... et kyllä tää on välillä henkisesti itelle niin raskas ammatti, kun ite mietit ja sun on seisottava sen päätöksen takana.”</i></p>	<p>Apu ja tuki, jota saa johtajilta, kollegoilta, työntekijöiltä tai perheeltä ja ystäviltä. Muilta saatu palaute. Vaikeiden päätösten tekeminen yksin, kollegoiden puute (esim. yksityisyrittäjänä), ei aikaa konsultoida muita.</p>	Ympäristön tukeva tekijä	Tuki muilta	25
<p><i>”Me ollaan laadittu tällaset pelisäännöt työyhteisölle ja siinä yhteydessä on myöskin sovittu ne toimintamallit, että kyllä ne pitäis jokasella olla tiedossa, et kyllä siellä on.”</i></p>	<p>Selkeät säännöt ja normit jotka ohjaavat päätöksentekoa.</p>	Ympäristön tukeva tekijä	Organisaation rakenteet	8
<p><i>”Ehkä se ylin johto sit meidänkään organisaatiossa, niin, ne suuntaviivat on niin hurjan korkeella, et joskus miettii strategiaa esimerkiks, että siel on kyllä hyvinvoivat työntekijät ja näin, mutta että sitte mitä se ihan oikeesti se konkreettinen henkilöstöhallinto ja siihen liittyvä problematiikka, niin sillon ku puhutaan perustyöntekijöitten kans tehtävästä työstä, niin kyllä se ylin johto on siitä ihan hurjan kaukana.”</i></p>	<p>Organisaation tai ylemmän johdon asettamat linjaukset tai säännöt, jotka ovat epäselviä, liian laajoja, tai kaukana jokapäiväisen työn käytänteistä.</p>	Ympäristön haittaava tekijä		10

Aineistoesimerkki	Tulkinta	Yleinen koodi	Teema	<i>n</i>
<p><i>”Mul on urani varrelta aika paljon kokemuksia kaikenlaisista esimiehistä, sellasista, mitä mä olen, jotka mun mielestä on ollut hyviä esimiehiä ja sitte valitettavasti myös siltä toiselta kantilta ja huomaan kyllä itsessäni sen osin ihan varmaan tiedostamatta ja osin tiedostaen pyrin itekin toimimaan siihen tyyliin, minkä mä itse koen taikka sen mallin mukaan, mitä olen saanu näiltä varhaisen urani hyviltä esimiehiltä ja pyrin välttään niitä käyttäytymismalleja, mitkä mä olen kokenut omassa esimieheissäni huonona”</i></p>	<p>Aiemmat tai nykyiset esimiehet, jotka ovat näyttäneet joko hyvää tai huonoa esimerkkiä johtamistyöstä.</p>	<p>Ympäristön tukeva tekijä</p>	<p>Roolimallit</p>	<p>6</p>
<p><i>”Ja jos meillä jotain tapahtuu, nii se ylittää aina uutiskynnyksen - oli se asia tärkeä tai ei, nii se aina käsitellään mediassa. Nii se on tehny meistä toki tämmösiä varovaisia, ja tehään semmosia päätöksiä jotka on tarkkaan punnittuja.”; ” Meiläl on myös ne [ketjun] arvot siinä, siitä näkökulmasta on kanssa, pitää toimii oikein ja mä en nää mitään syytä miksei toimis oikein koska se on vaan helpompaa. Se määräälee tosi paljon sitä, että miten me toimitaan ja se tekee tietyn lailla täst helppoo.”</i></p>	<p>Media ja organisaation maine, jotka lisäävät henkilökohtaisen päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja ohjaavat kohti vastuullisempia valintoja.</p>	<p>Ympäristön tukeva tekijä</p>	<p>Läpinäkyvyys</p>	<p>7</p>
<p><i>”Syntyi tämmöisiä niinku suosikkeja, että ylimmällä johdolla oli selkeesti oma semmoinen suosikkipiirinsä. Että heidän kaikki tekemiset oli ok, ja muut sitten, vaikka kuinka teki tai yritti, niin ikään kuin mikään ei ollut hyvä.”</i></p>	<p>Luottamuksen puute, kateus, haitallinen kilpailu työntekijöiden kesken.</p>	<p>Ympäristön haittaava tekijä</p>	<p>Kielteinen ilmapiiri työyhteisössä</p>	<p>5</p>

TAULUKKO 2. Eettistä päätöksentekoa tukevat ja haittaavat tekijät eri identiteettistatuksissa (lukumäärät kuvaavat jokaista yksilöä, joka on maininnut kyseisen teeman).

Identiteettistatus	<u>Kokemus</u>		<u>Arvot</u>		<u>Reflektio</u>		<u>Tuki</u>		<u>Rakenteet</u>		<u>Roolimallit</u>		<u>Läpinäkyvyys</u>		<u>Kielteinen ympäristö</u> Haitta
	Tuki	Haitta	Tuki	Haitta	Tuki	Haitta	Tuki	Haitta	Tuki	Haitta	Tuki	Haitta			
Selkiytymätön	5			1	1		4	4	1	3					1
Omaksuttu	6	2		2	3		8		1	3	3		3		
Etsivä						1	10	1			3		1		
Saavutettu	9	4	2		2	4	3	3	6	4			3		4



KUVIO 1. Teoreettinen malli moraalisten konfliktien, kontekstin ja moraalisen toimijuuden yhteyksistä moraalisen identiteetin prosesseihin ja statuksiin.