

**JOHTAJIEN MORAALINEN IDENTITEETTI TYÖSSÄ JA  
JOHTAMISEEN LIITTYVÄT HUOLENAIHEET:  
Kuinka paljon moraalisen identiteetin eri statuksissa koetaan johtamisen  
huolenaiheita?**

Eveliina Tanninen  
Pro gradu -tutkielma  
Psykologian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Toukokuu 2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

TANNINEN, EVELIINA: Johtajien moraalinen identiteetti työssä ja johtamiseen liittyvät huolenaiheet: Kuinka paljon moraalisen identiteetin eri statuksissa koetaan johtamisen huolenaiheita?

Pro gradu -tutkielma, 38 s.

Ohjaaja: Huhtala, Mari

Psykologia

Toukokuu 2018

---

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin suomalaisten johtajien moraalista identiteettiä työssä ja johtamisen huolenaiheita. Moraalinen identiteetti työssä kuvaa yksilön tietoisuutta omista arvoista ja näihin arvoihin sitoutumista. Johtamisen huolenaiheissa on kyse huolenaiheista, jotka kohdistuvat johtajan aseman mukanaan tuomiin mahdollisiin negatiivisiin seurauksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, eroavatko eri moraalisen identiteetin statusten johtajat toisistaan johtamisen huolenaiheiden osalta. Tutkittavat (n=695) olivat suomalaisia johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotka edustivat neljää eri ammattiliittoa: Professoriliittoa (49,6 %), Suomen Ekonomieja (24,2 %), Tekniikan Akateemisia (13,5 %) ja Tieteentekijöitä (12,7 %). Tutkittavista 55,5 prosenttia oli miehiä ja tutkittavien keski-ikä oli 52,7 vuotta (vaihteluväli 15-85). Moraalista identiteettiä työssä mitattiin kyselylomakkeella yhdellä avoimella kysymyksellä ja tutkittavien vastaukset luokiteltiin teorialähtöisesti neljään moraalisen identiteetin statusluokkaan: 1) selkiytymätön, 2) omaksuttu, 3) moratorio, 4) saavutettu. Johtamisen huolenaiheiden mittaukseen käytettiin mittaria, joka koostui 16 väittämästä ja väittämät jakautuivat johtamisen huolenaiheiden kolmeen alalokeroon: 1) epäonnistumisen huolenaiheet, 2) työn ja muun elämän tasapainon menettämisen huolenaiheet, 3) vaikeuksien ja ongelmien huolenaiheet. Tulokset osoittivat, että moraalisen identiteetin statusten välillä oli eroja johtamisen huolenaiheissa. Suurin osa johtajista kuului moraalista identiteetiltään moratorioon ja moratoriossa koettiin johtamisen huolenaiheet kaikista voimakkaimpina. Tulokset myös osoittivat, että johtajien moraalisen identiteetin kypsytyksessä esiintyi vaihtelua ja johtajien joukosta oli löydettävissä kaikki neljä moraalisen identiteetin kypsytyttä kuvaavaa statusta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että moraalisen identiteetin statuksista moratorio edustaa johtamisen huolenaiheiden kannalta riskiryhmää. Tietoa johtajien moraalisen identiteetin statuksista voidaan hyödyntää suunnittelussa ja kehittäessä henkilöstölle suunnattuja tukitoimia. Johtajille suunnatuilla tukitoimilla voitaisiin auttaa erityisesti moratoriossa eläviä johtajia etenemään kohti saavutettua identiteettiä ja sitä kautta edistämään johtajien ja koko organisaation hyvinvointia.

Avainsanat: moraalinen identiteetti työssä, moraalisen identiteetin statukset, johtamisen huolenaiheet

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Moraalinen identiteetti .....	2
1.2	Moraalinen identiteetti työssä .....	4
1.3	Johtamisen huolenaiheet.....	6
1.4	Moraalisen identiteetti ja johtamisen huolenaiheet .....	8
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
2.1	Aineisto ja tutkittavat .....	13
2.2	Menetelmät ja muuttujat.....	14
2.3	Aineiston analysointi.....	16
3	TULOKSET.....	19
3.1	Moraalisen identiteetin statukset .....	19
3.2	Johtamisen huolenaiheet.....	21
3.3	Moraalisen identiteetin statusten erot johtamisen huolenaiheissa.....	21
4	POHDINTA.....	24
4.1	Moraalisen identiteetin statusten erot johtamisen huolenaiheissa.....	24
4.2	Moraalisen identiteetin statusten erot johtamisen huolenaiheiden alaulottuvuuksissa .....	27
4.3	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset .....	28
4.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	30
4.5	Johtopäätökset .....	32
	LÄHTEET.....	34

## 1 JOHDANTO

Johtajan asemaa pidetään perinteisesti arvostettuna ja haluttavana, mutta siihen liittyy kuitenkin myös paljon haasteita ja vastuuta (Yukl, 2013). Johtajuus haasteineen ja vastuineen voi aiheuttaa johtajissa huolta ja johtamisen huolenaiheet voidaan määritellä yleisesti huolenaiheiksi jotka kohdistuvat johtajan aseman mukanaan tuomiin mahdollisiin negatiivisiin seurauksiin. Huolenaiheet voivat liittyä esimerkiksi epäonnistumiseen ja virheiden tekemiseen, ajan riittämättömyyteen perheelle ja ystäville tai muille aiheutettuun mielipahaan. (Aycan & Shelia, 2018).

Kaikki johtajat eivät kuitenkaan koe johtamiseen liittyviä huolenaiheita yhtä voimakkaina ja yksilölliset erot johtamisen huolenaiheissa on oletettu liittyvän yksilöllisiin ominaisuuksiin (Aycan & Shelia, 2018). Tähän mennessä ei ole kuitenkaan vielä tutkittu, mitkä johtajiin itseensä liittyvät tekijät aiheuttavat eroavaisuuksia johtajien kokemissa huolenaiheissa. Tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan tähän puutteeseen nostamalla tarkastelun kohteeksi johtajien moraalinen identiteetti työssä, joka kuvaa yksilön tietoisuutta omista arvoistaan ja näihin arvoihin sitoutumista (Huhtala, Lämsä, & Feldt, 2018). Moraalinen identiteetti on yksi keskeinen ominaisuus, joka vaikuttaa johtajien toimijuuteen organisaatiossa (Blasi, 1983; Shao, Aquino, & Freeman, 2008), kytkeytyy johtajien emotionaalisiin järjestelmiin (Blasi, 1995) ja vaikuttaa johtajien käyttäytymistä välittäviin tekijöihin, kuten tunteisiin (Shao ym., 2008), joten johtajien moraalisen identiteetin tarkastelu voi auttaa ymmärtämään johtamisen huolenaiheita ja johtajien välisiä eroavaisuuksia johtamisen huolenaiheissa.

Johtamisen huolenaiheet voivat pahimmillaan johtaa sekä yksilön että organisaation kannalta haitallisiin seurauksiin, kuten työpahoinvointiin ja johtotehtävistä luopumiseen (Aycan & Shelia, 2018). Siksi on tärkeä selvittää, mitkä johtajiin liittyvät tekijät edesauttavat johtamisen huolenaiheita ja minkälaiset tekijät ovat johtamisen huolenaiheilta suojaavia tekijöitä. Tähän mennessä moraalisen identiteetin yhteyttä johtamisen huolenaiheisiin ei ole vielä aikaisemmin tutkittu, joten tämän tutkimuksen avulla pyritään tuomaan uutta tietoa näiden kahden käsitteen välisestä yhteydestä.

## 1.1 Moraalinen identiteetti

Moraaliselle identiteetille on olemassa useita määritelmiä johtuen siitä, että käsitettä voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. (Hardy, Bean, & Olsen, 2014; Hardy & Carlo, 2005; Shao ym., 2008) Käsitteen monimuotoisuudesta kertoo se, että joissakin tutkimuksissa moraalista identiteetistä käytetään termiä moraalinen minuus (ks. esim. Jennings, Mitchell, & Hannah, 2015). Erilaisia ja osittain päällekkäisiä moraalisen identiteetin määritelmiä kuitenkin yhdistää näkemys siitä, että moraalinen identiteetti sisältää kunkin yksilön subjektiivisen kokemuksen omasta moraalisesta ja moraalisenä henkilönä toimimisen tärkeydestä (Hardy ym., 2014; Hardy & Carlo, 2011; Shao ym., 2008). Yleisesti moraalinen identiteetti voidaan mieltää yksilön kokemukseksi siitä, kuinka tärkeänä moraalisenä henkilönä toimiminen on hänelle. Moraalinen identiteetti heijastaa siten yksilöllisiä eroja siinä, kuinka keskeisenä tai oleellisena piirteenä moraalinen on osana kunkin henkilön identiteettiä. (Aquino & Reed, 2002; Blasi, 1983; Blasi, 2004; Hardy ym., 2014; Hardy & Carlo, 2011).

Aikaisemmissa tutkimuksissa hallitsevat moraalisen identiteetin keskeisimmät lähestymistavat voidaan jakaa kahteen kategoriaan: ominaispiirteen näkökulmaan ja sosiaalis-kognitiiviseen näkökulmaan (Hardy & Carlo, 2011; Shao ym., 2008). Näkökulmat edustavat persoonallisuuspsykologiassa vallitsevia piirreteoreettista ja sosiaalis-kognitiivista lähestymistapaa (Lapsley & Hill, 2009). Ominaispiirteen näkökulmasta moraalinen identiteetti nähdään persoonallisuuden piirteiden tavoin pysyvänä ja kontekstien välillä yhtenäisenä piirteenä (Lapsley & Hill, 2009; Shao ym., 2008; Walker, 2004). Tästä näkökulmasta yksilöiden välillä on eroavaisuuksia siinä, kuinka keskeisenä osana moraalinen on heidän minäkäsitystään, joten moraalinen identiteetti toimii yksilöitä toisistaan erottavana ominaispiirteenä. Toisille henkilöille moraaliset piirteet ovat integroituneet vahvemmasi osaksi identiteettiä (Blasi, 1993). Moraalin ollessa vahva ja keskeinen osa identiteettiä, se toimii moraalisen käyttäytymisen motivaattorina ja henkilö pyrkii tällöin toimimaan moraalisten arvojensa ja ihanteidensa mukaisesti, kuten olemaan rehellinen, luotettava ja hyvä ihminen. (Blasi, 1983; 1984; Shao ym., 2008)

Sosiaalis-kognitiivisesta näkökulmasta moraalinen identiteetti nähdään moraalisisina skeemoina eli mielen tietorakenteina. Yksilöiden välillä on eroavaisuuksia siinä, kuinka herkästi moraaliset skeemat aktivoituvat ja lisäksi ympäristön vihjeet voivat toimia skeemojen aktivoijina. (Boegershausen, Aquino, & Reed, 2015; Shao ym., 2008.) Sosiaalis-kognitiivinen näkökulma huomioi ominaispiirteen näkökulmasta poiketen moraalisen identiteetin tilannekohtaisuuden sekä yksilön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen (Lapsley, 2015; Lapsley & Hill, 2009; Walker, 2004). Tästä näkökulmasta

moraalinen identiteetti voidaan nähdä eräänlaisena sosiaalisena identiteettinä, sillä moraaliset skeemat voivat aktivoitua eri tavoin riippuen siitä missä ryhmässä, roolissa tai ympäristössä yksilö toimii kullakin hetkellä (Hardy & Carlo, 2011).

Molemmat näkökulmat yhdistäen moraalinen identiteetti voidaan käsittää joustavaksi ja kontekstisidonnaiseksi minuuden rakenteeksi, jossa on kuitenkin myös tilanteiden välistä yhtenäisyyttä (Krettenauer, Murua, & Jia, 2016). Kontekstisidonnaisuudesta johtuen moraalista identiteettiä tulisi tutkia erikseen kussakin kontekstissa, sillä erilaiset kontekstit voivat aktivoida moraalisia skeemoja eri tavoin ja toisaalta kontekstiin liittyvillä tekijöillä voi olla vaikutusta moraaliseen identiteettiin (Aquino & Freeman, 2009; Hardy & Carlo, 2005; Krettenauer ym., 2016). Aikuisiällä työ on yksi keskeisimmistä ja merkittävimmistä konteksteista (Fadjukoff, Pulkkinen & Kokko, 2005), joten tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan moraalista identiteettiä työn kontekstissa.

Kontekstisidonnaisuuden lisäksi moraalisisessa identiteetissä esiintyy myös yksilöiden välisiä eroavaisuuksia moraalisen identiteetin kypsytydessä (Blasi, 1993) ja selityksiä kypsytyseroille voidaan löytää identiteetin kehitysteorioista (Hardy & Carlo, 2011). Erikson (1964) on kuvannut identiteetin kehitysteoriassaan egon eli minuuden kehitystä erilaisten kehitysvaiheiden kautta kulkevana prosessina. Jokaiseen kehitysvaiheeseen liittyy kriisi, jonka kohtaamisen seurauksena kehitystehtävässä onnistutaan tai epäonnistutaan. Teorian mukaan yksilöitä erottaa se, ovatko he käyneet läpi etsinnän ja sitoutumisen vaiheet. Etsinnän vaiheessa henkilö käy läpi identiteetikriisiä, jossa hän punnitsee erilaisia vaihtoehtoja arvositoumusten välillä. Etsintävaihetta seuraa sitoutumisen vaihe, jolloin henkilö on tehnyt arvositoumuksia. (Erikson, 1964.)

Marcia (1966) kehitti edelleen Eriksonin teoriaa kuvaamalla, kuinka nuoret ja aikuiset tekevät henkilökohtaisia päätöksiä eri elämän osa-alueilla käymällä läpi kriisiksi rinnastetun identiteetin etsinnän sekä identiteettiin sitoutumisen vaiheet. Etsintävaiheessa yksilö tutkii aktiivisesti erilaisia ratkaisuja valinnoilleen, kuten arvoille, rooleille ja uskomuksille maailmasta. Etsintävaihetta seuraa sitoutuminen, joka liitetään erityisesti kypsään identiteettiin. Sitoutuminen kuvaa etsintävaiheen positiivista lopputulemaa ja tällöin yksilö on sitoutunut tekemiinsä valintoihin ja ratkaisuihin. (Marcia, 1966.)

Marcia (1966) kuvasi identiteetin statustypologian avulla yksilöiden välisiä eroja moraalisen identiteetin kypsytydessä ja erotti toisistaan neljä erilaista identiteettistatusta: selkiytymätön, moratorio, omaksuttu ja saavutettu. Selkiytymättömässä statuksessa henkilö ei ole vielä tutkinut eikä sitoutunut mihinkään arvoihin tai rooleihin, joten selkiytymätön identiteettistatus edustaa vähiten kypsää identiteettistatusta. Tällöin henkilöä ei edes välttämättä kiinnosta identiteetin merkitys, jolloin

henkilökohtaiset arvot ja roolit jäävät tiedostamattomina taka-alalle. Omaksutussa identiteetissä uskomukset ja arvot on omaksuttu ulkopuolelta ilman henkilökohtaista arviointia tai kyseenalaistamista. Moratoriossa henkilö aktiivisesti etsii omaa identiteettiään, mutta ei ole vielä sitoutunut mihinkään. Tällöin yksilö käy läpi kriisiä, jossa punnitsee ja arvioi erilaisia vaihtoehtoja. Identiteetin saavuttanut henkilö on etsinnän jälkeen sitoutunut arvoihin ja rooleihin. Saavutettu identiteetti edustaa siten kypsintä identiteettistatusta ja saavutettua statusta pidetään moratoriovaiheen positiivisena lopputulemana. Tällöin yksilö on käynyt läpi identiteetikriisin, jonka seurauksena erilaiset vaihtoehdot ovat tulleet punnituiksi ja identiteettiin on sitouduttu tietoisesti. (Marcia, 1966) Statuksista saavutettu kuvaa siis kypsää moraalista identiteettiä, sillä yksilö on käynyt läpi erilaisia moraalisia periaatteita ja etsintävaiheen jälkeen sitoutunut henkilökohtaisiin moraalisiin arvoihin (Hardy & Carlo, 2011). Selkiytymätön status puolestaan kuvaa moraalisen identiteetin kaikista epäkypsintä muotoa ja tällöin henkilö ei ole sitoutunut vielä mihinkään moraalisiin arvoihin (Hardy & Carlo, 2011).

Vaikka moraalisen identiteetin tutkimus on keskittynyt nuoruuteen ja varhaiseen aikuisuuteen pitäen niitä kriittisinä kehityksellisinä aikakausina, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että moraalisen identiteetin kehitys rajoittuisi ainoastaan näihin ikäkausiin (Damon, 1996; Lapsley & Stey, 2014). Nykytutkimuksen valossa tiedetään, että moraalisen identiteetin kehitystä tapahtuu myös aikuisuudessa ja siten aikuisikäisten välillä on eroja moraalisen identiteetin kypsyydessä (Bergman, 2002; Krettenauer ym., 2016). Tästä huolimatta moraalista identiteettiä on tutkittu tähän mennessä hyvin niukasti käyttäen aineistona työssä olevia aikuisia (esim. Bergman, 2002; Huhtala ym., 2018; Jennings ym., 2013), joten tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan tähän puutteeseen.

## **1.2 Moraalinen identiteetti työssä**

Kuluneen vuosikymmenen aikana yritysmaailmaan liittyvät tapahtumat, kuten taloudelliset kriisit, korruptio ja skandaalit ovat saaneet aikaan mielenkiinnon tarkastella moraalialia ja moraalista toimintaa työn kontekstissa (Jennings ym., 2015; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). Työn kontekstissa moraalisen identiteetin käsite on noussut esille keinona ymmärtää yksilöiden, kuten johtajien moraalista toimijuutta organisaatioissa (Shao ym., 2008; Weaver, 2006). Moraalisen identiteetin yhteyden tarkastelu johtajiin itseensä liittyviin tekijöihin on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle, sillä tähän mennessä moraalisen identiteetin tutkimus työn kontekstissa on keskittynyt lähinnä

tarkastelemaan johtajien moraalisen identiteetin yhteyttä johtajien ulkopuolisiin tekijöihin, kuten liiketoiminnan, organisaatiokulttuurin ja johtamisen eettisyyteen sekä johdettavien eettiseen toimintaan (Jennings ym., 2015; Shao ym., 2008; Skubinn & Herzog, 2016). Johtajiin kohdistuvissa moraalisen identiteetin tutkimuksissa ei ole myöskään tähän mennessä huomioitu moraalisen identiteetin kypsyyseroja, vaikka joissakin tutkimuksissa moraalikehityksen tason on osoitettu vaikuttavan yksilöiden eettiseen päätöksentekoon ja siihen, kuinka he ratkaisevat moraalisia kysymyksiä (ks. esim. Treviño, 1986).

Huhtala ja kollegat (2018) ovat ensimmäisiä, jotka ovat tarkastelleet johtajien moraalista identiteettiä työssä huomioiden johtajien moraalisen identiteetin kypsyyserot. Heidän määritelmänsä mukaan moraalinen identiteetti työssä kuvaa sitä, kuinka yksilöt tiedostavat ja heijastavat moraalisia arvojaan kohdatessaan moraalisia kysymyksiä ja eettisiä haasteita työssä. Heidän mukaansa moraalilla identiteetillä työssä voidaan kuvata sitä, kuinka tietoisia yksilöt ovat arvoistaan ja kuinka sitoutuneita he ovat niihin. (Huhtala ym., 2018.)

Huhtala kollegoineen (2018) esitti, että moraalista identiteetistä työssä voidaan erottaa neljä moraalisen identiteetin kehitystasoa kuvaavaa statusta. Statukset pohjautuvat jo aikaisemmin mainittuihin Eriksonin (1964) ja Marcian (1996) identiteetin kehitysteorioihin. Tutkimalla suomalaisten johtajien omia kuvauksia tavoistaan ratkaista eettisesti haastavia tilanteita työssään, Huhtala ja kollegat (2018) havaitsivat, että johtajien joukosta oli löydettävissä kaikki neljä moraalisen identiteetin kypsyyttä kuvaavaa statusta: selkiytymätön, omaksuttu, moratorio ja saavutettu. Moraaliselta identiteetiltään selkiytymättömän statuksen johtajille oli tyypillistä, että eettisesti haastavia tilanteita ratkoessaan he eivät välttämättä huomioineet lainkaan tilanteen eettistä puolta. He eivät myöskään osoittaneet sitoutumista moraalisiin arvoihin ja he myös perustivat ratkaisunsa puhtaasti faktatietoon tai ulkoistivat päätöksenteon muille tahoille. Omaksutun statuksen omaavat johtajat puolestaan ratkaisivat tilanteet nojautumalla organisaation arvoihin ja normeihin eli Marcian (1966) kuvaamiin ulkopäin omaksuttuihin arvoihin. Moratoriota edustaville johtajille oli puolestaan tyypillistä, että he huomioivat tilanteen eettisyyden, mutta eivät osoittaneet kuitenkaan sitoutumista tiettyihin arvoihin. Saavutetun statuksen johtajat erosivat muiden statusten johtajista siinä, että he ratkoivat eettisesti haastavia tilanteita omaan henkilökohtaiseen arvomaailmaansa pohjautuen ja he myös tunnistivat heille itselleen tärkeät arvot. (Huhtala ym., 2018.)

Moraalisen identiteetin kypsyyseroista johtuen johtajien välillä on perustavanlaatuisia eroavaisuuksia siinä, kuinka sitoutuneita he ovat toimimaan omien arvojensa mukaisesti, kuinka he tiedostavat omia arvojaan, kuinka tärkeää moraalisenä henkilönä toimiminen on heille ja ovatko he omaksuneet sisältä- vai ulkoapäin asetettuja arvositoumuksia (Huhtala ym., 2018). Tästä johtuen



johtajat voivat kokea ja ratkaista työssään kohtaamat tilanteet hyvin eri tavoin ja siinä missä toinen johtaja kokee esimerkiksi huolta epäonnistumisesta tai päätöstensä seurauksesta muille, toinen johtaja voi ohittaa vastaavan tilanteen ilman huolta.

### 1.3 Johtamisen huolenaiheet

Johtajan asemaa on perinteisesti pidetty haluttavana ja arvostettuna (Yukl, 2013), mutta johtajan asemaan liittyy kuitenkin myös paljon haasteita. Johtajien työ on vaativaa ja vastuullista (Yukl, 2013) sekä psykologisesti kuormittavaa (Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008). Johtajat joutuvat työssään tasapainoilemaan samanaikaisesti useassa eri roolissa (Mintzberg, 1980) sekä suhteuttamaan omaa toimintaansa eri sidosryhmien, kuten omistajien ja alaisten asettamien vaatimusten ja odotusten välillä (Ansoff, 1984). Johtajat joutuvat kohtaamaan työssään myös usein eettisesti haastavia tilanteita, joissa he joutuvat pohtimaan oman toimintansa, valintojensa ja päätöstensä oikeellisuutta (Huhtala ym., 2010).

Viime vuosina on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota johtajan asemaan liitettyihin negatiivisiin seurauksiin. Aycan ja Shelia (2018) ovat luoneet käsitteen *johtamisen huolenaiheet* (*Worries about leadership*) kuvaamaan huolenaiheita, jotka liittyvät johtotehtävissä toimimisen mahdollisiin negatiivisiin seurauksiin. Huolenaiheet voivat liittyä muun muassa perheen ja työn yhteensovittamiseen, omaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, riittämättömyyteen ja itseluottamukseen sekä työyhteisöltä saatavaan hyväksyntään. Johtajan asemaan liittyvien haasteiden ja negatiivisten seurausten tunnistamisesta huolimatta tähän mennessä johtotehtäviin liittyviä huolenaiheita on tutkittu empiirisesti pelkästään henkilöillä, jotka pyrkivät johtotehtäviin eli eivät vielä toimi johtotehtävissä (Aycan & Shelia, 2018). Tässä tutkimuksessa huomioidaan tämä puute tarkastelemalla johtotehtävissä toimivia henkilöitä.

Aycan ja Shelia (2018) esittävät johtamisen huolenaiheiden käsitteen taustalla olevan kolme keskeistä teoriaa: Lazaruksen (1991) kognitiivisen arvioinnin teoria, Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoriat sekä Jonesin ja Berglasin (1978) teoriaan itseä vahingoittavasta käyttäytymisestä. Lazaruksen (1991) mukaan emootioiden synnyssä korostuu tilanteesta tehtyjen arviointien merkitys, joten yksilön tapahtumille antamat tulkinnat ja selitykset vaikuttavat siihen, millaisia tunteita tilanteesta viriää. Negatiiviset tunteet, kuten pelko ja ahdistuneisuus pohjautuvat epämiellyttävien seurausten ennakkointiin. Johtamisen huolenaiheet syntyvät henkilön ennakoissa

johtotehtäviin liittyviä negatiivisia seurauksia. Johtajuuteen liittyen epämiellyttävät seuraukset voivat olla esimerkiksi tulosten saavuttamisessa epäonnistuminen, sidosryhmien luottamuksen menettäminen, työn ja vapaa-ajan epätasapaino tai harmin tuottaminen muille (Aycan & Shelia, 2018).

Decin ja Ryanin (1985) itsemääräytymisteorian mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta: autonomian, pätevyiden sekä yhteenkuuluvuuden tarve. Näiden tarpeiden täytyminen on välttämätöntä yksilön optimaaliselle kehitykselle ja hyvinvoinnille. Autonomian tarve kuvaa tunnetta siitä, että ihmisellä on vapaus valita ja vaikuttaa omaan elämäänsä. Pätevyiden tarve kuvaa tunnetta siitä, että yksilö kokee olevansa kyvykäs selviämään asettamista tavoitteista ja haasteista sekä oppimaan uusia taitoja. Yhteenkuuluvuuden tarve puolestaan kuvaa tunnetta siitä, että ihminen on yhteydessä muihin ihmisiin ja kykenee rakentamaan siteitä muihin. Aycanin ja Shelian (2018) mukaan johtajuuteen liitetyt epämiellyttävät seuraukset muodostavat uhan näille ihmisen toiminnan ja kasvun kannalta keskeisille autonomian, pätevyiden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttämiseksi (Aycan & Shelia, 2018).

Itsemääräytymisteoriaan (Deci & Ryan, 1985) pohjautuen Aycan ja Shelia (2018) jakavat johtamisen huolenaiheet kolmeen alalokeroon: *huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä sekä huoli vaikeuksista ja ongelmista*. Johtamisen huolenaiheet nousevat esiin, kun perustarpeet ovat uhattuna. Huoli epäonnistumisesta heijastaa pätevyiden tarvetta kuvaten huolta virheiden tekemisestä, kritiikin saamisesta, itsetunnon laskusta, arvostuksen menettämisestä ja epäonnistumisen aiheuttamasta häpeästä. Huoli työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä liittyy autonomian tarpeeseen kuvaten huolta vähentyneestä ajasta esimerkiksi perheen, ystävien ja harrastusten parissa tai yksityisyyden ja henkilökohtaisen elämän menettämisestä. Kolmantena ulottuvuutena huoli vaikeuksista ja ongelmista kytkeytyy puolestaan yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Johtaja voi kokea huolta siitä, että johtoaseman myötä menettää yhteyden muihin ihmisiin, kohtelee työntekijöitään epäoikeudenmukaisesti tai aiheuttaa muille mielipahaa. (Aycan & Shelia, 2018.)

Jones ja Berglasin (1978) itseä vahingoittavan käyttäytymisen teorian mukaan yksilö pyrkii suojaamaan itsetuntoaan epäonnistumisen hetkellä, jotta edellä kuvatut autonomian, pätevyiden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet eivät tulisi uhatuksi. Itsetuntoa suojataksaan ihminen asettaa esteitä menestymiselleen, jotta epäonnistumisesta voidaan syyttää esteitä omien henkilökohtaisten piirteiden sijaan (Elliot & Church, 2003; Jones & Berglas, 1978). Tällaista strategiaa hyödynnetään välttelemällä tiettyyn rooliin, kuten johtajuuteen liittyviä aktiviteetteja (Elliot & Church, 2003). Itseä

suojatakseen johtamisen huolenaiheet voivat saada johtajat hakeutumaan pois johtotehtävistä tai kieltäytymään tarjotusta johtotehtävästä (Aycan & Shelia, 2018).

Johtotehtävistä luopumisen tai kieltäytymisen lisäksi johtamisen huolenaiheet voivat pahimmillaan johtaa myös muihin sekä yksilölle että organisaatiolle haitallisiin seurauksiin, kuten työpahoinvointiin. (Aycan & Shelia, 2018.) Yksilöiden välillä on kuitenkin eroja johtamisen huolenaiheissa (Aycan & Shelia, 2018), joten kaikki johtajat eivät koe johtamisen huolenaiheita samalla voimakkuudella. Tähän mennessä tiedetään kuitenkin niukasti siitä, mitkä yksilölliset tekijät saavat aikaan yksilöiden välisiä eroja johtamisen huolenaiheissa. Moraalista identiteettiä ja sen kypsyyttä kuvaavia statuksia voidaan kuitenkin pitää yhtenä tällaisena yksilöllisenä tekijänä, jonka voidaan olettaa aiheuttavan eroja johtamisen huolenaiheissa, ja seuraavaksi tarkastellaan käsitteiden välistä yhteyttä tarkemmin.

#### **1.4 Moraalisen identiteetti ja johtamisen huolenaiheet**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suomalaisten johtajien moraalisen identiteetin kypsyyttä kuvaavien statusten yhteyttä johtajien kokemiin johtamisen huolenaiheisiin. Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia, eroavatko eri moraalisen identiteetin statusten johtajat johtamisen huolenaiheiden osalta.

Moraalisen identiteetin merkitystä ja yhteyttä johtamisen huolenaiheisiin ei ole vielä tähän mennessä tutkittu. Eri tutkimukset moraalisen identiteetin ja johtamisen huolenaiheiden saralla antavat kuitenkin syyn olettaa, että moraalisen identiteetin kypsyyttä kuvaavien statusten välillä on eroavaisuuksia johtamisen huolenaiheiden osalta. Seuraavaksi esitetään ja vedetään yhteen aikaisempia tutkimustuloksia, joihin tämän tutkimuksen olettamukset pohjautuvat sekä esitetään tutkimukselle asetetut ennakko-oletukset.

Ensinnäkin Aycan ja Shelia (2018) liittävät johtamisen huolenaiheet yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuteen ja itsesäätelymekanismeihin. Moraalinen identiteetti on osa minuuden rakennetta (Jennings ym., 2015) ja moraalisisessa identiteetissä on kyse persoonallisuuden piirteisiin rinnastettavista ominaisuuksista (Lapsley & Hill, 2009; Shao ym., 2008; Walker, 2004). Tästä johtuen voidaan olettaa, että persoonallisuuden piirteiden tavoin vastaavanlaisena yksilöllisenä ominaisuutena moraalinen identiteetti voi aiheuttaa johtajien välillä eroavaisuuksia johtamisen huolenaiheissa.

Olettamusta tukee myös se, että moraalisen identiteetin on havaittu kytkeytyvän emotionaalisiin järjestelmiin (Blasi, 1995) ja vaikuttavan käyttäytymistä välittäviin tekijöihin, kuten tunteisiin (Shao ym., 2008). Johtamisen huolenaiheissa on kysymys negatiivisesta tunteesta (Aycan & Shelia, 2018) ja negatiivisten tunteiden viriäminen liittyy erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa vallitsee ristiriitaisen välillä mitä ihminen tekee ja mitä ihminen kokee, että hänen vastuullaan olisi tehdä (Blasi, 1984). Moraalisen identiteetin on osoitettu olevan yhteydessä negatiivisten tunteiden kokemiseen erityisesti silloin, kun yksilöt eivät koe voivansa toimia omien standardiensa ja arvojensa mukaisesti tai yksilöt kokevat, että heidän toimintansa nähdään eri tavoin muiden silmissä (Blasi, 1983; Stets & Carter, 2011). Negatiivisia tunteita voi nousta esiin, jos yksilö joutuu toimimaan sellaisilla tavoilla, jotka ovat ristiriidassa hänen moraalinsa kanssa (Aquino ja Freeman, 2009). Lönnqvistin (2000) mukaan johtajien työssään kohtaamat ristiriitatilanteet voivat aiheuttaa heille negatiivisia tunteita, kuten huolta. Työelämässä johtajat voivat joutua usein tilanteisiin, joissa he joutuvat kohtaamaan ristiriidan omien arvojensa ja muiden asettamien odotusten välillä, mikä saa aikaan johtamisen huolenaiheita.

Johtamisen huolenaiheet pohjautuvat siihen, minkälaisia tulkintoja henkilöt tekevät tilanteista ja huolenaiheiden kokemisessa on kyse johtotehtäviin liittyvien negatiivisten seurausten ennakoinnista (Aycan & Shelia, 2018). Lazaruksen (1991) teoriaan pohjautuen johtamisen huolenaiheiden synty saa alkunsa tapahtumasta tai tilanteesta, joka vaatii kognitiivista arviointia ja kognitiiviseen arvioinnissa yksilö arvioi stressaavan tekijän joko uhaksi, haitaksi tai mahdollisuudeksi. Moraalinen identiteetti voi vaikuttaa siihen, minkälaisia tulkintatapoja yksilöt käyttävät osana kognitiivista arviointiprosessia ja sitä kautta heijastuu johtamisen huolenaiheisiin. Esimerkiksi eettisesti haastavia tilanteita kohdatessaan eri moraalisen identiteetin statusten johtajien välillä on havaittu eroja siinä, kuinka he huomaavat tilanteiden eettiset vihjeet ja sitä kautta tulkitsevat ja ratkaisevat eettisesti haastavia tilanteita työssään (Huhtala ym., 2018). Siten edellä kuvatuista havainnoista johtuen voidaan olettaa, että moraalisen identiteetin statusten välillä on eroavaisuuksia johtamisen huolenaiheissa.

*H1: Moraalisen identiteetin eri statusten johtajat eroavat toisistaan johtamisen huolenaiheiden voimakkuuden suhteen.*

Moraalisen identiteetin statusten osalta moratorioon on liitetty negatiivisten tunteiden, kuten huolen ja ahdistuksen kokeminen. Kroger ja Marcia (2011) ovat kuvanneet moratoriota avoimien ja epävarmojen vaihtoehtojen vaiheeksi, joka voi synnyttää ahdistuksen, huolestuneisuuden ja pelon tunteita. Myös Berman, Weems ja Stickle (2006) osoittivat tutkimuksessaan moratorio -statuksessa olevien yksilöiden kokevan muita identiteettistatuksia voimakkaampaa eksistentiaalista huolta.

Moratorioon liittyviä huolen tunteita on perusteltu sillä, että moratorio on vaihe, jossa yksilö käy läpi etsinnän vaihetta ja kamppailee perustavanlaatuisen arvokysymysten äärellä, mikä aiheuttaa huolestuneisuutta (Berman, Montgomery, & Kurtines, 2004) ja työelämässä moratorioon liittyvä huolestuneisuus voi näkyä johtamisen huolenaiheina.

Myös Huhtalan ja kollegoiden (2018) tutkimus osoitti, että moratorio -statusta edustavat johtajat kuvasivat työhön liittyviä eettisiä dilemmoja haastaviksi ja kuluttaviksi, sillä he kokivat epävarmuutta omista arvoistaan ja siitä, kuinka ratkaista tilanteet. Moratorioon liittyvä epävarmuus ja useiden eri vaihtoehtojen välillä tasapainoilu ilman omaa selkeää ratkaisuvaihtoehtoa voi saada johtajan ennakoimaan tilanteiden ja tapahtumien negatiivisia seurauksia ja näkyä sitä kautta johtamisen huolenaiheina. Siten toisena oletuksena on, että moraaliselta identiteetiltään tällaisessa aktiivisen etsinnän vaiheessa (moratoriossa) olevat johtajat kokevat muiden statuksien johtajia enemmän johtamisen huolenaiheita.

*H2a: Moratoriossa koetaan muita identiteettistatuksia enemmän johtamisen huolenaiheita.*

Moraalisen identiteetin statuksista selkiytymättömässä identiteetissä ei ole vielä käyty läpi etsintävaihetta, eikä sitouduttu arvoihin (Marcia, 1966). Arvositoumuksien puuttumisesta johtuen selkiytymättömän identiteetin omaava henkilö ei välttämättä joudu huolen tunteita virittäviin tilanteisiin, joissa hän joutuisi toimimaan oman arvopohjansa vastaisesti. Aycanin ja Shelian (2018) mukaan johtamisen huolenaiheet ovat seurausta tilanteen kokemisesta uhaksi, ja tilanteisiin liittyvät arvoriiriidat voivat synnyttää kokemuksen uhasta. Siten arvositoumusten puutteesta johtuva arvoriiriitojen välttäminen voi edesauttaa sitä, että selkiytymättömän identiteetin omaavat johtajat eivät arvioi tilanteita uhkaaviksi. Lisäksi selkiytymättömän identiteetin omaaville johtajille on havaittu olevan ominaista, että he ratkoivat työssään eettisesti haastavia tilanteita faktaperusteisesti ja he eivät myöskään välttämättä edes tunnista lainkaan tilanteiden eettistä puolta (Huhtala ym., 2018). Voi siis olla mahdollista, että selkiytymättömän identiteetin johtajat eivät välttämättä myöskään tunnista tilanteita uhkaaviksi, sillä he arvioivat tilanteita erilaisin perustein kuin muiden identiteettistatusten johtajat. Tämän pohjalta voidaan olettaa, että selkiytymättömän identiteettistatusten johtajat kokevat muiden identiteettistatusten johtajia vähemmän johtamisen huolenaiheita.

*H2b: Selkiytymättömässä identiteettistatuksessa koetaan muita identiteettistatuksia vähemmän johtamisen huolenaiheita.*

Selkiytymättömästä statuksesta ja moratoriosta poiketen saavutettuun ja omaksuttuun identiteettistatukseen liittyä molempiin arvoihin sitoutuminen, mutta ero statusten välillä on siinä, että saavutetussa identiteetissä on sitouduttu henkilökohtaisiin arvoihin etsintävaiheen kautta ja omaksutussa statuksessa on sitouduttu ulkoapäin omaksuttuihin arvoihin ilman etsinnän vaihetta (Marcia, 1966). Molemmissa statuksissa on siis tehty arvositoumuksia, minkä voidaan edesauttaa sitä, että näiden statusten omaavat johtajat joutuvat moratorion ja selkiytymättömän statusten johtajia todennäköisemmin työssään arvoriititilanteisiin, jotka synnyttävät Aycanin ja Shelian (2018) kuvaaman uhan kokemuksen ja sitä kautta johtamisen huolenaiheiden kokemuksen. Mahdollisista arvoriitidoista huolimatta heidän ei kuitenkaan oleteta kokevan vastaavanlaista epävarmuutta, jota kuvattiin moratorion yhteydessä, sillä arvositoumukset auttavat heitä päätöksentekotilanteissa. Siten voidaan olettaa, että saavutetussa ja omaksutussa statuksessa koetaan enemmän johtamisen huolenaiheita, kuin selkiytymättömässä, mutta vähemmän kuin moratoriossa.

Lisäksi saavutetun ja omaksutun statuksen arvositoumusten luonteista aiheutuvat erot on syytä ottaa huomioon. Huhtala ja kollegat (2018) havaitsivat, että omaksutun statuksen johtajat nojautuivat usein yrityksen asettamiin arvoihin ja normeihin, kun taas saavutetun statuksen johtajat omiin henkilökohtaisiin arvoihin. Omaksutun statuksen johtajat joutuvat siten saavutetun identiteetin omaavia johtajia epätodennäköisemmin arvoriititilanteisiin työssään, sillä ulkoapäin omaksutut arvot ohjaavat heidän toimintaansa. Omaksutun statuksen johtajien havaittiin myös ulkoistavan päätöksenteon usein muille henkilöille (Huhtala ym., 2018), joten vastuun siirtäminen itseltä muille voi näkyä heillä moratorion ja saavutetun statuksen johtajia vähäisempinä johtamisen huolenaiheina. Siten saavutetun ja omaksutun moraalisen identiteetin statusten osalta asetettiin seuraavat oletukset.

*H2c: Saavutetussa identiteettistatuksessa koetaan enemmän johtamisen huolenaiheita kuin selkiytymättömässä ja omaksutussa, mutta vähemmän kuin moratoriossa.*

*H2d: Omaksutussa identiteettistatuksessa koetaan vähemmän johtamisen huolenaiheita kuin moratoriossa ja saavutetussa identiteettistatuksessa, mutta enemmän kuin selkiytymättömässä.*

Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös osoitettu joitakin moraaliseen identiteetin statusten ja johtamisen huolenaiheiden eri alalottuvuuksiin liittyviä havaintoja. Hardy kollegoineen (2014) on havainnut, että mitä sitoutuneempia ihmiset ovat toimimaan moraalisenä henkilönä eli mitä sitoutuneempia ihmiset ovat arvoihinsa, sitä enemmän he kokevat olevansa vastuussa muista ja oman

toimintansa vaikutuksesta muihin. Damon ja Bronk (2007) kuvaat tätä tunteeksi sosiaalisesta vastuusta, joka liittyy korkeaan moraalien asteeseen eli vahvaan sitoutumiseen moraalisiin arvoihin. Siten kypsään moraaliseen identiteettiin liitetyn moraalien keskeisyyden on osoitettu kasvattavan yksilöiden kokemaa huolta muista (Doron, Sar-El, & Mikulincer, 2012; Hardy ym., 2010).

Edellä kuvatuista tutkimushavainnosta johtuen voidaan olettaa, että saavutetun identiteetin johtajat kokevat erityisesti vaikeuksiin ja ongelmiin liittyviä huolenaiheita. Nämä huolenaiheet viittaavat Aycanin ja Shelian (2018) mukaan siihen, että johtajan roolin vaatimuksia täyttäessään henkilö joutuu tuottamaan harmia muille tai itselleen. Lisäksi voidaan olettaa, että saavutetun identiteetin johtajat kokevat muita enemmän myös huolta työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä. Huolenaiheet liittyvät tällöin muun muassa siihen, että johtotehtävissä toimiessaan henkilö ei kykene antamaan tarpeeksi aikaa perheelleen ja ystävilleen (Aycan & Shelia, 2018). Tutkimustiedon niukkuudesta johtuen tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan aseteta hypoteeseja johtamisen alaulottuvuuksien osalta.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 2.1 Aineisto ja tutkittavat

Tutkimuksen aineisto on osa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella vuonna 2016 aloitettua Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet -tutkimusprojektia, jota rahoittaa Työsuojelurahasto (hanke 116163). Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin maaliskuussa 2017 sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimuksen otos poimittiin satunnaisotannalla neljän eri ammattiliiton jäsenrekistereistä ja ammattiliitoista olivat edustettuina: 1) Professoriliitto, 2) Tieteentekijöiden liitto, 3) Tekniikan Akateemiset ja 4) Suomen Ekonomit. Tutkittavien joukossa oli sekä johtoasemassa työskenteleviä henkilöitä että vaativaa asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä, jotka eivät toimi johtoasemassa.

Kysely lähetettiin sähköpostitse yhteensä 9998 työsuhteessa olevalle henkilölle, joista 1272 henkilöä edusti Professoriliittoa, 3009 henkilöä Tieteentekijöitä, 2897 henkilöä kuului Tekniikan akateemisiin ja 2820 henkilöä edusti Suomen Ekonomieja. Kyselyyn vastasi lopulta yhteensä 2042 henkilöä ja vastausprosentti oli 20,42. Kyselyyn vastanneista henkilöistä 891 oli johtoasemassa toimivia henkilöitä ja loput vaativaa asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä. Seuraava taulukko 1 havainnollistaa tarkemmin aineistoa.

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt

	Otoskoot	Kyselyyn vastanneet	Johtajat	Ei johtajat
Professoriliitto	1272	547 (43 %)	443 (81 %)	104 (19 %)
Tieteentekijät	3009	690 (23 %)	108 (15,7 %)	582 (84,3 %)
Tekniikan Akateemiset	2897	346 (11,9 %)	118 (34,1 %)	228 (65,9 %)
Suomen Ekonomit	2820	459 (16,3 %)	222 (48,4 %)	237 (51,6 %)
<b>Yhteensä</b>	<b>9998</b>	<b>2042</b>	<b>891</b>	<b>951</b>



Tämän tutkimuksen osalta aineisto rajattiin pelkästään johtotehtävissä toimiviin henkilöihin, jotka olivat vastanneet sekä moraalista identiteettiä työssä mittaavaan kysymykseen että johtamisen huolenaiheita koskeviin väittämiin. Katoanalyysin avulla selvitettiin, erosivatko kysymyksiin vastanneet johtajat (n = 695) sukupuolen, ammattiliiton ja iän suhteen niistä johtajista, jotka jättivät vastaamatta kysymyksiin (n = 196). Katoanalyysi osoitti, että vastanneiden ja vastaamatta jättäneiden johtajien välillä ei ollut eroa sukupuolen ( $\chi^2 (1) = 0,021, p > .05$ ), ammattiliiton ( $\chi^2 (3) = 1,655 p > .05$ ), eikä iän ( $t (289) = 5,437, p > .05$ ) suhteen.

Tutkittavista johtajista lähes puolet (49,6 %) kuului Professoriliittoon, noin neljännes (24,2 %) kuului Suomen Ekonomeihin sekä loput kuuluivat Tekniikan Akateemisiin (13,5 %) ja Tieteentekijöihin (12,7 %). Tutkimukseen osallistuneista johtajista 55,5 prosenttia oli miehiä, ja tutkittavien johtajien keski-ikä oli 52,7 vuotta (vaihteluväli 27-69). Suurin osa johtajista oli pysyvässä työsuhteessa (92,0 %) ja vähemmistö työskenteli määräaikaaisessa työsuhteessa (8,0 %). Tutkittavat johtajat työskentelivät keskimäärin 47,8 tuntia viikossa (vaihteluväli 15-85). Tutkittavista 97,4 prosentilla oli ylempi korkeakoulututkinto tai siitä ylempi tutkinto (lisensiaatti, tohtori tai dosentti) ja pelkästään alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 2,6 prosenttia. Tutkittavat johtajat olivat toimineet johtotehtävissä keskimäärin 12,8 vuotta (vaihteluväli 0-40) ja heillä oli keskimäärin 11 alaista (vaihteluväli 0-300). Alaisten määrän tarkastelussa ei ole mukana Professoriliiton johtajia, sillä heiltä ei ollut mielekästä kysyä alaisten määrää työn luonteesta johtuen.

## 2.2 Menetelmät ja muuttujat

*Moraalista identiteettiä työssä* kartoitettiin kyselylomakkeessa avoimella kysymyksellä: ”*Kohtaamme usein eettisiä ongelmia työssämme. Eettisellä ongelmalla tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, joissa joudut miettimään, mikä on oikea tapa toimia. Millä perusteilla teet yleensä päätökset tällaisissa työtilanteissa?*” Avoin kysymys koettiin parhaaksi keinoksi kartoittaa, kuinka tutkittavat kohtaavat työssään eettiset haasteet ja heijastavat sitä kautta moraalista identiteettiään. Avoimen kysymyksen pohjalta moraalista identiteettiä työssä tarkasteltiin Huhtalan ja kollegoiden (2018) tutkimuksessaan käyttämän neljän eri moraalisen identiteetin statusluokan avulla, jotka pohjautuivat Marcian (1966) statustypologiaan.

*Johtamisen huolenaiheita* tarkasteltiin Aycanin ja Shelian (2018) kehittämää kyselyä (*Worries about leadership, WAL*) hyödyntäen. Johtamisen huolenaiheita mitattiin kyselylomakkeella

seuraavalla kysymyksellä: ”Kun mietit nykyistä asemaasi johtajana, missä määrin seuraavien seikkojen mahdollisuus huolestuttaa sinua?” Mittari sisälsi yhteensä 16 väittämää ja väittämät jakautuivat johtamisen huolenaiheiden kolmeen alalokeroon: 1) epäonnistumisen huolenaiheet (esim. ”Tekemäni virheet saavat enemmän huomiota”) 2) työn ja muun elämän tasapainon menettämisen huolenaiheet (esim. ”Voin viettää vähemmän aikaa perheeni kanssa.”) ja 3) vaikeuksien ja ongelmien huolenaiheet (esim. ”Muut pahoittavat mielensä tekemistäni päätöksistä.”). Epäonnistumisen huolenaiheita mitattiin viidellä väittämällä, työn ja muun elämän tasapainon menettämisen huolenaiheita kuudella väittämällä ja vaikeuksien ja ongelmien huolenaiheita viidellä väittämällä. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1= hyvin vähän, 5= hyvin paljon). Johtamisen huolenaiheita mittaavista väittämistä muodostettiin yksi keskiarvosummamuuttuja kuvaamaan johtamisen huolenaiheita kokonaisuudessaan ja lisäksi jokaiselle kolmelle alalokeroon muodostettiin omat keskiarvosummamuuttujat (Taulukko 2). Summamuuttujien suuremmat arvot kuvasivat voimakkaampaa johtotehtäviin liittyvää huolta ja pienet arvot puolestaan matalampaa huolta.

TAULUKKO 2. Johtamisen huolenaiheiden ja sen alalokerojen summamuuttujat

Summamuuttuja	Osiot	Vaihteluväli	Cronbachin $\alpha$
Johtamisen huolenaiheet	16	1-4,63	0.89
Huoli epäonnistumisesta	5	1-4,60	0.83
Huoli työn ja muun elämän epätasapainosta	6	1-5	0.88
Huoli vaikeuksista ja ongelmista	5	1-4,80	0.71

### 2.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin moraalisen identiteetin luokittelulla. Luokittelu toteutettiin teorialähtöisesti ja luokittelu perustui Huhtalan ja kollegoiden (2018) määrittämiin moraalisen identiteetin statusluokkiin: 1) Selkiytymätön, 2) Omaksuttu, 3) Moratorio, 4) Saavutettu. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet -tutkimusprojektia varten neljä psykologian opiskelijaa (henkilöt A, B, C ja D) olivat jo aikaisemmin suorittaneet luokittelun itsenäisesti ja toisistaan riippumattomasti hyödyntäen teorian pohjalta luotuja kriteereitä. Tätä tutkimusta varten tutkielman tekijä (henkilö E) teki vielä oman luokittelun.

Teorian pohjalta selkiytymättömän identiteetin luokkaan sijoitettiin henkilöt, joiden vastauksista kävi ilmi, että heillä ei ole vahvoja tai selkiytyneitä moraalisia arvoja, joihin he olisivat sitoutuneet ja joiden pohjalta he ratkaisevat eettisiä dilemmoja työssään. Selkiytymättömän identiteetin luokassa vastaukset liittyivät myös tilanteiden eettisyyden häivyttämiseen tai eettisen päätöksenteon vastuun siirtämiseen muille. Identiteetiltään selkiytymättömien ryhmässä henkilöt eivät välttämättä lainkaan tiedostaneet työn eettistä ulottuvuutta. Siten myös esimerkiksi vastaukset, joissa mainittiin perusteina maalaisjärki tai intuitio sijoitettiin tähän luokkaan, sillä tällaisissa vastauksissa ei otettu millään tavalla kantaa eettisiin arvoihin tai eettisiin näkökulmiin. Lisäksi myös vastaukset, joissa mainittiin perusteena pelkästään keskustelu tai kokonaistilanteen arviointi ilman mitään lisätarkennuksia, sijoitettiin tähän luokkaan, sillä tällaiset vastaukset tulkittiin tilanteiden eettisyyden häivyttämiseksi.

Omaksutun identiteetin luokkaan sijoitettiin henkilöt, joiden vastauksissa korostui se, että henkilö pohjasi päätöksensä ulkoapäin tulevien ja annettujen normien, sääntöjen ja arvojen varaan. Vastauksissa korostui, että kyseessä eivät ole henkilön omat henkilökohtaiset arvot, vaan arvomaailma ja päätöksenteko nojautuivat ulkopuolisten tahojen arvoihin. Ulkoapäin tulevat arvot olivat esimerkiksi yrityksen arvoja, lakeja, säädöksiä, muiden henkilöiden, kuten esimiesten antamia ohjeita tai niissä korostui yrityksen etu ja strategia.

Kolmantena luokkana moratorio kuvasi aktiivista tiedostavaa pohtimista, kyseenalaistamista sekä omien arvojen etsimisen vaihetta. Moratorio -statuksessa henkilö kuvasi jollakin tavalla keskeneräistä prosessia omien arvojensa ja päätöksenteon perusteiden miettimisen suhteen. Moratoriossa henkilö saattoi kuvata yhtä aikaa useita erilaisia tekijöitä, joita pohti, mutta pohdinnan jälkeenkään ei ollut varma, miten päätös tulisi tehdä. Tähän luokkaan sijoitettiin myös kaikki sellaiset vastaukset, joissa puhuttiin keskustelusta muiden kanssa apuna omalle pohdinnalle. Myös sellaiset vastaukset, joissa tutkittava oli selkeästi kuvannut tasapainoilevansa omien ja organisaation arvojen välillä koodattiin

moratorioksi. Lisäksi tähän luokkaan koodattiin vastaukset, joissa henkilö tiedosti tai mainitsi päätöksenteon eri puolet (esim. laki, säädökset, omat arvot), mutta ei ottanut kantaa mikä näistä korostui eniten omassa päätöksenteossa.

Neljännessä eli saavutetussa identiteettitatuksessa henkilö oli sitoutunut henkilökohtaisiin moraalisiin arvoihin ja henkilö pyrki toimimaan niiden mukaisesti sekä soveltamaan niitä työssään. Vastaukset, joissa mainittiin pelkästään ”arvot” tulkittiin vastaajan omiksi arvoiksi ja sijoitettiin tähän luokkaan, sillä kysymyksen asettelu jätti tilaa vastaajan omalle pohdinnalle ja siten arvojen mainitseminen voitiin tulkita henkilön omiksi arvoiksi. Tässä luokassa vastauksista kävi selkeästi ilmi, että kyseessä on tutkittavan omat arvot, kuten oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Tässä luokassa vastauksissa oli myös mainittu useita päätöksenteon eri puolia, mutta vastauksessaan henkilö otti selkeästi kantaa, mikä puoli korostui eniten omassa päätöksenteossa.

Seuraavaksi tämän tutkimuksen tekijän luokittelua verrattiin neljän psykologian opiskelijan toteuttamaan luokitteluun. Eri henkilöiden luokittelujen välistä luotettavuutta testattiin hyödyntäen Krippendorffin alfaa, jonka arvo oli 0,52. Arvo jäi raja-arvoa ( $\alpha \geq .667$ ) alhaisemmaksi kertoen, että luokittelijoiden luokitukset eivät vastanneet luotettavasti toisiaan (Krippendorff, 2004). Luokittelijoiden välistä yhdenmukaisuutta tarkasteltiin myös laskemalla yksimielisyysprosentit (inter-rater reliability) vertaamalla tätä tutkimusta varten toteutettua luokittelua erikseen jokaiseen neljän psykologian opiskelijan aikaisemmin toteuttamaan luokitteluun. Luokittelijoiden väliset yhdenmukaisuusprosentit olivat 0,81 (henkilö E ja A), 0,81 (henkilö E ja B), 0,80 (henkilö E ja C) ja 0,71 (henkilö E ja D). Luokittelujen yhdenmukaisuuden vertaaminen osoitti, että yksi luokittelijoista (henkilö D) oli muita luokittelijoita huomattavasti erimielisempi, minkä vuoksi kyseinen luokittelu päädyttiin jättämään huomiotta. Yhden luokittelijan pois jättäminen nosti hieman luotettavuutta ( $\alpha = 0,59$ ), mutta arvo jäi edelleen raja-arvon alapuolelle (Krippendorff, 2004).

Tästä syystä luokitteluprosessia jatkettiin siten, että ne vastaukset, joiden osalta luokittelijoiden välillä oli erimielisyyttä, otettiin tarkempaan tarkasteluun. Kaikki neljä luokittelijaa (henkilö E, A, B, C) olivat täysin yksimielisiä 319:n vastaajan identiteettitatuksesta. Loput vastauksista erosivat luokittelujen suhteen siten, että vähintään yksi luokittelija (henkilö A, B tai C) oli antanut eri moraalisen identiteettitatuksen kuin tämän tutkielman tekijä. Tällaisten vastausten osalta luokitteluprosessia jatkettiin siten, että niiden vastausten osalta, joissa tämän tutkielman tekijä ja kaksi muuta luokittelijaa kolmesta olivat yksimielisiä (240 kpl), asetettiin status lopulliseksi identiteettitatuksiksi. Seuraavaksi vastaukset, joissa tämän tutkielman tekijä ja yksi psykologian opiskelija kolmesta olivat antaneet saman statuksen (107 kpl), asetettiin tämä lopulliseksi identiteettitatuksiksi.

Tämän jälkeen jäljelle jäi vielä 29 vastausta, joista 10 vastausta sai lopullisen identiteettistatuksen tämän tutkielman tekijän asettaman luokittelun perusteella ja 19 vastausta jätettiin kokonaan luokittelun ulkopuolelle. Luokittelun ulkopuolelle jätetyissä vastauksissa vastaaja ei ollut joko ymmärtänyt kysymystä (esim. *”En osaa vastata. Jos tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että aika ei riitä niin hyvään opetukseen kuin itse toivoisi, niin silloin päätöksen sanelee ulkopuolelta määrätynyt työmäärä ja aikataulu. Hyvin vaikeaan ja abstraktiin kysymykseen on vaikea vastata”*) vastaaja oli vastannut täysin asian vierestä (esim. *”Satunnaisesti.”*) tai jokainen luokittelija oli erimielinen (esim. *”Päätökset on aina perusteltava tarkoin kaikista näkökulmista.”*).

Luokittelun jälkeen saatuja statusryhmiä verrattiin toisiinsa laskemalla johtajien määrien frekvenssit ja suhteelliset frekvenssit statusittain. Johtamisen huolenaiheiden ja sen alaulottuvuuksien voimakkuutta tutkittiin summamuuttujien keskiarvojen avulla. Tämän jälkeen moraalisen identiteetin statusten välisiä eroja johtamisen huolenaiheiden sekä sen kolmen alaulottuvuuden voimakkuuden suhteen analysoitiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Statusryhmien keskiarvojen parivertailut tehtiin Bonferroni-korjauksin. Aineiston tilastollisessa analysoinnissa käytettiin IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmaa.

### 3 TULOKSET

#### 3.1 Moraalisen identiteetin statukset

Taulukkoon 3 on koottu statuksittain esimerkkejä johtajien vastauksista moraalista identiteettiä kartoittavaan kysymykseen. Aineistossa oli edustettuna jokainen neljästä moraalisen identiteetin kehityksellisestä statuksesta. Tutkimuksen johtajista (n = 695) pystyttiin luokittelemaan moraalisen identiteetin statusluokkiin yhteensä 679 johtajaa ja 19 johtajaa jäi luokittelun ulkopuolelle. Johtajat eivät jakautuneet statusluokkiin tasaisesti, joten statusluokat erosivat toisistaan johtajien määrän suhteen.

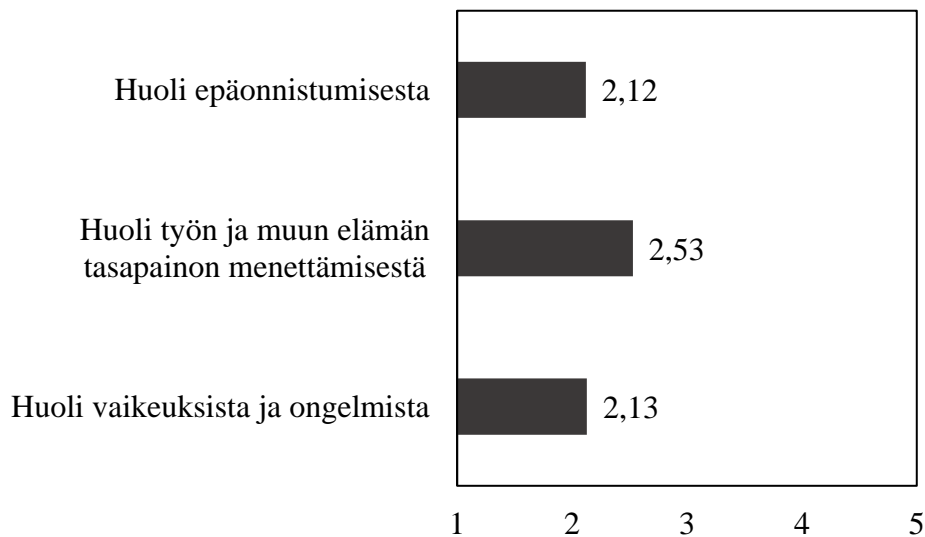
Johtajien vastauksista saatiin selville, että moraalisen identiteetin statuksista moratorio oli kaikista yleisin (Taulukko 3). Selkiytymätön identiteettistatus oli aineistossa toiseksi yleisin ja johtajista noin neljännes kuului tähän statukseen. Saavutettu identiteettistatus oli kolmanneksi yleisin ja tähän ryhmään kuului noin viidennes johtajista. Omaksuttu identiteettistatus oli puolestaan tässä aineistossa kaikista pienin ryhmä.

TAULUKKO 3. Johtajien moraalisen identiteetin statukset

<b>Moraalisen identiteetin status</b>	<b>Frekvenssi (%) (n = 679)</b>	
Moratorio	251 (37,0 %)	”Keskustelen useiden henkilöiden kanssa, ja teen sitten oman päätökseni oman harkintani perusteella.” ”Yrityksen eettisten ja omien arvojen kautta” ”Pitkällisen harkinnan sekä mahdollisuuksien mukaan osapuolien kanssa käymieni neuvotteluiden jälkeen.” ”Kuuntelen kaikkia osapuolia, ja pohdin asiaa siihen asti, kun päätös on pakko tehdä, jotta kaikki mahdollinen on pohdittu ennen päätöstä.” ”Kysyn neuvoa muilta mutta päätän itse mikä tuntuu parhaalta.”
Selkiytymätön	175 (25,8 %)	”Kokonaisharkinta.”, ”Tunteella”, ”Mutuperiaatteella”, ”Kompromissi”, ”Faktapohjaisesti”, ”Maalaisjärjellä ja intuitiolla”, ”Yritän päästä mahdollisimman helpolla eroon ongelmallisesta tilanteesta.”, ”Kerätään faktat, keskustelemme asiantuntija-/esimiesporukalla parhaasta ratkaisusta. Viime kädessä johtaja päättää.”
Saavutettu	140 (20,7 %)	”Työskentelen arvojen mukaisesti. En tee töitä/toimeksiantoja, jotka ovat ristiriidassa arvojeni kanssa.”, ”Pyrin tasapuolisuuteen.”, ”Omantunnon ja oikeudenmukaisuuden pohjalta, vaikka tiedän etukäteen, että kaikki eivät ole tyytyväisiä päätökseeni.”, ”Sillä, mikä tuntuu eettisesti oikeimmalta. Pitää pystyä nukkumaan yöt rauhassa.”, ”Pyrin kestävään, oikeudenmukaiseen ratkaisuun, jota voi perustella ja perustelut kestävät myös seuraavassa vastaavassa tilanteessa.”
Omaksuttu	110 (16,2 %)	”Yrityksen menestymisen kannalta mahdollisimman hyvä ratkaisu.”, ”Toimin ohjeiden ja voimassaolevien sääntöjen mukaan.”, ”Työnantajani arvojen mukaan”, ”Johdon määräysten mukaan.”, ”Noudatan talon ohjeita. Jos en tiedä tai tarvitsen tukea päätöksentekooni, kysyn asiaa omalta esimieheltäni tai HR-osastolta.”

### 3.2 Johtamisen huolenaiheet

Aineistosta havaittiin, että suomalaiset johtajat kokivat johtamiseen liittyviä huolenaiheita ( $ka = 2,28$ ), mutta kokonaisuudessaan huolenaiheita ei koettu voimakkaana ( $2 = \text{”Vähän”}$ ). Johtamisen huolenaiheiden osalta alaulottuvuuksien välillä oli myös eroa siinä, kuinka voimakkaasti johtajat kokivat huolta kullakin osa-alueella (Kuvio 1). Johtajat kokivat keskimäärin eniten huolta työn muun elämän tasapainon menettämisestä. Huolta vaikeuksista ja ongelmista, sekä huolta epäonnistumisesta koettiin keskimäärin yhtä voimakkaasti ja hieman vähemmän kuin huolta työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä.



KUVIO 1. Johtamisen huolenaiheiden keskiarvot alaulottuvuuksittain

### 3.3 Moraalisen identiteetin statusten erot johtamisen huolenaiheissa

Johtajien moraalisen identiteetin statukset erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi johtamisen huolenaiheiden suhteen ( $F(3, 672) = 14,43, p < .05$ ). Taulukko 4 havainnollistaa johtamisen huolenaiheita ja sen alaulottuvuuksia statuksittain sekä statusten välisiä parivertailuja. Parivertailu osoitti, että moratoriota edustavat johtajat kokivat muiden statusten johtajia enemmän johtamisen huolenaiheita kokonaisuudessaan. Muiden statusten osalta erot johtamisen huolenaiheiden suhteen eivät olleet yhtä selkeitä. Tilastollisesti merkitsevä ero löydettiin kuitenkin omaksutun ja moratorion



väliltä. Lisäksi selkiytymätön erosi moratoriosta ja saavutetusta siten, että selkiytymättömän identiteetin johtajat kokivat moratoriota ja saavutettua identiteettistatusta edustavia johtajia vähemmän johtamisen huolenaiheita.

Tarkasteltaessa johtamisen huolenaiheiden alaulottuvuuksia parivertailussa epäonnistumisen huolenaiheiden osalta löydettiin ainoastaan yksi tilastollisesti merkitsevä tulos: moratoriossa koettiin enemmän huolta epäonnistumisesta kuin selkiytymättömässä statuksessa. Muiden statusten välillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa epäonnistumisen huolenaiheiden osalta. Moratorio erosi myös työn ja muun elämän tasapainon menettämisen huolenaiheiden voimakkuuden suhteen kaikista muista statuksista, paitsi saavutetusta. Selkiytymätön puolestaan erosi kaikista muista statuksista paitsi omaksutusta; selkiytymättömässä koettiin moratoriota ja saavutettua statusta vähemmän huolta työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä. Saavutettu erosi puolestaan ainoastaan selkiytymättömästä siten, että saavutetun identiteetin johtajat kokivat enemmän huolta työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä. Vaikeuksien ja ongelmien huolenaiheiden parivertailun tuloksena havaittiin, että moratoriossa koettiin kaikkia muita statuksia enemmän huolta ja muut statukset eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

TAULUKKO 4. Johtamisen huolenaiheet moraalisen identiteetin statuksissa

	<b>1. Selkiytymätön ka (kh)</b>	<b>2. Omaksuttu ka (kh)</b>	<b>3. Moratorio ka (kh)</b>	<b>4. Saavutettu ka (kh)</b>	<b>F-testi</b>	<b>df</b>	<b>Parivertailut*</b>
Johtamisen huolenaiheet	2,10 (0,05)	2,18 (0,60)	2,47 (0,61)	2,28 (0,62)	14,43*	3	1 < 3, 4 2 < 3 3 > 1, 2, 4 4 > 1 4 < 3
Huoli epäonnistumisesta	1,98 (0,74)	2,08 (0,70)	2,29 (0,72)	2,11 (0,76)	6,53*	3	1 < 3 3 > 1
Huoli työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä	2,32 (0,80)	2,35 (0,80)	2,75 (0,84)	2,57 (0,81)	11,83*	3	1 < 3, 4 2 < 3 3 > 1, 2 4 > 1
Huoli vaikeuksista ja ongelmista	1,97 (0,60)	2,06 (0,65)	2,31 (0,68)	2,11 (0,69)	10,26*	3	1 < 3 2 < 3 3 > 1, 2, 4 4 < 3

\*p &lt; .05; Bonferroni-vertailut

## 4 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten johtajien moraalisen identiteetin yhteyttä johtamisen huolenaiheisiin. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan moraalisen identiteetin tarkastelun avulla uutta tietoa johtamisen huolenaiheista ja johtajien välisistä eroista johtamisen huolenaiheissa. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, eroavatko eri moraalisen identiteetin statusten johtajat toisistaan johtamisen huolenaiheiden osalta. Kiinnostuksen kohteena oli johtamisen huolenaiheet kokonaisuudessaan sekä sen kolme alalottuvuutta: huoli epäonnistumisesta, huoli työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä ja huoli vaikeuksista ja ongelmista.

### 4.1 Moraalisen identiteetin statusten erot johtamisen huolenaiheissa

Tutkimuksen ensimmäisenä oletuksena oli, että eri moraalisen identiteetin statusten johtajien välillä ilmenee eroavaisuuksia johtamisen huolenaiheiden voimakkuudessa. Tutkimus antoi tukea tälle oletukselle, sillä moraalisen identiteetin eri statusten johtajat erosivat toisistaan johtamisen huolenaiheiden suhteen. Tulos antaa tukea Aycanin ja Shelian (2018) oletukselle siitä, että erot johtamisen huolenaiheissa liittyvät yksilöllisiin ominaisuuksiin. Lisäksi tulos tukee Blasin (1995) sekä Shaon ja kollegoiden (2008) havaintoja siitä, että moraalisen identiteetillä on kytkös emotionaalisiin järjestelmiin ja tunteisiin.

Moraalisen identiteetin statuksista moratorio nousi esille merkittävimpänä statuksena johtamisen huolenaiheiden kannalta. Moraalisen identiteetin statuksen osalta ennako-oletuksena oli, että moratoriota edustavat johtajat kokisivat muiden statusten johtajia voimakkaammin johtamisen huolenaiheita. Tulokset tukivat tätä oletusta, ja aikaisempien tutkimushavaintojen pohjalta tulos ei ole yllättävä. Marcian (1966) teorian mukaan moratoriossa koetaan parhaillaan kriisin eli etsinnän vaihetta ja etsinnän vaihe ja siihen liittyvä kamppailu perustavanlaatuisen arvokysymysten äärellä voi saada aikaan negatiivisia tunteita, kuten huolta (Berman ym., 2004). Tulos oli myös yhtäläinen Bermanin ja kollegoiden (2006) eksistentiaalista huolta kartoittavan tutkimuksen kanssa, jossa moratoriota edustavat henkilöt kokivat muiden statusten henkilöitä voimakkaampaa eksistentiaalista huolta. Vastaavasti myös Huhtala ja kollegat (2018) luonnehtivat moratoriota etsinnän vaiheeksi, jossa johtajat kokivat työn eettisesti haastavat tilanteet kuluttaviksi ja haastaviksi, sillä johtajat

tasapainoilivat päätöksiä tehdessään erilaisten vaihtoehtojen välillä ja kokivat epävarmuutta. Moratorioon liittyvä epävarmuus voi saada johtajan arvioimaan tilanteen uhaksi, ja tällöin on Aycanin ja Shelian (2018) mukaan kyse epämiellyttävien seurausten ennakoinnista, joka saa aikaan johtamisen huolenaiheiden kokemisen. Aikaisempien tutkimustulosten perusteella moratoriossa voidaan siis kokea erilaisia huolen tunteita ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella moratorioon liittyvä huoli voi ilmetä myös johtamisen huolenaiheina.

Muiden statusten osalta erot johtamisen huolenaiheissa eivät olleet yhtä selkeitä ja tulokset antoivat vain osittain tukea asetetuille ennako-oletuksille. Johtamisen huolenaiheiden voimakkuuden osalta moraaliselta identiteetiltään saavutetun statuksen johtajat kokivat moratorion jälkeen toiseksi voimakkaimmin johtamisen huolenaiheita. Marcian (1966) teorian mukaan saavutettuun identiteettiin liittyvä omiin henkilökohtaisiin arvoihin sitoutuminen ja pyrkimys toimia näiden arvojen mukaisesti. Työelämässä johtaja voi kuitenkin kohdata usein tilanteita, kuten esimerkiksi eettisesti haastavia tilanteita, joissa johtaja ei syystä tai toisesta koe voivansa toimia täysin omien arvojensa mukaisesti. Tällaiset tilanteet, joissa yksilö ei koe voivansa toimia omien arvojensa mukaisesti voivat aiheuttaa negatiivisia tunteita, kuten huolta (Blasi, 1983; Stets & Carter, 2011).

Saavutettuun identiteettiin liittyvään moraalisiin arvoihin sitoutumiseen liittyvä tunne sosiaalisesta vastuusta (Damon & Bronk, 2007; Hardy ym., 2010). Saavutetun identiteetin omaava johtaja voi kokea tarvetta noudattaa omia henkilökohtaisia arvojaan, mutta sosiaalisesta vastuuntunnosta hänelle kumpuaa tarve huomioida samaan aikaan myös muut ihmiset ympärillään ja pohtia päätöksensä vaikutuksia muihin henkilöihin. Sosiaalisesta vastuuntunnosta johtuen saavutetun identiteetin johtaja voi kokea, että ei pysty ottamaan päätöksessään kaikkia osapuolia huomioon ja hän voi ennakoida muille aiheutuvia epämiellyttäviä seurauksia, mikä Aycanin ja Shelian (2018) teorian mukaan johtaa johtamisen huolenaiheiden kokemiseen.

Yllättävä tulos oli, että vastoin ennako-oletuksia saavutetun ja omaksutun statuksen johtajat eivät eronneet toisistaan johtamisen huolenaiheissa. Saavutettua ja omaksuttua statusta yhdistää se, että molemmissa henkilö on tehnyt arvositoumuksia, mutta ero on siinä, onko henkilö sitoutunut omiin henkilökohtaisiin vai ulkoapäin omaksuttuihin arvoihin (Marcia, 1966). Ennako-oletuksena oli, että statusten välillä esiintyisi eroja johtamisen huolenaiheissa johtuen arvositoumusten erilaisesta luonteesta. Tuloksen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että johtamisen huolenaiheiden kannalta oleellista on ylipäänsä arvositoumuksien tekeminen, ei niinkään niiden luonne.

Moraalisen identiteetin statusten osalta on syytä nostaa tulosten perusteella esille myös selkiytymättömän identiteetin omaavat johtajat. Selkiytymättömän identiteetin osalta ennako-

oletuksena oli, että selkiytymättömän identiteettistatuksen johtajat kokisivat muiden statusten johtajia vähemmän johtamisen huolenaiheita. Tulokset tukivat tätä oletusta siten, että selkiytymättömässä identiteettistatuksessa koettiin vähemmän johtamisen huolenaiheita kuin saavutetussa ja moratoriossa. Huolen tunteet liitetään tilanteisiin, joissa yksilö ei koe voivansa toimia omien arvojensa mukaisesti (Blasi, 1983; Stets & Carter, 2011). Selkiytymättömän statuksen johtajat eivät ole tehneet henkilökohtaisia arvositoumuksia (Marcia, 1966), joten arvositoumusten puuttuessa selkiytymättömän statuksen johtajat eivät välttämättä joudu huolen tunteita synnyttäviin tilanteisiin. He eivät ole tehneet arvositoumuksia, joten he ratkaisevat tilanteet rationaalisesti ja tekevät ratkaisunsa tilannekohtaisesti ilman sisäistä painetta toimia tiettyjen arvojen mukaisesti. Tulokset myös osoittivat, että selkiytymättömän identiteetin omaavat johtajat perustavat päätöksensä eettisesti haastavissa tilanteissa usein faktaperusteisiin ja intuitioon. Vastaavia havaintoja tekivät myös Huhtala kollegoineen (2018) ja he havaitsivat, että selkiytymättömän identiteetin omaavat johtajat eivät aina tunnista lainkaan tilanteiden eettistä puolta ja tällöin he ohittavat tilanteet nopeasti ilman tietoista pohdintaa. Aycanin ja Shelian (2018) mukaan Lazaruksen (1991) teoriaan pohjautuen johtamisen huolenaiheissa korostuu tilanteista tehtyjen arviointien ja tulkintojen merkitys, joten johtamisen huolenaiheet syntyvät negatiivisten seurausten ennakoinnista. On siis mahdollista, että selkiytymättömän identiteetin omaaville johtajille tyypillisenä esiintyvä faktaperusteisuus ja intuitioon luottaminen edesauttavat sitä, että he eivät ennakoisi tai pohdi tilanteiden negatiivisia seurauksia, mikä synnyttäisi johtamisen huolenaiheita.

Selkiytymättömän ja omaksutun statuksen johtajien välillä ei löytynyt eroja johtamisen huolenaiheiden voimakkuudessa, joten selkiytymättömään identiteettiin liittyvä oletus ei saanut täysin vahvistusta. Omaksutussa statukseen liittyy ulkoapäin omaksuttuihin arvoihin sitoutuminen (Marcia, 1966) ja tulosten perusteella omaksutun statuksen johtajille oli ominaista yrityksen arvopohjaan sitoutuminen. Ulkoapäin omaksuttuihin arvoihin sitoutuessaan johtajat eivät ajaudu helposti työssään tilanteisiin, joissa he joutuisivat kohtaamaan arvoriitoja omien ja muiden asettamien arvojen välillä, sillä heidän arvositoumukset ovat yhtäläisiä yrityksen arvopohjan kanssa. Tämä voi puolestaan vaikuttaa siihen, että omaksutun identiteetin omaavat johtajat eivät tulkitse tilanteita uhkaaviksi, mistä seuraisi johtamisen huolenaiheita (Aycan & Shelia, 2018). Heille on selkeää, että he nojaavat tiettyihin ulkoapäin asetettuihin normeihin ja arvoihin, jotka ohjaavat heitä toimimaan niiden mukaisesti. Tulosten perusteella vaikuttaa siis siltä, että moraalisen identiteetin statuksista selkiytymätön ja omaksuttu edustavat johtamisen huolenaiheilta suojaavia statuksia, kun taas moratorio ja saavutettu voivat edesauttaa johtamisen huolenaiheiden voimakkaampaa kokemista.

## 4.2 Moraalisen identiteetin statusten erot johtamisen huolenaiheiden alaulottuvuuksissa

Johtamisen huolenaiheiden alaulottuvuuksien osalta erot eri moraalisen identiteetin statusten johtajien välillä eivät olleet yhtä selkeitä kuin johtamisen huolenaiheita kokonaisuudessaan tarkasteltaessa. Johtamisen huolenaiheiden alaulottuvuuksien osalta selkein ero eri statusten johtajien välillä oli vaikeuksien ja ongelmien huolenaiheissa sekä työn ja muun elämän tasapainon menettämisen huolenaiheissa. Vähiten eroja eri statuksia edustavien johtajien välillä oli epäonnistumisen huolenaiheissa.

Moratoriota edustavat johtajat kokivat kaikkien muiden statuksien johtajia voimakkaammin huolta johtotehtäviin liittyvistä vaikeuksista ja ongelmista. Aycanin ja Shelian (2018) mukaan huoli vaikeuksista ja ongelmista kytkeytyy yhteenkuuluvuuden tarpeeseen ja tällöin johtaja voi kokea huolta siitä, että menettää yhteyden muihin ihmisiin, kohtelee työntekijöitään epäoikeudenmukaisesti tai aiheuttaa muille mielipahaa. Vaikuttaa siis siltä, että tunne sosiaalisesta vastuusta voi liittyä myös moratorioon, mikä on ristiriidassa Damonin ja Bronkin (2007) tutkimushavaintoon siitä, että sosiaalinen vastuuntunto liittyy vahvaan sitoutumiseen moraalisiin arvoihin. Tuloksen perusteella ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöksiä siitä, onko moratorion yhteydessä kyse johtajien kokemasta sosiaalisesta vastuuntunnosta vai voiko johtajien raportoima huoli vaikeuksista ja ongelmista kieliä sosiaalisen vastuuntunnon sijaan pikemminkin johtajien tarpeesta miellyttää muita ja arvositoumuksien vielä puuttuessa hakea sitä kautta hyväksyntää ja helpotusta epävarmuuden tunteisiin.

Vaikeuksien ja ongelmien huolenaiheiden tavoin moratoriossa koettiin kaikista statuksista voimakkaimmin huolta myös työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä. Huoli viittaa Aycanin ja Shelian (2018) mukaan autonomian tarpeeseen kuvaten huolta perheelle, ystäville ja harrastuksille jäävän ajan vähentymisestä sekä yksityisyyden ja henkilökohtaisen elämän menettämisestä. Moratorio erosi kuitenkin työn ja muun elämän tasapainon menettämisen huolenaiheiden voimakkuuden suhteen kaikista muista statuksista, paitsi saavutetusta. Aikaisempien tutkimushavaintojen pohjalta muihin ihmisiin kohdistuva huoli on liitetty erityisesti kypsään moraaliseen identiteettiin (Doron ym., 2012; Hardy ym., 2010), mutta tuloksen perusteella yhtä lailla myös moratoriossa koetaan huolta muista.

Lisäksi tulokset osoittivat, että saavutetun statuksen johtajat kokivat selkiytymättömän statuksen johtajia voimakkaampaa huolta työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä. Tuloksen perusteella vaikuttaa siis siltä, että moraalista kypsyyttä edustavien ääripäästatusten (selkiytymätön

ja saavutettu) kohdalla huoli työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä on merkittävä erotteleva tekijä. Tulos tukee Hardyn ja kollegoiden (2014) havaintoa siitä, että mitä sitoutuneempia ihmiset ovat henkilökohtaisiin arvoihinsa, sitä enemmän he kokevat olevansa vastuussa muista ja oman toimintansa vaikutuksesta muihin.

Huoli epäonnistumisesta oli eri statusten johtajia heikoiten erotteleva ulottuvuus ja statuksista ainoastaan moratorio erosi selkiytymättömästä siten, että moratoriota edustavat johtajat kokivat selkiytymättömän identiteetin omaavia johtajia voimakkaammin huolta epäonnistumisesta. Aycanin ja Shelian (2018) mukaan huoli epäonnistumisesta heijastaa pätevyyden tarvetta kuvaten huolta virheiden tekemisestä, kritiikin saamisesta, itsetunnon laskusta, arvostuksen menettämisestä ja epäonnistumisen aiheuttamasta häpeästä. Selkiytymättömään identiteettiin on liitetty itsereflektion puute (Huhtala ym., 2018) ja tästä johtuen selkiytymättömän identiteetin johtajat eivät välttämättä pohdi päätöstensä seurauksia tai pohdi, mitä päätöksistä seuraa muille tai itselle. Moratoriossa johtajat puolestaan käyvät läpi aktiivista etsinnän vaihetta, johon liittyy omien arvojen ja valintojen tietoinen pohdinta (Huhtala ym., 2018; Marcia, 1966), joten moratorioon liittyvä itsereflektio voi johtaa siihen, että moratoriossa johtajat kokevat enemmän epäonnistumisen huolenaiheita.

### 4.3 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ensimmäistä kertaa moraalisen identiteetin ja johtamisen huolenaiheiden välistä yhteyttä, joten tutkimus on ensimmäinen laatuaan. Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan moraalisen identiteetin aikaisemmissa tutkimuksissa tiedostetut puutteet, jotka tiivistetään seuraavissa kappaleissa yhteen.

Ensinnäkin moraalisisessa identiteetissä esiintyy tilanne- ja kontekstikohtaisuutta (Lapsley, 2015; Lapsley & Hill, 2009; Walker, 2004) ja toisaalta konteksti voi myötävaikuttaa moraalisen identiteetin kehitykseen (Aquino & Freeman, 2009; Hardy & Carlo, 2005; Krettenauer ym., 2016; Weaver, 2006), joten moraalista identiteettiä on syytä tarkastella kussakin kontekstissa erikseen. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli moraalinen identiteetti työssä. Vaikka aikuisiällä työ on yksi keskeisimmistä ja merkittävimmistä ympäristöistä (Fadjukoff ym., 2005), moraalista identiteettiä on tutkittu tähän mennessä vasta suhteellisen vähän työn kontekstissa.

Toiseksi tutkimuksessa huomioitiin se, että yksilöiden välillä on eroja moraalisen identiteetin kypsytydessä (Blasi, 1993) ja tästä johtuen moraalista identiteettiä tarkasteltiin kypsytyttä kuvaavien

statusten avulla. Kolmanneksi tässä tutkimuksessa vastattiin tarpeeseen tarkastella tutkimuksen kohteena työikäisiä aikuisia, sillä moraalisen identiteetin kehitys ei rajoitu pelkästään nuoruuteen (Bergman, 2002; Krettenauer ym., 2016). Tutkimuksen aineiston ikäjakauma oli 27-69 vuotta, joten aineistossa oli kattava edustus eri ikäisiä aikuisia. Aineiston osalta tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää myös otoksen suurta kokoa ja otoksen edustavuutta, sillä otokseen valituissa johtajissa ei havaittu valikoitumista iän, sukupuolen tai ammattiliiton osalta verrattuna niihin johtajiin, jotka eivät vastanneet moraalista identiteettiä ja johtamisen huolenaiheita mittaaviin kysymyksiin.

Tutkimuksen vahvuudeksi voidaan myös lukea usean toisistaan riippumattoman luokittelijan käyttäminen moraalisen identiteetin statusten luokitteluprosessissa. Moraalisen identiteetin statusten teorialähtöinen luokittelu mahdollisti sen, että luokittelijoilla oli tiedossaan yhtäläiset luokittelukriteerit. Luokitteluprosessissa verrattiin eri luokittelijoiden tekemiä luokituksia toisiinsa. Tämän johdosta havaittiin, että luokittelijat ovat saattaneet ymmärtää kriteerit eri tavoin, minkä johdosta luokittelijoiden välillä voi esiintyä erimielisyyttä ja erimielisin luokittelu päätettiin jättää huomiotta. Lisäksi johtamisen huolenaiheiden mittarin reliabiliteetit olivat hyviä kertoen siitä, että kysymykset mittasivat yhdenmukaisesti ilmiötä.

Tutkimuksessa on kuitenkin myös rajoituksia, jotka on syytä ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Ensinnäkin tutkimus perustui poikkileikkausasetelmaan, joten päätelmiä ei voida tehdä tutkittavien ilmiöiden syy-seuraussuhteista. Moraalisen identiteetin uskotaan kytkeytyvän emotionaalisiin järjestelmiin ja vaikuttavan tunteisiin (Blasi, 1995; Shao ym., 2008). Tästä johtuen moraalinen identiteetin voisi epäillä olevan johtamisen huolenaiheiden syy ja johtamisen huolenaiheet seuraus. Toisaalta on myös mahdollista, että johtamisen huolenaiheet voivat saada aikaan sen, että henkilö alkaa kyseenalaistaa tekemiään arvositoumuksia ja siirtyy sen seurauksena esimerkiksi omaksutusta statuksesta moratorioon. Johtamisen huolenaiheet voivat myös johtaa pahimmillaan johtotehtävistä luopumiseen (Aycan & Shelia, 2018) ja tällaiset isot elämänmuutokset voivat aiheuttaa siirtymiä statuksesta toiseen (Marcia, 1966).

Toiseksi tutkimus perustuu pelkästään itsearviointitietoon, sillä johtajien moraalisen identiteetin ja johtamisen huolenaiheiden mittauksessa hyödynnettiin pelkästään itsearviointivastauksia. Itsearviointitietoon liittyy aina mahdollisuus, että tutkittavilla on ollut tietynlaisia vastaamistaipumuksia, kuten antamalla jokaiseen väittämään sama vastausvaihtoehto. Lisäksi johtajien moraalisen identiteetin mittauksessa käytettiin vain yhtä avointa kysymystä, jonka perusteella suoritettiin statusten luokittelu. Avoimeen kysymykseen liittyy aina mahdollisuus, että tutkittavat eivät ymmärrä kysymystä tai he vastaavat asian vierestä. Tämä huomioitiin jättämällä analyyseista pois vastaukset, joissa tutkittava ei ollut selvästi ymmärtänyt kysymystä tai vastasi asian



vierestä, mutta vastaajien kysymyksen ymmärtämisen arviointi perustui pelkästään tutkijan näkemykseen. Lisäksi johtamisen huolenaiheiden mittariin liittyy myös rajoitteita, sillä Aycanin ja Shelian (2018) mittari on ollut käytössä vasta vähän aikaa, joten sitä ei ole hyödynnetty vielä laajalti empiirisessä tutkimuksessa, eikä mittaria ole myöskään validoitu. Johtamisen huolenaiheita ei ole myöskään mitattu vielä aikaisemmin käyttäen aineistona johtajia, joten vertailukohtaa ei ole saatavilla.

Teorialähtöisestä luokittelusta ja yhden luokittelijan pois jättämisestä huolimatta luokittelijoiden välinen luotettavuus jäi heikoksi, joten moraalisen identiteetin statusten luokittelun luotettavuuteen on syytä suhtautua varauksella. Luokittelijoiden välisestä alhaisesta luotettavuudesta johtuen herää myös kysymys, onko yksi avoin kysymys riittävä tavoittamaan moraalisen identiteetin statukset. Moraalista identiteettiä kartoittava kysymys oli esitetty hyvin yleisellä tasolla ja keskittyi tarkastelemaan tutkittavien perusteita ratkoa eettisesti haastavia tilanteita. Avoin kysymys ei ottanut huomioon esimerkiksi sitä, kuinka usein tutkittavat kohtaavat eettisesti haastavia tilanteita ja mitkä tilanteet johtajat kokevat eettisesti haastaviksi.

Kyselyn vastausprosentti jäi 20,4 prosenttiin, minkä vuoksi olisi ollut hyvä selvittää, olivatko kyselyyn vastanneet valikoituneet joidenkin taustatekijöiden suhteen. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä vastaamatta jättäneistä ei ollut saatavilla tarkempia taustatietoja. Aineistoon liittyen on myös syytä huomioida, että tutkittavista johtajista lähes puolet edusti Professoriliittoa ja muiden liittojen jäsenistöön kuuluvia johtajia oli aineistossa vähemmistö. Professoriliiton edustajat työskentelivät yleensä yliopistomaailmassa ja on tärkeää huomioida, että akateemisessa maailmassa eettisesti haastavat tilanteet voivat olla hyvin erilaisia yritysmailman eettisiin ongelmatilanteisiin verrattuna. Tästä syystä tuloksia ei voi varauksetta yleistää koskemaan johtajien työtä ja moraalista toimintaa eri sektoreilla.

#### **4.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksessa saatujen tulosten ja edellä kuvattujen rajoitteiden pohjalta voidaan esittää jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen tulokset ovat osoitus siitä, että työn kontekstissa aikuisikäisten moraalisisessa identiteetissä esiintyy kypsyyden osalta vaihtelua. Jatkossa olisi hyvä hyödyntää pitkittäistutkimusasetelmaa, jotta saataisiin lisätietoa moraalisen identiteetin kehityksestä

työssä. Sen avulla voitaisiin selvittää moraalisen identiteetin ja johtamisen huolenaiheiden pysyvyyttä ja muutosta sekä ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita.

Moraalisen identiteetin statusten mittaamiseen käytettyyn avoimeen kysymykseen liittyy heikkouksia, joten jatkossa avoimen kysymyksen rinnalla tulisi käyttää myös muita mittausmenetelmiä. Avoimen kysymyksen rinnalle tai sijaan voitaisiin laatia kyselylomake ja rinnalla voitaisiin hyödyntää myös haastattelua, joka antaisi tutkijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja varmistaa avointa kysymystä paremmin sen, että tutkittava ymmärtää kysymyksen. Mahdollisina menetelminä voidaan nostaa esille muun muassa Huhtalan ja kollegoiden (2018) tutkimuksessaan hyödyntämä fokusryhmähaastattelu sekä Fadjukoffin ja kollegoiden (2016) aikuisikäisten identiteettistatusten määrittämiseen käyttämä psykologin suorittama identiteettihaastattelu, jota voitaisiin soveltaa moraalisen identiteetin tarkasteluun.

Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi myös tärkeää huomioida taustatekijöiden mahdollinen vaikutus ja moraalisen identiteetin sekä taustatekijöiden mahdollinen yhteisvaikutus johtamisen huolenaiheisiin. Tähän mennessä moraalisen identiteetin ja taustatekijöiden suhteen on saatu hyvin ristiriitaisia tuloksia (Hardy ym., 2014). Esimerkiksi sukupuolen osalta tulokset ovat olleet ristiriitaisia, sillä joissakin tutkimuksissa on havaittu, että naisilla on kypsempi moraalinen identiteetti (esim. Hardy, 2006) ja toisissa tutkimuksissa sukupuolten välillä ei ole löydetty eroa moraalisisessa identiteetissä (esim. Aquino & Reed, 2002), eikä moraalisen identiteetin eri statusten välillä (esim. Huhtala ym., 2018).

Taustatekijöistä on myös syytä nostaa esille johtamiskokemus ja työvuosien määrä. Bergmanin (2002) mukaan moraalisisessa identiteetissä voi tapahtua kehitystä kokemuksen myötä. On siis hyvinkin mahdollista, että johtamiskokemuksella ja työvuosien määrällä saattaisi olla vaikutusta moraaliseen identiteettiin ja sitä kautta johtamisen huolenaiheisiin. Voi olla myös mahdollista, että kokemuksella on suoraan vaikutusta myös johtamisen huolenaiheisiin, sillä kokemuksen myötä johtaja on voinut löytää ratkaisukeinoja johtamisen huolenaiheisiin vaikuttaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi työn ja vapaa-ajan väliseen rajanvetoon. Lisäksi Huhtalan ja kollegoiden (2018) mukaan moraalinen identiteetti työssä kehittyy työssä kohdattujen eettisten haasteiden kokemisen kautta. Pidempään työelämässä tai johtotehtävissä toimineille on siis voinut kehittyä eettisten dilemموjen kohtaamisen kautta kypsempi moraalinen identiteetti, sillä eettisten dilemموjen kohtaaminen on voinut herättää pohtimaan omia arvoja. Toisaalta voi olla myös mahdollista, että pitkään samassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat sitoutuneet vahvemmin organisaation arvoihin ja ulkoapäin omaksuttuihin arvoihin sitoutuminen kuvastaa omaksuttua identiteettiä. Tulevaisuudessa tarvitaan siis lisää tutkimusta siitä, minkälaisia prosesseja moraalisten kysymysten ja eettisten

haasteiden kohtaaminen saa aikaan: voiko eettisten dilemموjen kohtaaminen virittää etsinnän tai sitoutumisen prosesseja ja sitä kautta vaikuttaa moraalisen identiteetin kehitykseen.

Työhön liittyvät tekijät voivat toimia moraalisen identiteetin kehityksen myötävaikuttajina, sillä ne voivat auttaa organisaation jäseniä sitoutumaan moraaliseen toimintaan (Weaver, 2006). Tässä tutkimuksessa ei huomioitu työhön liittyviä tekijöitä, kuten organisaatiokulttuuria, organisaation kokoa tai johdettavien alaisten määrää. Taustalla saattaa siis olla tutkimusasetelman ulkopuolelle jääneitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet moraaliseen identiteettiin, kuten sen kehitykseen ja toisaalta myös johtamisen huolenaiheisiin. Työn konteksti itsessään on hyvin laaja käsite joten tulevissa tutkimuksissa olisi aiheellista huomioida myös organisaatiokohtaisuus, sillä organisaatioiden välillä on eroja muun muassa arvojen ja organisaatiokulttuurien osalta, jotka voivat olla moraaliseen identiteettiin ja johtamisen huolenaiheisiin vaikuttavia tekijöitä.

#### **4.5 Johtopäätökset**

Tämä tutkimus tarjoaa uutta tietoa suomalaisten johtajien moraalista identiteetistä työssä ja johtamisen huolenaiheista sekä näiden käsitteiden välisestä yhteydestä. Tutkimus osoitti, että moraalisen identiteetin kypsytydessä esiintyy vaihtelua vielä työikäisten aikuistenkin keskuudessa ja suomalaisten johtajien joukosta oli löydettävissä kaikki neljä moraalisen identiteetin kypsytyttä kuvaavaa statusta. Siten tutkimus tukee näkemystä siitä, että yksilöiden välillä on eroja moraalisen identiteetin kypsytydessä vielä aikuisuudessakin (Bergman, 2002; Damon, 1996; Krettenauer ym., 2016; Lapsley & Stey, 2014).

Suurin osa johtajista kuului moraalista identiteetiltään moratorioon, mikä osoittaa sen, että moni johtaja käy parhaillaan läpi arvojen etsinnän vaihetta ja tasapainoilee työssään omien sekä yrityksen ja muiden ulkoapäin asetettujen arvojen välillä. Suurin osa johtajista ei siis tee päätöksiä työssään yksinomaan omaan arvomaailmaan peilaten, vaan huomioi useita erilaisia näkökulmia ja puntaroi erilaisia vaihtoehtoja. Enemmistö johtajista edusti Professoriliittoon kuuluvia henkilöitä, kuten yliopistoissa työskenteleviä johtajia ja siten tutkimustulokset voivat kieliä akateemisen maailman johtajien työhön liittyvistä erityisistä haasteista, joissa näyttäytyy eri näkökulmien huomioiminen ja puntarointi. Akateemisen maailman johtamistyössä johtajat voivat kohdata organisaatioiden hierarkkisuuutta, tutkimus- ja opetustyölle asetettuja korkeita laatuvaatimuksia ja samaan aikaan kiristynyt kilpailu asettaa työlle määrällisiä vaatimuksia. On siis mahdollista, että akateemisen

maailman johtamistyöhön liittyvät erilaiset ja eri suunnilta asetetut vaatimukset myötävaikuttavat siihen, että suuri osa Professoriliiton johtajista ajautuu moratorioon.

Johtajien moraalisen identiteetin statusten tunnistamisesta on teoreettista ja käytännöllistä hyötyä suunnitellessa ja kehittäessä henkilöstölle suunnattuja tukitoimia. Moratoriota edustavat johtajat kokivat johtamisen huolenaiheet kaikista voimakkaimmin. Siten moraalisen identiteetin statuksista moratorio on syytä nostaa esille eräänlaisena riskiryhmänä, sillä Aycanin ja Shelian (2018) mukaan koetut johtamisen huolenaiheet voivat johtaa sekä johtajan itsensä että koko organisaation kannalta negatiivisiin seurauksiin, kuten työhyvinvoinnin laskuun ja johtotehtävästä luopumiseen (Aycan & Shelia, 2018).

Saavutettu identiteetti nähdään toivottuna, sillä saavutettuun identiteettiin liittyvän moraalisiin arvoihin sitoutumisen koetaan vähentävän riskiä johtajan epäeettiseen toimintaan. Lisäksi saavutetun identiteetin omaava johtaja edustaa myös vahvaa moraalista roolimallia muille työyhteisön jäsenille (Huhtala ym., 2018). Moraalisen identiteetin statuksista johtajien saavutettua identiteettiä voidaan pitää siten koko organisaation eettisen toiminnan ja eettisen organisaatiokulttuurin muodostumisen kannalta tärkeänä. Siten johtajille suunnatuilla tukitoimilla voitaisiin auttaa erityisesti moratoriossa olevia johtajia etenemään kohti saavutettua identiteettiä ja sitä kautta edistämään sekä johtajien että koko organisaation hyvinvointia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämä tutkimus antoi myös uutta tietoa suomalaisten johtajien kokemista johtamisen huolenaiheista, sillä johtamisen huolenaiheiden empiirinen tarkastelu on rajoittunut tähän mennessä johtotehtävissä toimimattomiin henkilöihin. Tutkimuksesta on syytä nostaa esille johtamisen huolenaiheiden osalta tulos siitä, että johtamisen huolenaiheista erityisesti huoli työn ja muun elämän tasapainon menettämisestä oli voimakkainta moraalisen identiteetin statuksesta riippumatta. Tutkimus tukee havaintoa siitä, että nykyajan työelämässä työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt monissa ammateissa (Kinnunen ym., 2016). Tämän perusteella johtajien työn ja vapaa-ajan välisen rajan häilyvyyteen tulisi kiinnittää huomiota ja etsiä ratkaisuja tukea johtoasemassa toimivien työn ja muun elämän tasapainoa.

**LÄHTEET**

Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Aquino, K., & Freeman, D. (2009). Moral identity in business situations: A social-cognitive framework for understanding moral functioning. Teoksessa Narvaez, D. & Lapsley, D. K. (toim.), *Personality, identity, and character: Explorations in moral psychology* (s. 375-395). New York: Cambridge.

Aquino, K., & Reed, A., II (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423–1440.

Aycan, Z. & Shelia, S. (2018) “Leadership? No, thanks!” A new construct: worries about leadership. *European Management Review* (painossa).

Bergman, R. (2002). Why be moral? A conceptual model from developmental psychology. *Human Development*, 45, 104-124.

Berman, S. L., Montgomery, M. J., & Kurtines, W. M. (2004). The development and validation of a measure of identity distress. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 4, 1–8.

Berman, S. L., Weems, C. F., & Stickle, T. (2006). Existential anxiety in adolescents: Prevalence, structure, association with psychological symptoms and identity development. *Journal of Youth and Adolescence*, 35, 303-310.

Blasi, A. (1983). Moral cognition and moral action: A theoretical perspective. *Developmental Review*, 3, 178–210.

Blasi, A. (1984). Moral identity: Its role in moral functioning. Teoksessa W. Kurtinez & J. Gewirtz (toim.), *Morality, moral behavior, and moral development* (s. 128-139). New York: Wiley.

Blasi, A. (1993). The development of identity: Some implications for moral functioning. Teoksessa G.G. Noam & T.E. Wren, G. Nunner-Winkler, & W. Edelstein (toim.), *The moral self* (s. 99-122). Cambridge, MA: MIT 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.

Blasi, A. (2004). Moral functioning: Moral understanding and personality. Teoksessa D. K. Lapsley & D. Narvaez (toim.), *Moral development, self, and identity* (s. 189–212). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Boegershausen, J., Aquino, K., & Reed, A., II (2015). Moral identity. *Current Opinion in Psychology*, 6, 162-166.

Damon, W. (1996). The lifelong transformation of moral goals through social influence. Teoksessa P. B. Baltes & U. Staudinger (toim.), *Interactive minds* (s. 198–220). Cambridge: Cambridge University Press.

Damon, W., & Bronk, K. C. (2007). Taking ultimate responsibility. Teoksessa H. Gardner (toim.), *Responsibility at work: How leading professionals act (or don't act) responsibly* (s. 21-42). San Francisco: Jossey-Bass.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Doron, G., Sar-El, D., & Mikulincer, M. (2012). Threats to moral self-perceptions trigger obsessive compulsive contamination-related behavioral tendencies. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 43, 884–890.

Elliot, A. J., & Church, M. A. (2003). A motivational analysis of defensive pessimism and self-handicapping. *Journal of Personality*, 71, 369–396

Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility*. New York: Norton.

Fadjukoff, P., Pulkkinen, L., & Kokko, K. (2005). Identity processes in adulthood: Diverging domains. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 5, 1–20.

Hardy, S. A. (2006). Identity, reasoning, and emotion: An empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motivation and Emotion*, 30, 205–213.201

Hardy, S. A., Bean, D.S., & Olsen, J.A. (2014). Moral identity and adolescent prosocial and antisocial behaviors: Interactions with moral disengagement and self-regulation. *Journal of Youth Adolescence*, 44, 1542-1554.

Hardy, S. A., Bhattacharjee, A., Reed, A., II, & Aquino, K. (2010). Moral identity and psychological distance: The case of adolescent parental socialization. *Journal of Adolescence*, 33, 111–123.

Hardy, S. A., & Carlo, G. (2005). Identity as a source of moral motivation. *Human Development*, 48, 232–256.

Hardy, S.A., & Carlo, G. (2011). Moral Identity: What is it, how does it develop, and is it linked to moral action? *Child Development Perspectives*, 5, 212-218.

Huhtala, M., Lämsä, A.M., & Feldt, T. (2018). Applying the identity status paradigm to managers' moral identity. (Arvioitavana oleva käsikirjoitus).

Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: Fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus* 8, 13–25.

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, 104–168.

Jones, E. E., & Berglas, S. (1978). Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 200–206.

Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: the role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 114–127.

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

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. California: Sage.

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: Springer.

Lapsley, D. (2015). Moral identity and developmental theory. *Human Development*, 58, 164–171

Lapsley, D. K., & Hill, P. L. (2009). The development of the moral personality. Teoksessa D. Narvaez & D. Lapsley (toim.), *Personality, identity, and character: Explorations in moral psychology* (s. 185–213). New York: Cambridge.

Lapsley, D. K., & Stey, P. C. (2014). Moral self-identity as the aim of education. Teoksessa L. Nucci, D. Narvaez & T. Krettenauer (toim.), *Handbook of moral and character education* (s. 84–100). New York: Routledge.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaption*. New York: Oxford.

Lönnqvist, J. (2000). Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen (toim.), *Johtajuus ja organisaatio dynamiikka* (s. 160–171). Oulu: Kirjapaino Kaleva.



- Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of personality and social psychology*, 3, 551–558.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26, 322-341.
- 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, 513–540.
- Skubinn, R. & Herzog, L. (2016). Internalized Moral Identity in Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 133, 249–260.
- Stets, J., & Carter, M. (2011). The moral self: Applying identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 74, 192-215.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R., & Reynolds, S.J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951-990.
- Walker, L.J. (2004). Gus in the gap: Bridging the judgment-action gap in moral functioning. Teoksessa D.K. Lapsley & D. Narvaez (toim.), *Moral development, self, and identity* (s. 1–20). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Weaver, G. (2006). Virtue in Organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, 27, 341-368.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.