

MORAALINEN IDENTITEETTI TYÖSSÄ:
Eri identiteettitilaisuuksiin kuuluvien johtajien kokema eettinen
kuormittuneisuus ja moraalinen lujuus

Heli Muikku
Mira Numminen
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Toukokuu 2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

MUIKKU, HELI & NUMMINEN, MIRA: Moraalinen identiteetti työssä: eri identiteettistatukseen kuuluvien johtajien kokemus eettinen kuormittuneisuus ja moraalinen lujuus

Pro gradu -tutkielma, 26s.

Ohjaaja: Mari Huhtala

Psykologia

Toukokuu 2018

Työelämässä moraalilla identiteetillä kuvataan yksilön tietoisuutta omista arvoistaan ja näihin arvoihin sitoutumista. Mitä kypsempi moraalinen identiteetti yksilöllä on, sitä todennäköisemmin hän myös käyttäytyy moraalisesti. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella johtajien moraalista identiteettiä työssä ja selvittää, miten eri moraalisen identiteetin kehitystä kuvaaviin statuksiin (selkiytymätön, omaksuttu, moratorio, saavutettu) kuuluvat johtajat eroavat toisistaan eettisen kuormittuneisuuden kokemisessa ja moraalisisessa lujudessa. Eettisellä kuormittuneisuudella viitataan eettisten dilemموjen kohtaamisen useuteen ja niistä koituvaan stressiin. Moraalinen lujuus puolestaan koostuu kolmesta osa-alueesta (omistajuus, pystyvyys ja rohkeus) ja se kuvaa yksilön kykyä ja voimavaroja toimia moraalisesti vastoinkäymisistä ja haasteista huolimatta. Tutkimus on osa laajempaa Eettinen kuormittuneisuus johtajien työssä - tutkimusprojektia ja se perustuu vuonna 2015 kerättyyn kyselytutkimukseen, josta tähän tutkimukseen osallistui Suomen ekonomiliitosta ja Tekniikan akateemisista 180 johtajaa. Tutkittavista 62 % oli miehiä ja heidän keski-ikänsä oli 51 vuotta. Yksisuuntaisen varianssianalyysin ja parametrittoman Kruskal-Wallis testin tulokset osoittivat, että eri identiteettistatukseen kuuluvien johtajien välillä ei ollut eroja eettisen kuormittuneisuuden kokemisessa tai moraalisisessa lujudessa. Koko aineistossa johtajat kohtasivat eettisiä dilemmoja useimmiten muutaman kerran vuodessa (73,3 %) ja kokivat stressiä niistä melko vähän (65,6 %). Moraalisesta lujudesta johtajat saivat keskimäärin suhteellisen korkeat pistemäärät (ka = 3,9) koko aineistossa. Johtajat jakautuivat neljään eri identiteettistatukseen melko tasaisesti. Koska johtajien toiminnalla ja päätöksenteolla on merkitystä koko organisaation kannalta, työpaikoilla olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että johtaja saa eettistä päätöksentekoa edellyttävistä tilanteista laadukasta palautetta, joka tukee hänen eettisen asiantuntijuutensa kehitystä.

Avainsanat: moraalinen identiteetti työssä, eettinen kuormittuneisuus, moraalinen lujuus, johtajat

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Moraalinen identiteetti	2
1.2. Moraalinen identiteetti työssä.....	3
1.3. Eettinen kuormittuneisuus	5
1.4. Moraalinen lujuus	6
1.5. Moraalisen identiteetin yhteydet eettiseen kuormittuneisuuteen ja moraaliseen lujuteen	7
1.6. Tutkimuksen tavoitteet.....	9
2. MENETELMÄT	10
2.1. Aineisto ja tutkittavat	10
2.2. Muuttujat ja menetelmät.....	11
2.3. Aineiston analysointi.....	13
3. TULOKSET.....	15
3.1. Moraalinen identiteetti	15
3.2. Eettisten dilemmojen useus ja niistä aiheutuva stressi moraalisen identiteetin eri statuksissa ..	17
3.3. Moraalinen lujuus moraalisen identiteetin eri statuksissa	18
4. POHDINTA.....	19
4.1. Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimuksen tarve.....	21
LÄHTEET	24

1. JOHDANTO

Moraalisella identiteetillä kuvataan yksilön henkilökohtaista käsitystä moraalista (Shao, Aquino & Freeman, 2008) ja tämän käsityksen sisäistymistä yksilön identiteettiin (Blasi, 1993). Kun moraalit on sisäistynyt yksilön identiteettiin, yksilölle herää tarve toimia johdonmukaisesti omien ihanteidensa kanssa, mikä motivoi häntä käyttäytymään moraalisesti (Blasi, 1993). Moraalisesti käyttäytyminen kuitenkin edellyttää, että yksilöllä on käytössään riittävästi moraalista lujuuutta, eli kykyä toimia eettisesti haasteiden edessä ja mahdollisista epäsuotuisista seuraamuksista huolimatta (Hannah, Avolio & May, 2011).

Työelämä on yksi aikuisiän keskeisimpiä toimintaympäristöjä (Fadjukoff, 2005). Monet johtajat kohtaavat työssään eettisesti haastavia tilanteita (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt, 2011b), joissa heidän tulee päättää, kuinka toimia. Johtajien tekemillä päätöksillä on merkitystä koko organisaation kannalta, joten on tärkeää tarkastella tekijöitä, jotka liittyvät johtajien moraaliseen toimintaan. Työelämässä moraalilla identiteetillä kuvataan sitä, kuinka tietoisia yksilöt ovat arvoistaan ja kuinka sitoutuneita he ovat niihin (Huhtala, Lämsä & Feldt, 2018). Toisille on muodostunut selkeä arvopohja, jota he voivat hyödyntää tehdessään päätöksiä eettisesti haastavissa tilanteissa, kun taas toiset ovat vielä sillä tasolla, etteivät hahmota tilanteiden eettisiä puolia (Huhtala ym., 2018). Mitä kypsempi moraalinen identiteetti yksilöllä on, sitä todennäköisemmin hän myös käyttäytyy moraalisesti (Stets & Carter, 2011). Yksilö voi kokea toistuvien eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi stressiä, eli eettistä kuormittuneisuutta (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno ja Kinnunen, 2011a), mikäli hän ei tiedä kuinka hänen tulisi toimia tai tietää kuinka tulisi toimia, mutta ei voi syystä tai toisesta toimia sen mukaisesti (Nash, 1993).

Moraalisesta identiteetistä kumpuaa siis tarve toimia omien ihanteiden mukaisesti (Blasi, 1993), mutta yksilö voi joutua eettisesti kuormittaviin tilanteisiin, joissa omien arvojen mukainen toiminta ei ole mahdollista (Huhtala ym., 2011a) tai hänellä voi olla liian vähän moraalista lujuuutta (Hannah & Avolio, 2010), jotta kykenisi toteuttamaan ihanteitaan myös käytöksessään. Moraalisen identiteetin yhteyttä eettiseen kuormittuneisuuteen tai moraaliseen lujuuteen ei ole kuitenkaan aikaisemmin tutkittu. Myös moraalisen identiteetin kehityksestä aikuisuudessa ja sen ilmenemisestä työympäristössä on vielä niukasti näyttöä. Tällä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan näihin puutteisiin tarkastelemalla johtajien moraalista identiteettiä neljän identiteetin kehitystä kuvaavan statuksen avulla sekä sitä, vaihtelevatko eettinen kuormittuneisuus ja moraalinen lujuus eri statuksissa.

1.1. Moraalinen identiteetti

Moraalisesta identiteetistä on olemassa monia määritelmiä, mutta yhteistä useimmille näistä määritelmistä on, että niihin sisältyy yksilön henkilökohtainen käsitys moraalista sekä se, kuinka tärkeää yksilön identiteetille on olla moraalinen henkilö (Shao ym., 2008). Aquinon ja Reedin (2002) mukaan yksilön moraalista identiteettiä ja sen kypsyyttä voi tarkastella sen mukaan, kuinka vahvasti yksilön minäkäsitykseen on sisäistynyt moraalisia piirteitä (esimerkiksi rehellisyys ja uskollisuus) ja kuinka paljon nämä piirteet näkyvät hänen käytöksessään. He esittivät, että moraaliseen identiteettiin kuuluu kaksi ulottuvuutta: internalisaatio ja symbolisaatio. Internalisaatio kuvaa sitä, kuinka keskeisiä moraaliset piirteet ovat yksilön minäkäsitykselle, kun taas symbolisaatio kuvaa sitä, kuinka nämä moraaliset piirteet heijastuvat yksilön tekemiin valintoihin ja toimintaan (Aquino & Reed, 2002). Myös Jennings, Mitchell ja Hannah (2015) kuvasivat samankaltaisesti moraalisen minän eri puolia viitaten ”omistamiseen” (engl. having) ja ”tekemiseen” (engl. doing). Omistamisella he kuvasivat sitä, kuinka moraalit on sisäistynyt yksilön käsitykseen itsestään ja tekemisellä puolestaan sitä, kuinka tämä sisäistynyt moraalit vaikuttaa moraaliseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen ja näin motivoi moraalista toimintaa. Näin ollen kypsässä moraalissa identiteetissä yksilön minäkäsitykseen on sisäistynyt moraalisia piirteitä, jotka näkyvät hänen toiminnassaan.

Myös Blasi (1993) nosti esiin moraalit sisäistymisen yksilön minäkuvaan ja sen vaikutuksen käyttäytymiseen. Hän esitti, että moraalit sisäistyessä identiteettiin, identiteetistä kumpuaa tarve toimia yhdenmukaisesti omien ihanteiden kanssa. Moraalinen identiteetti sekä tarve säilyttää ristiriidaton kuva omasta itsestä toimivat merkittävänä motivaatiotekijöinä sille, että yksilö toimii moraalitavalla (Blasi, 1993). Samankaltaisesti Stets ja Carter (2011) havaitsivat tutkimuksessaan, että yksilöt vahvistivat identiteettiään käyttäytymällä standardiensa (esim. rehellisyyden) mukaisesti. Moraalisen identiteetin onkin useissa tutkimuksissa havaittu ennustavan moraalit käyttäytymistä (ks. Hertz & Krettenauer, 2016). Katsauksessaan Shao ym. (2008) kuvasivat, kuinka moraalinen identiteetti oli positiivisesti yhteydessä prososiaaliseen käyttäytymiseen ja negatiivisesti antisosiaaliseen käyttäytymiseen. Myös Stets ja Carter (2011) havaitsivat, että mitä vahvempi moraalinen identiteetti yksilöllä oli, sitä todennäköisemmin hän myös toimi moraalitavalla.

Eri ihmisillä moraalista on siis voinut kehittyä keskeisempi osa identiteettiä kuin toisilla. Moraalisen identiteetin kehittymistä on kuitenkin kuvattu pitkälti keskittymällä vain lapsiin ja nuoriin (esim. Keller & Edelstein, 1993). Bergman (2002) tuo kuitenkin katsauksessaan esiin, että moraalisen sisäistyminen yksilön identiteettiin ei aina ole valmis aikuisuuteen mennessä - tai edes aikuisuudessa. Myös Danen ja Sonensheinin (2015) esitys eettisestä asiantuntijuudesta tukee näkemystä siitä, että moraalinen identiteetti voi jatkaa kehitystään vielä aikuisuudessa. He määrittävät eettisen asiantuntijuuden yksilön tietoina ja taitoina soveltaa moraalisia arvoja, mikä mahdollistaa yksilön selviytymisen erilaisista eettisesti haastavista päätöksentekotilanteista. Danen ja Sonensheinin (2015) mukaan työntekijän eettinen asiantuntijuus kehittyy kokemuksen myötä: kun työntekijä osallistuu työpaikallaan eettistä päätöksentekoa edellyttäviin tilanteisiin ja reflektoi niistä saamaansa laadukasta palautetta, hänen eettinen asiantuntijuutensa kehittyy. Weaver (2006) puolestaan esitti, että organisaatiolla on tärkeä rooli yksilön moraalisen identiteetin kehittymisen kannalta, sillä se voi ohjata yksilöä sitoutumaan moraaliseen toimintaan ja tarjota resursseja toimia hyveellisesti. Yksilön moraalinen identiteetti voi siis kehittyä vielä pitkään lapsuuden ja nuoruuden jälkeenkin, mikäli yksilö altistuu sellaiselle ympäristölle, joka tukee identiteetin kehitystä ja mikäli hän kykenee hyödyntämään ympäristönsä tarjoamia puitteita moraalisen identiteettinsä kehittämiseksi. Koska yksi aikuisiän keskeisimmistä toimintaympäristöistä on työelämä (Fadjukoff, 2005), tarkastellaan seuraavaksi moraalista identiteettiä työn kontekstissa.

1.2. Moraalinen identiteetti työssä

Moraalisen identiteetin rakentumisesta ja yhteyksistä käyttäytymiseen on siis olemassa useampia tutkimuksia (esim. Aquino & Reed, 2002; Shao ym., 2008), mutta sen ilmenemisestä työympäristössä (esim. Jennings ym., 2015) ja kehityksestä aikuisuudessa on vielä niukasti näyttöä (Hertz & Krettenauer, 2016). Työympäristössä moraalisen identiteetillä kuvataan yksilön tietoisuutta omista arvoistaan ja näihin arvoihin sitoutumista työn eettisiä haasteita kohdatessa (Huhtala ym., 2018). Huhtala ym. (2018) esittivät, että moraalisen identiteetistä työympäristössä voi erotella neljä erilaista moraalisen identiteetin kehitystä kuvaavaa statusta. Statukset pohjautuvat Marcian (1966) identiteettitytologiaan, joka kuvaa myöhäisessä nuoruudessa ja varhaisaikuudessa tapahtuvaa identiteetin etsintää ja siihen sitoutumista. Marcian työn taustalla

on Eriksonin esittämä käsitys nuoruudessa tapahtuvasta vaiheittain etenevästä identiteetin kehityksestä (Erikson, 1956, 1963).

Marcian (1966) mukaan yksilöt kuuluvat eri identiteettistatuksiin sen perusteella, onko yksilö käynyt läpi kriisijaksoa, jossa hän on punninnut ja etsinyt erilaisia rooli- ja ideologiavaihtoehtoja ja sitoutunut niistä tekemiinsä valintoihin. Tämän perusteella yksilöt voidaan jaotella neljään eri identiteettistatukseen, jotka ovat selkiytymätön, omaksuttu, moratorio ja saavutettu identiteetti (Marcia, 1966). Selkiytymättömässä identiteetissä yksilö ei ole tutkinut erilaisia roolivaihtoehtoja, eikä täten tehnyt valintoja, joihin voisi sitoutua. Yksilöllä ei myöskään ole selkeää käsitystä omista arvoistaan tai identiteetistään. Omaksutussa identiteetissä yksilö on sitoutunut tiettyihin valintoihin tutkimatta eri vaihtoehtoja, jolloin hänen roolinsa ja uskomuksensa ovat pitkälti ulkopuolelta omaksuttuja, esimerkiksi vanhemmilta. Moratoriossa yksilö käy läpi kriisijaksoa, jossa hän aktiivisesti pohtii erilaisia vaihtoehtoja ja niihin sitoutumista. Saavutetussa identiteetissä puolestaan yksilö on käynyt läpi eri vaihtoehtojen punnitsemista vaativan kriisijakson, jonka seurauksena hän on sitoutunut tekemiinsä valintoihin (Marcia, 1966).

Moraalisen identiteetin kohdalla tämä statuserottelu voidaan siirtää työkontekstiin, jolloin sen avulla kuvataan yksilön kehitystä arvojen tiedostamisessa, niiden pohdinnassa ja niihin sitoutumisessa työelämän eettisissä tilanteissa (Huhtala ym., 2018). Huhtala ym. (2018) tutkivat johtajien omia kuvauksia heidän tavoistaan ratkaista eettisesti haastavia tilanteita työpaikoillaan. He havaitsivat, että kaikki neljä identiteettistatusta (selkiytymätön, omaksuttu, moratorio ja saavutettu) olivat tunnistettavissa johtajien vastauksissa tavoistaan ratkaista eettisesti haastavia tilanteita. Kun johtajat kuvasivat ratkaisutapojaan siten, että vastauksista erottui reflektion tai sitoutumisen puutetta moraalisiin arvoihin, kyseessä oli selkiytymätön status. Tällöin yksilöllä ei ollut käytössään selkeää omaa arvopohjaa, jota hän olisi hyödyntänyt eettisesti haastavissa tilanteissa eikä hän välttämättä huomionnut tilanteen eettisiä puolia lainkaan. Omaksutussa statuksessa taas johtajien ratkaisutavat pohjautuivat pitkälti siihen, minkä he ajattelivat olevan parhaaksi yritykselle. Tällöin eettisiä päätöksiä tehdessään he pohtivat yrityksen arvoja ja sääntöjä, jolloin heidän hyödyntämänsä arvopohja oli ulkopuolelta omaksuttu. Mikäli johtajat pohtivat aktiivisesti tilanteiden eettisiä puolia, mutta eivät olleet vielä selkeästi sitoutuneet tiettyihin arvoihin, johtajat edustivat moratoriota. Saavutetussa identiteettistatuksessa johtajien vastaukset sisälsivät kuvauksia henkilökohtaisista arvoista, joihin johtajat olivat sitoutuneet ja joita he sovelsivat päätöksentekoon eettisesti haastavissa tilanteissa (Huhtala ym., 2018).

1.3. Eettinen kuormittuneisuus

Kuten edellä todettiin ihmiset eroavat toisistaan siinä, kuinka kehittynyt arvopohja heillä on käytössään ja kuinka he täten perustelevat toimintaansa eettisesti haastavissa tilanteissa. Nashin (1993) mukaan eettisesti haastavia tilanteita, eli eettisiä dilemmoja on kahdenlaisia. On tilanteita, joissa henkilö ei tiedä miten hänen tulisi toimia ja tilanteita, joissa henkilö tietää mikä on oikea toimintatapa, mutta joutuu syystä tai toisesta toimimaan toisin (Nash, 1993). Jälkimmäinen dilemma voi syntyä esimerkiksi silloin, jos yksilön arvot, periaatteet ja tilanteen tarjoamat toimintamahdollisuudet ovat ristiriidassa keskenään (Pihlajasaari, Muotka, & Feldt, 2015). Eettisistä dilemmoista voi puolestaan seurata eettistä kuormittuneisuutta, jolla viitataan eettisten dilemmojen kohtaamisen useuteen ja niistä aiheutuvaan psykologiseen stressiin (Huhtala ym., 2011a). Psykologinen stressi kuvaa yksilön ja ympäristön välistä vuorovaikutusta, jossa yksilö arvioi, että hänen voimavaransa eivät ole riittävät vastaamaan ympäristön vaatimuksiin, mikä puolestaan vaarantaa yksilön hyvinvoinnin (Lazarus & Folkman, 1984). Yksilö voi esimerkiksi kohdata työssään eettisen dilemman, jossa ei tiedä kuinka hänen tulisi toimia ja kokea näin voimavaransa riittämättömiksi työpaikan vaatimuksiin nähden. Tällöin dilemma voi herättää stressiä. Aina eettisten dilemmojen kohtaamisesta ei kuitenkaan seuraa stressiä, vaan eettisesti haastavat tilanteet saattavat myös tuottaa myönteistä asioiden pohtimista sekä uuden oppimista (Garsten & Hernes, 2009).

Johtajien kokemaa eettistä kuormittuneisuutta on aiemminkin tutkittu. Huhtala ym. (2011b) selvittivät tutkimuksessaan suomalaisten johtajien työssään kohtaamia eettisesti haastavia tilanteita ja näistä tilanteista aiheutuvaa stressiä. Kyselytutkimukseen vastanneista johtajista suurin osa oli kohdannut työssään eettisesti haastavia tilanteita. Enemmistö johtajista (83%) raportoiti kohdanneensa eettisesti haastavia tilanteita vähintään muutaman kerran vuodessa ja näistä johtajista neljäsosa koki stressiä tilanteisiin liittyen. Yleisimmät johtajien kohtaamat eettisesti haastavat tilanteet liittyivät johtajien päivittäisessä työssään kohtaamiin tilanteisiin, esimerkiksi resurssien käyttöön ja tavoitteiden saavuttamiseen. Eettisesti haastavina tilanteina koettiin myös muun muassa ylimmän johdon odotukset ja vaatimukset sekä työntekijöiden työssä suoriutumisen arviointi. Harvemmin eettisesti haastavina koettiin sellaiset tilanteet, jotka eivät liittyneet päivittäiseen johtamiseen, esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja organisaation toiminnasta johtuvien ympäristövaikutusten huomioiminen. Johtajat siis kohtasivat työssään kohtalaisen paljon eettisiä dilemmoja, mutta yli puolet koki melko vähän stressiä eettisesti haastavia tilanteita kohdatessaan (Huhtala ym., 2011b). Suomalaisten johtajien työkyvyn onkin aiemmissa

tutkimuksissa havaittu olevan hyvä, muun muassa hyvien vaikutusmahdollisuuksien, organisaatioon sitoutumisen, vahvan kompetenssin sekä korkean koulutustason ansiosta (Feldt ym., 2009; Rasku, Ruoppila & Feldt, 1999). Eettisesti haastavan tilanteen kohtaamisesta ei siis aina aiheudu stressiä. Tässä tutkimuksessa pyrittiinkin selvittämään, onko moraalisen identiteetin kehittyneisyyden taso yhteydessä siihen, kuormittuvatko johtajat eettisesti haastavista tilanteista.

1.4. Moraalinen lujuus

Ihmiset joutuvat siis toisinaan eettisesti haastaviin tilanteisiin, joissa he tietävät miten heidän tulisi toimia, mutta eivät syystä tai toisesta pysty toimimaan omien arvojensa mukaisesti (Nash, 1993). Hannah ja Avolio (2010) esittivät, että eettisesti haastavissa tilanteissa tarvitaan moraalista lujutta, jotta oikean toimintatavan tietäminen siirtyisi myös moraaliseksi toiminnaksi. Moraalisella lujudella (engl. moral potency) tarkoitetaan yksilön kykyä toimia vastuullisesti, selvitä haasteista ja olla motivoitunut, jotta hän pystyy toimimaan moraalisesti myös vastoinkäymisten ja eettisten haasteiden edessä (Hannah ym., 2011). Moraalinen lujuus koostuu kolmesta osatekijästä: moraalista omistajuudesta, moraalista pystyvyydestä ja moraalista rohkeudesta (Hannah & Avolio, 2010). Moraalisesta lujudesta on käytetty myös nimitystä moraalinen tahto (engl. moral conation; ks. Hannah ym., 2011).

Moraalisella omistajuudella viitataan yksilön psykologiseen velvollisuudentuntoon, jota hän kokee sekä oman että muiden ympärillään olevien ihmisten, organisaatioiden ja muiden ryhmien tai yhteisöjen toiminnan eettistä luonnetta kohtaan (Hannah ym., 2011). Tällöin yksilö kokee velvollisuudekseen ottaa huomioon sekä oman että muiden toiminnan eettiset puolet. Moraalinen pystyvyys puolestaan tarkoittaa yksilön uskoa omaan kykyynsä toimia moraalisesti myös vastoinkäymisten edessä (Hannah ym., 2011). Hannah ja Avolio (2011) esittivät myös, että moraalisen pystyvyyden kannalta keskeistä on se, että yksilöllä on käytössään riittävät ulkoiset keinot (esimerkiksi alaisten tuki) toiminnan toteuttamiseksi. Moraalisen lujuden kolmas osa-alue on moraalinen rohkeus. Kidder (2003) määritteli moraalisen rohkeuden sitoutumisena moraalisiin periaatteisiin, tietoisuutena niistä riskeistä jotka liittyvät kyseisten periaatteiden tukemiseen sekä halukkuutena sietää näitä riskejä (Hannah & Avolio, 2010). May, Chan, Hodges ja Avolio (2003) puolestaan tarkastelivat moraalista rohkeutta erityisesti johtajien näkökulmasta. He määrittelivät moraalisen rohkeuden johtajien lujudeksi muuntaa moraaliset aikomukset toiminnaksi huolimatta

organisaation sisältä tai ulkopuolelta tulevasta painostuksesta toimia toisin. Heidän mukaansa moraalisen rohkeuden perusta on moraalisisessa pystyvyydessä. Johtajalla on todennäköisemmin rohkeutta toimia moraalisesti jos hän luottaa siihen, että hän pystyy oikeuttamaan toimintansa ja käsittelemään mahdollisen vastustuksen (May ym., 2003). Moraalinen rohkeus kuvastaa siis rohkeutta toimia eettisesti ja pysyä lujana haastavissa tilanteissa.

Hannah ja Avolio (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että moraalisen lujisuuden kolme osa-aluetta olivat positiivisesti yhteydessä organisaation arvojen noudattamiseen ja aikomuksiin ilmoittaa muiden epäeettisestä toiminnasta. Tutkimuksen mukaan moraalisen lujisuuden osa-alueet olivat myös negatiivisesti yhteydessä siihen, kuinka tutkittavat sietivät muiden kaltoinkohtelua (Hannah & Avolio, 2010). Jennings ym. (2015) totesivat puolestaan katsauksessaan moraalisen lujisuuden vaikuttavan eettiseen käyttäytymiseen, koska se vahvistaa moraalisen minän tekemisen puolta. Moraalisella lujudella näyttäisi siis olevan tärkeä rooli eettisen toiminnan tukemisessa organisaatiossa.

Moraalinen lujuus on tilannesidonnaista ja sen osatekijät ovat toisiaan tukevia (Hannah & Avolio, 2010; Hannah ym., 2011). Mikään edellä esitellyistä osatekijöistä ei pysty yksin selittämään yksilön moraalista lujuutta, vaan kaikkia tarvitaan. Yksilö voi esimerkiksi tuntea velvollisuutta toimia moraalisesti ja hänellä voi olla uskoa kykyihinsä toimia moraalisesti tietyssä tilanteessa, mutta jää silti passiiviseksi, koska hänellä ei ole riittävästi rohkeutta toimia tilanteeseen liittyvien riskien vuoksi (Hannah ym., 2011).

1.5. Moraalisen identiteetin yhteydet eettiseen kuormittuneisuuteen ja moraaliseen lujuuteen

Moraalisen identiteetin yhteyttä eettiseen kuormittuneisuuteen ei ole aikaisemmin tutkittu. Stets ja Carter (2011) havaitsivat kuitenkin yhteyden moraalisen identiteetin ja negatiivisten tunteiden välillä: tutkittavat kokivat negatiivisia tunteita, mikäli heidän toimintansa ei muilta saadun palautteen perusteella vastannut heidän moraaliseen identiteettiinsä sisältyviä standardeja. Blasi (1993) esittikin, että moraalien tullessa osaksi yksilön identiteettiä, yksilölle herää myös tarve toimia yhdenmukaisesti ihanteidensa kanssa. Seuraavaksi tarkastellaan moraalisen identiteetin statusten oletettuja yhteyksiä eettisen kuormittuneisuuden osa-alueisiin, eli eettisten dilemموjen kohtaamisen useuteen ja niistä aiheutuvaan stressiin.

Saavutettuun moraaliseen identiteettiin sisältyy selkeä arvopohja, jota yksilö voi hyödyntää kohdatessaan eettisiä dilemmoja (Huhtala ym., 2018). Näin ollen selkeä arvopohja voi ehkäistä sellaisten eettisten dilemموjen kohtaamista, joissa yksilö ei tiedä kuinka hänen tulisi toimia. Henkilökohtainen arvopohja voi kuitenkin altistaa sellaisille eettisille dilemmoille, jotka ovat seurausta yksilön omien arvojen ja ympäristön arvojen sekä toimintamahdollisuuksien välisestä ristiriidasta ja aiheuttaa näin stressiä ja eettistä kuormittuneisuutta. Selkiytymätöntä identiteettiä puolestaan kuvaa selkeän henkilökohtaisen arvopohjan puute (Huhtala ym., 2018), jolloin yksilö saattaa kohdata erityisesti eettisiä dilemموja, joissa ei tiedä kuinka hänen tulisi toimia. Statusta kuvaa kuitenkin myös se, että yksilö häivyttää tilanteiden eettisiä puolia (Huhtala ym., 2018), jolloin hän ei välttämättä lainkaan tunnista kohtaavansa eettisiä dilemموja. Tällöin myös stressin kokeminen jää oletettavasti alhaiseksi.

Omaksutussa identiteetissä yksilö voi tunnistaa kohtaavansa eettisesti haastavia tilanteita, mutta ei välttämättä koe niistä stressiä, sillä hänellä on ulkopuolelta omaksuttu arvopohja (Huhtala ym., 2018), jonka turvin hän tietää kuinka toimia. Koska arvopohja on omaksuttu ulkopuolelta, yksilö voi myös välttyä eettistä kuormittuneisuutta aikaansaavilta dilemmoilta, joissa omat arvot olisivat ristiriidassa ulkopuolisten vaatimusten kanssa. Näin eettinen kuormittuneisuus voi jäädä tässä identiteettistatuksessa vähäiseksi. Moratoriossa taas voi esiintyä enemmän eettistä kuormittuneisuutta, sillä yksilö käy aktiivisesti läpi kriisijaksoa, jossa etsii omaa arvopohjaansa (Huhtala ym., 2018). Tällöin henkilö ei ole vielä sitoutunut tiettyihin arvoihin (Huhtala ym., 2018), eikä hän välttämättä tiedä oikeaa toimintatapaa eettisesti haastavissa tilanteissa. Aktiivinen arvojen pohdinta voi myös herkistää havaitsemaan eettisiä dilemموja, jolloin yksilö voi kokea kohtaavansa niitä usein.

Oikean toimintatavan tietäminen ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, että yksilö kykenisi toimimaan moraalisesti, sillä moraalinen toiminta eettisesti haastavissa tilanteissa edellyttää myös riittävää moraalista lujutusta (Hannah & Avolio, 2010; Hannah ym., 2011). Moraalisesta lujudesta on toistaiseksi niukasti tutkimustietoa eikä sen yhteyksiä moraaliseen identiteettiin ole aikaisemmin tutkittu. Koska moraalinen lujuus koostuu kolmesta osa-alueesta (omistajuus, pystyvyys ja rohkeus), puutteet yhdessäkin osa-alueessa voivat näkyä moraalisen lujouden heikkoutena (Hannah & Avolio, 2010; Hannah ym., 2011). Moraalisen identiteetin kehittyneisyyden voi olettaa olevan yhteydessä moraaliseen lujuteen, sillä moraalisen identiteetin statuksissa on yhtäläisyyksiä moraalisen lujouden osa-alueiden kanssa. Näin ollen statusten ominaisuuksien perusteella voi olettaa tiettyjen moraalisen lujouden osa-alueiden vaihtelevan moraalisen identiteetin eri statuksissa. Esimerkiksi moraalista omistajuutta kuvaa velvollisuudentunto huomioida tilanteen eettiset puolet (Hannah ym., 2011). Tällainen velvollisuudentunto voi vaihdella moraalisen

identiteetin statuksissa, sillä selkiytymätöntä identiteettiä kuvaa juuri eettisten puolten huomiotta jättäminen ja häivyttäminen (Huhtala ym., 2018), jolloin velvollisuudentunto on oletettavasti heikkoa, kun taas moratoriossa yksilö pohtii asioita monista näkökulmista (Huhtala ym., 2018), mikä taas voi viitata vahvempaan velvollisuudentuntoon huomioida tilanteen eettiset puolet. Moraalista rohkeutta puolestaan kuvaa sitoutuminen moraalisiin periaatteisiin (Kidder, 2003), joka on samankaltainen saavutetun identiteetin kanssa, jossa henkilö on sitoutunut omiin henkilökohtaisiin arvoihinsa, toisin kuin esimerkiksi selkiytymättömässä statuksessa, jossa arvoja ei ole pohdittu eikä niihin näin ole sitouduttu (Huhtala ym., 2018). Rohkeutta kuvaa myös kyky toimia omien arvojen mukaisesti ulkopuolisista paineista huolimatta (May ym., 2003). Omaksutussa identiteetissä yksilö on omaksunut arvonsa suoraan ulkopuolelta (Huhtala ym., 2018), mikä voi viitata moraalisen rohkeuden puutteeseen sietää ulkopuolelta tulevia paineita. Moraalisella pystyvyydellä puolestaan tarkoitetaan yksilön uskoa siihen, että hän pystyy toimimaan moraalisesti vastoinkäymisistä huolimatta (Hannah ym., 2011). Kuten edellä kuvattiin, saavutetussa identiteetissä yksilöllä on selkeä, itse valikoitu arvopohja, johon yksilö on sitoutunut (Huhtala ym., 2018). Tällöin hänellä saattaa olla myös enemmän moraalista pystyvyyttä, koska vastoinkäymisiä kohdatessaan hänellä on oma arvopohja käytössään, jonka turvin hän voi kokea pystyvänsä moraaliseen toimintaan haasteista huolimatta.

1.6. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia johtajien jakautumista moraalisen identiteetin kehittyneisyyttä kuvaaviin statuksiin. Tutkimuksessa käytettiin samaa aineistoa kuin Huhtalan ym. (2018) tekemässä tutkimuksessa ja heidän tekemänsä statusluokittelun reliabiliteettia tarkasteltiin tekemällä luokittelu uudelleen. Toisena tavoitteena oli selvittää, eroavatko eri moraalisen identiteetin statuksiin kuuluvat johtajat eettiseen kuormittuneisuuden kokemisessa ja moraalisessa lujudessa, jota ei ole aiemmin empiirisesti tutkittu. Tutkimuksessa oletettiin, että eettinen kuormittuneisuus ja moraalinen lujuus vaihtelevat moraalisen identiteetin eri statuksissa, mutta koska aikaisempaa tutkimustietoa näiden muuttujien välisistä yhteyksistä ei ole, tarkempia hypoteeseja mahdollisten yhteyksien suunnista ei asetettu. Toista tavoitetta varten asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Onko eri moraalisen identiteetin statuksiin kuuluvien johtajien välillä eroja siinä, kuinka usein he kohtaavat eettisiä dilemmoja?
2. Onko eri moraalisen identiteetin statuksiin kuuluvien johtajien välillä eroja siinä, kuinka paljon he kokevat stressiä eettisiä dilemmoja kohdatessaan?
3. Onko eri moraalisen identiteetin statuksiin kuuluvien johtajien välillä eroja moraalisessa lujuudessa?

2. MENETELMÄT

2.1. Aineisto ja tutkittavat

Tämä tutkimus on osa laajempaa Jyväskylän yliopiston toteuttamaa ja Työsuojelurahaston rahoittamaa Eettinen kuormittavuus johtajien työssä-tutkimusprojektia (hanke 108124), jossa tutkittiin johto- ja esimiestyössä toimivien työtä ja työhyvinvointia. Tutkimus alkoi vuonna 2009, jolloin aineistoa kerättiin ensimmäisen kerran (ks. Huhtala ym., 2011a; Kangas ym., 2016). Tutkimuksen alkuperäinen otos koostui johtajista, jotka poimittiin satunnaisesti tutkimukseen Suomen ekonomiliiton ja Tekniikan akateemisten jäsenistä. Syksyllä 2009 kyselylomakkeet postitettiin 3000:lle tutkittavalle, joista 902 (30 %) vastasi kyselyyn. Vastanneista 70 % oli miehiä ja heidän keski-ikänsä oli 46 vuotta (vaihteluväli 25 – 68, kh = 9.29). Seurantatutkimuksen muut aineistonkeruut toteutettiin vuosina 2011, 2013 ja 2015.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin vuonna 2015 kerättyä kyselyaineistoa, jossa selvitettiin ensimmäisen kerran johtajien moraalista identiteettiä. Kyselylomake postitettiin 661 tutkittavalle, joista 290 (44 %) vastasi kyselyyn. Tämän tutkimuksen otoksen muodostavat ne 180 henkilöä, jotka vastasivat moraalista identiteettiä kartoittavaan avoimeen kysymykseen. Tutkittavista 62 % oli miehiä ja heidän keski-ikänsä oli 51 vuotta (vaihteluväli 31 – 72, kh = 8.07). Suurin osa työskenteli kokopäiväisesti (93 %) yksityisellä sektorilla (76 %). Tutkittavat edustivat useita eri toimialoja, joita olivat teollisuus, energia-ala ja rakentaminen (39 %), julkinen hallinto (14 %), palvelut liikelämälle sekä kiinteistö- ja vuokrauspalvelut (11 %), rahoitus- ja vakuutus toiminta (10 %), tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut (9 %), kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta (7 %),

koulutus (3 %) sekä muut alat (7 %), muun muassa terveydenhuolto, tiedotus- ja suhdetoiminta sekä liikenne. Tutkittavista 53 % edusti ylempää johtoa, 40 % keskijohtoa ja 7 % toimi muussa ammatillisessa asemassa. Suoria alaisia oli 69 %:lla tutkittavista, keskimäärin 10 työntekijää (vaihteluväli 1 – 80, kh = 13.46). Tutkittavat olivat työskennelleet samassa organisaatiossa keskimäärin 10 vuotta (vaihteluväli alle vuodesta 44 vuoteen, kh = 9.19).

Otoksen edustavuuden selvittämiseksi suoritettiin katoanalyysi, jossa tarkasteltiin poikkeako tämän tutkimuksen otos ($n = 180$) ikä- ja sukupuolijakaumiltaan niistä, jotka vastasivat kyselytutkimukseen vuonna 2009, mutta eivät vastanneet vuoden 2015 kyselyyn tai vastasivat myös vuonna 2015, mutta jättivät vastaamatta moraalista identiteettiä kartoittavaan kysymykseen ($n = 722$). Otoksen edustavuutta iän suhteen tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä ja sukupuolen suhteen khiin neliö- testillä. Katoanalyysit osoittivat, että tämän tutkimuksen otos erosi tilastollisesti merkitsevästi sekä iältään että sukupuolijakaumaltaan niistä, jotka vastasivat kyselyyn ainoastaan vuonna 2009 tai jättivät vuonna 2015 vastaamatta moraalisen identiteetin kysymykseen. Tutkimukseen vastanneissa miehet olivat yliedustettuina ($\chi^2(1) = 6.012, p < .05$) ja vastanneet olivat iältään keskimäärin kaksi vuotta nuorempia ($t(316) = 3.004, p < .005$) kuin ne, jotka eivät olleet mukana tämän tutkimuksen otoksessa.

2.2. Muuttujat ja menetelmät

Moraalista identiteettiä työssä tutkittiin yhdellä avoimella kysymyksellä: “Kun kohtaat työssäsi eettisesti haastavia tilanteita (esimerkiksi tilanteita, joissa joudut miettimään, mikä on oikea tapa toimia), millä perusteilla teet yleensä päätöksesi näissä tilanteissa?”. Kysymyksen jälkeen oli neljä tyhjää riviä, joihin tutkittava kirjoitti vastauksensa. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään sitä, kuinka tutkittavat perustelevat päätöksiään eettisesti haastavissa tilanteissa ja kuinka tietoisia he ovat arvoistaan sekä kuinka sitoutuneita he ovat niihin, minkä perusteella vastausten voidaan olettaa kuvaavan moraalista identiteettiä.

Eettistä kuormittuneisuutta kartoitettiin kysymällä tutkittavilta, kuinka usein he kohtasivat eettisiä dilemmoja työssään ja kuinka stressaaviksi he ne kokivat. Dilemmojen useutta selvitettiin seuraavan kysymyksen avulla, joka pohjautuu Nashin (1993) määritelmään: “Ihmiset joutuvat joskus pohtimaan työssään oman toimintansa, valintojensa tai päätöstensä oikeellisuutta ja hyvyyttä. Tällaiset tilanteet ovat usein eettisesti haastavia, sillä niissä ei ole aina selvää, mikä on oikea tapa

toimia ja niissä voi myös joutua syystä tai toisesta toimimaan sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti. Kuinka usein sinä kohtaat työssäsi tällaisia eettisesti haastavia tilanteita?” Vastausvaihtoehtoja oli viisi ja ne vaihtelivat välillä 1 (= en koskaan) - 5 (= lähes päivittäin). Jos vastaajat olivat kohdanneet eettisiä dilemmoja työssään, kysyttiin heiltä näistä tilanteista aiheutuvasta stressistä seuraavalla kysymyksellä: “Koetko tällaisten tilanteiden takia stressiä? Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.” Vastausvaihtoehtoja oli neljä ja ne vaihtelivat välillä 1 (= en lainkaan) - 4 (= erittäin paljon). Osioista laskettiin summamuuttuja tilastollisia analyyseja varten. Summamuuttujan laskemista varten dilemموjen useutta mittaavan kysymyksen vastausvaihtoehdot “muutaman kerran viikossa” ja “lähes päivittäin” yhdistettiin, jolloin saatiin molempiin eettistä kuormittuneisuutta mittaaviin kysymyksiin neliportainen asteikko. Koska eettisen kuormittuneisuuden summamuuttujan reliabiliteetti oli alhainen (Cronbachin alfa .32), päätettiin kuormittuneisuuden kahta osa-alueetta, eettisten dilemموjen useutta ja tällaisista tilanteista aiheutuvaa stressiä, tarkastella tutkimuksessa erikseen kahtena muuttujana.

*Moraalista lujuu*ta tutkittiin Hannahin ja Avolion (2010) kehittämällä 12-osioisella kyselyllä (Moral Potency Questionnaire, MPQ). Kyselyssä on kolme moraalista omistajuutta mittaavaa väittämää (esim. Toimintatapani on... “ottaa vastuulleni puuttua asiaan, jos huomaan epäeettistä toimintaa.”), viisi moraalista pystyvyyttä mittaavaa väittämää (esim. Uskon, että... “osaan päätellä, mitä pitäisi tehdä, jos kohtaan moraalisia/eettisiä ongelmatilanteita.”) sekä neljä moraalista rohkeutta mittaavaa väittämää (esim. Toimintatapani on... “ottaa asia suoraan puheeksi, jos vertaisryhmäni jäsen toimii epäeettisesti.”). Osioihin vastattiin 5-portaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) sen mukaan, kuinka hyvin väittämä kuvasi vastaajan tyypillisiä toimintatapoja työssä. Osioista muodostettiin summamuuttuja, jonka suuremmat arvot kuvaavat korkeampaa moraalista lujuuta. Lisäksi muodostettiin summamuuttujat jokaisesta moraalisen lujuuden osa-alueesta erikseen. Moraalisen lujuuden ja sen osa-alueiden summamuuttujien reliabiliteetit on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Moraalisen lujuuden ja sen osa-alueiden summamuuttujien reliabiliteetit

Summamuuttuja	Osiot	Cronbachin α
Moraalinen lujuus	12	.87
Moraalinen omistajuus	3	.81
Moraalinen pystyvyys	5	.80
Moraalinen rohkeus	4	.64

2.3. Aineiston analysointi

Tutkittavien vastaukset moraalista identiteettiä mittaavaan avoimeen kysymykseen oli aikaisemmin luokiteltu neljään eri identiteettistatukseen (selkiytymätön, omaksuttu, moratorio ja saavutettu) sen perusteella, kuinka vahvasti vastauksista ilmeni tietoisuutta omista arvoista ja niihin sitoutumista (Huhtala ym., 2018). Tässä tutkimuksessa luokittelu tehtiin uudelleen sen reliabiliteetin vahvistamiseksi.

Selkiytymättömäksi identiteettistatukseksi luokiteltiin ne vastaukset, joiden perusteella yksilöllä ei ollut selkeitä henkilökohtaisia moraalisia arvoja, joihin hän olisi sitoutunut ja joita hän hyödyntäisi eettisesti haastavissa tilanteissa sekä vastaukset, joissa ilmeni tilanteen eettisyyden häivyttämistä tai päätöksenteon vastuun siirtämistä muille. Selkiytymättömään statukseen luokiteltiin myös vastaukset, joissa ilmeni, ettei vastaaja tiedostanut tai huomionnut tilanteiden eettisiä ulottuvuuksia. Tällöin vastaaja saattoi esimerkiksi vedota maalaisjärkeen, faktoihin tai intuitioon päätöksiä tehdessään, eikä näin ollen ottanut kantaa tilanteen eettisiin puoliin.

Omaksutuksi identiteettistatukseksi luokiteltiin vastaukset, joissa henkilön perustelut päätöksenteolleen pohjautuivat ulkopuolelta tuleviin arvoihin, normeihin ja sääntöihin. Tällöin kyseessä ei ollut henkilökohtaiset arvot vaan vastaaja hyödynsi päätöksenteossaan muilta henkilöiltä tai tahoilta tulleita ohjeita ja säädöksiä, kuten esimerkiksi ylemmän johdon linjauksia, yrityksen arvoja, normeja ja etua tai lakia.

Moratorioksi puolestaan luokiteltiin vastaukset, joissa ilmeni aktiivista arvojen pohtimista ja etsimistä sekä tilanteiden tarkastelua monesta eri näkökulmasta. Tällöin vastauksista kävi ilmi, että tutkittava pohti aktiivisesti tilanteiden eettisiä puolia, mutta hänellä ei ollut selkeää henkilökohtaista

arvopohjaa, jonka mukaan olisi toiminut. Moratorioksi luokiteltiin myös sellaiset vastaukset, joissa henkilö kuvasi aktiivisen pohdinnan jälkeenkin olevansa epävarma siitä, kuinka hänen tulisi toimia. Tällaiset vastaukset kuvastavat moratorioon kuuluvaa eettisten tilanteiden pohdintaa mutta arvoihin sitoutumattomuutta. Lisäksi moratorioksi luokiteltiin vastaukset, joissa kuvattiin monen eri näkökulman huomioimista (esimerkiksi yrityksen säädökset, laki, omat arvot), mutta ei tuotu ilmi, mikä tekijöistä viime kädessä ohjasi päätöksentekoa.

Saavutetuksi identiteetiksi luokiteltiin vastaukset, joista ilmeni, että henkilö oli sitoutunut henkilökohtaisiin arvoihin ja hyödynsi niitä työnsä eettisesti haastavissa tilanteissa. Vastaaja saattoi tällöin tuoda ilmi arvojaan (esimerkiksi oikeudenmukaisuus tai tasapuolisuus), joita pyrki noudattamaan eettistä päätöksentekoa vaativissa tilanteissa. Jos vastauksessa mainittiin pelkästään "arvot", katsottiin arvojen tarkoittavan johtajan omia arvoja ja vastaukset luokiteltiin kuuluvaksi tähän luokkaan. Saavutettuun identiteettistatukseen luokiteltiin myös vastaukset, joissa mainittiin useampia päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä, mutta joissa vastaaja toi kuitenkin ilmi omien arvojen olevan etusijalla.

Tutkittavien avoimet vastaukset luokiteltiin edellä kuvatuin perustein teorialähtöisesti neljään eri identiteettistatukseen ensin itsenäisesti, jonka jälkeen luokitteluja vertailtiin toisiinsa. Luokittelujen välinen reliabiliteetti Krippendorfin alfalla mitattuna oli .70, joka ylitti raja-arvon ($\geq .667$) ja viittaa siihen, että luokittelu oli luotettava (Krippendorff, 2004). Seuraavaksi eriävistä kohdista keskusteltiin sekä päätettiin niiden lopullisesta sijoittumisesta luokkiin. Lopuksi tässä tutkimuksessa tehtyä luokittelua verrattiin Huhtalan ym. (2018) aiemmin tekemään luokitteluun. Vertailussa Krippendorfin alfa jäi alle raja-arvon (.61), joka kuvaa sitä, etteivät luokittelut vastanneet toisiaan luotettavasti (Krippendorff, 2004). Luokitteluissa esiintyi eroavaisuuksia muun muassa sellaisten vastausten kohdalla, jotka sisälsivät useamman perusteen toiminnalle. Tällöin osa luokittelijoista saattoi tulkita usean perusteen ilmentävän moratoriota, jossa yksilöllä on monta kilpailevaa perustetta päätöksenteolle, eikä selkeää arvopohjaa ole vielä näistä perusteista valittu. Osa luokittelijoista taas oli tulkinnut jonkun perusteen nousevan muuta keskeisemmäksi ja sijoitti vastauksen luokkaan sen perusteella. Esimerkiksi vastauksen "*Työnantajan code of conduct säännöt, omat arvot, kokemuksen antamat pelisäännöt, kysyminen esimieheltä.*" tämän tutkimuksen tekijät luokittelivat moratorioksi useamman perustelun vuoksi, kun taas Huhtala ym. (2018) tulkitsivat, että vastauksessa painotettiin ulkopuolista ohjeistusta ja luokittelivat sen omaksutuksi statukseksi. Koska tämän tutkimuksen tekijät olivat yhtä mielisiä luokittelusta ja sen reliabiliteetti oli hyvä, luokkia ei lähdetty enää muuttamaan Huhtalan ym. (2018) luokkiin vertailun jälkeen.

Laadullisen luokittelun jälkeen tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä avulla eroavatko eri moraalisen identiteetin statuksissa olevat johtajat eettisessä kuormittuneisuudessa ja

moraalisessa lujudessa. Koska varianssianalyysin kaikki oletukset eivät täyttyneet eettisen kuormittuneisuuden osa-alueiden kohdalla, suoritettiin analyysit myös parametrittomalla Kruskal-Wallis testillä. Kaikki tilastolliset analyysit suoritettiin IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmalla.

3. TULOKSET

3.1. Moraalinen identiteetti

Kaikki moraalista identiteettiä kartoittavaan kysymykseen vastanneet ($n = 180$) luokiteltiin moraalisen identiteetin statuksiin. Johtajat jakautuivat eri statuksiin suhteellisen tasaisesti, mutta omaksuttua identiteettistatusta esiintyi jonkin verran muita vähemmän. Statusten osuudet ja esimerkit vastauksista on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Moraalisen identiteetin statukset, niiden osuudet (%) aineistosta ($n = 180$) ja esimerkit vastauksista

Status	% (n)	
Selkiytymätön	26,7 (48)	<i>“Otan huomioon tosiseikat.”, ”Faktaperusteisesti”, ”Arvioin kokonaistilannetta.”, ”Siirrän vastuun esimiehelleni koska/jos en voi toimia lain edellyttämällä tavalla. On todella vaikeaa tehdä työtä kun tuntee lain-asetuksen ja talon johdon/esimiehen linja on ristiriidassa. Toinen tapa on jättää asia tekemättä/hoitamatta.”</i>
Omaksuttu	17,8 (32)	<i>”Yhtiöllä on toimintaperiaatteet, joihin nojataan.”, ”Yrityksen arvojen ja lain & asetusten mukaisesti.”, ”Esimiehen ohjeiden, organisaation sääntöjen ja työnantajan edun mukaisesti.”, ”Teen sen AINA yhtiön etuja ja ohjeita noudattaen. Kestää päivänvalon.”</i>
Moratorio	27,2 (49)	<i>”Johdan päätöksen joko aikaisemmasta toimintatavasta tai pyrin löytämään parhaan mahdollisen ratkaisun eri näkökulmien tarkastelun jälkeen.”, ”Teen alustavan päätöksen heti, mutta yleensä vielä pohdin sitä, että onko päätös oikea/järkevä. Yritän aina miettiä ihmisiä, johon päätös kohdistuu.”</i>
Saavutettu	28,3 (51)	<i>“Pyrin tasapuolisuuteen ja kohtuuteen”, “Arvojeni pohjalta. Haluan toimia oikein.”, “Parhaalla mahdollisella tavalla omien arvojeni mukaan.”</i>

3.2. Eettisten dilemموjen useus ja niistä aiheutuva stressi moraalisen identiteetin eri statuksissa

Suurin osa johtajista (73,3 %) kohtasi työssään eettisiä dilemموja muutaman kerran vuodessa. Muutaman kerran kuukaudessa eettisiä dilemموja kohtasi 17,8 % ja muutaman kerran viikossa 3,9 % johtajista. Lähes päivittäin eettisiä dilemموja kohtasi 4,4 % johtajista. Vain yksi johtaja (0,6 %) vastasi, ettei kohtaa koskaan eettisiä dilemموja työssään.

Suurin osa johtajista (65,6 %) koki melko vähän stressiä eettisiä dilemموja kohdatessaan. Melko paljon stressiä koki 18,9 % ja erittäin paljon 2,2 % johtajista. Johtajista 13,3 % ei kokenut lainkaan stressiä eettisistä dilemموista.

Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella moraalisen identiteetin statusten välillä ei ollut eroja eettisten dilemموjen useudessa ($F(3, 180) = 0.564, p > .05$) eikä niistä aiheutuvan stressin määrässä ($F(3, 180) = 0.27, p > .05$). Koska varianssianalyysin kaikki oletukset eivät toteutuneet vinojen jakaumien vuoksi, analyysit suoritettiin myös parametrittömällä Kruskal-Wallis testillä. Myöskään Kruskal-Wallis testillä ei löytynyt eroja moraalisen identiteetin statusten välillä eettisten dilemموjen useudessa eikä niistä aiheutuvassa stressissä. Kruskal-Wallis tulokset sekä eettisten dilemموjen useus ja niistä aiheutuva stressi kussakin moraalisen identiteetin statuksissa on esitetty taulukossa 3.

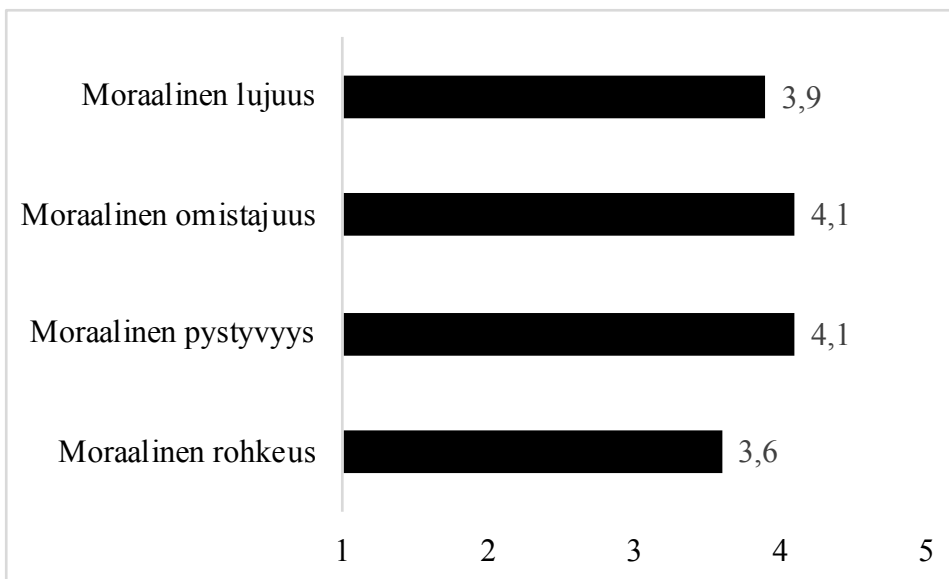
TAULUKKO 3. Eettisten dilemموjen useus ja niistä aiheutuva stressi moraalisen identiteetin eri statuksissa ($n = 180$)

	Selkiytymätön $n = 48$ ka (kh)	Omaksuttu $n = 32$ ka (kh)	Moratorio $n = 49$ ka (kh)	Saavutettu $n = 51$ ka (kh)	χ^2	df	P
Eettisten dilemموjen useus ^a	2.27 (.68)	2.38 (.71)	2.47 (.87)	2.41 (.80)	1.472	3	>.05
Eettisistä dilemموista aiheutuva stressi ^a	2.08 (.65)	2.13 (.66)	2.10 (.62)	2.10 (.64)	0.063	3	>.05

^a Kruskal-Wallis testi

3.3. Moraalinen lujuus moraalisen identiteetin eri statuksissa

Moraalisen lujuuden ja sen osa-alueiden keskiarvot koko aineistossa on esitetty kuviossa 1. Koko aineistossa johtajat saivat keskimäärin suhteellisen korkeat pistemäärät moraalisesta lujuudesta. Moraalisen lujuuden osa-alueista keskimäärin vähiten koettiin moraalista rohkeutta, mutta osa-alueiden välillä ei ilmennyt suuria eroja.



KUVIO 1. Moraalisen lujuuden ja sen osa-alueiden keskiarvot koko aineistossa

Moraalisen lujuuden sekä sen osa-alueiden kuvailevat tiedot moraalisen identiteetin eri statuksissa ja yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 4. Moraalisen identiteetin statusten välillä ei ollut eroja moraalisessa lujuudessa. Yksisuuntaiset varianssianalyysit suoritettiin myös kullekin moraalisen lujuuden osa-alueelle erikseen, mutta moraalisen identiteetin statukset eivät eronneet myöskään moraalisessa rohkeudessa, omistajuudessa tai pystyvyydessä.

TAULUKKO 4. Moraalinen lujuus ja sen osa-alueet moraalisen identiteetin eri statuksissa sekä varianssianalyysin tulokset ($n = 179$)

	Selkiytymätön $n = 48$ ka (kh)	Omaksuttu $n = 32$ ka (kh)	Moratorio $n = 48$ ka (kh)	Saavutettu $n = 51$ ka (kh)	F	df	P
Moraalinen lujuus	3.88 (.55)	3.82 (.64)	3.93 (.43)	4.00 (.41)	1.056	3	.369
Moraalinen omistajuus	4.04 (.67)	3.89 (.75)	4.12 (.48)	4.19 (.60)	1.699	3	.169
Moraalinen pystyvyys	4.00 (.55)	4.04 (.67)	4.13 (.52)	4.13 (.44)	0.585	3	.625
Moraalinen rohkeus	3.60 (.66)	3.49 (.75)	3.56 (.56)	3.72 (.48)	1.079	3	.360

4. POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, eroavatko eri moraalisen identiteetin statuksissa olevat johtajat eettisen kuormittuneisuuden (eettisten dilemموjen useuden ja niistä aiheutuvan stressin) ja moraalisen lujuuden tai sen yksittäisen osa-alueen (moraalisen rohkeuden, omistajuuden ja pystyvyyden) kokemisessa. Tutkimuksessa oletettiin, että moraalisen identiteetin statusten välillä ilmenee eroja eettisten dilemموjen useudessa, dilemموista aiheutuvassa stressissä sekä moraalisisessa lujuudessa, mutta eroja ei kuitenkaan havaittu.

Eri identiteettistatuksia edustavat johtajat eivät siis eronneet toisistaan siinä, kuinka usein he kohtasivat eettisiä dilemموja työssään. On mahdollista, että moraalisen identiteetin statukset voivat samaan aikaan ehkäistä yhdenlaista dilemματοyyppiä, mutta altistaa toiselle, jolloin erot statusten välillä tasaantuvat. Esimerkiksi selkiytymätöntä identiteettistatusta kuvaa eettisten tilanteiden häivyttäminen (Huhtala ym., 2018), jolloin eettiset dilemmat saattavat jäädä yksilöltä kokonaan havaitsematta. Tällöin yksilö ei myöskään koe kohtaavansa usein dilemموja. Näin ollen oli oletettavaa, että selkiytymätön status eroaisi esimerkiksi moratorion, jossa yksilö saattaa kokea kohtaavansa dilemموja usein, sillä hän käy läpi arvojen etsintään liittyvää kriisijaksoa (Huhtala ym., 2018), joka voi herkistää havaitsemaan eettisiä dilemموja ja kohtaamaan tilanteita, joissa yksilö ei vielä tiedä, kuinka hänen tulisi toimia. Kuitenkin on mahdollista, että esimerkiksi selkiytymättömän identiteettistatuksen ja moratorion väliltä ei löytynyt eroja dilemموjen kohtaamisen useudessa sen vuoksi, että kummassakaan statuksissa yksilöllä ei ole vielä selkeää

henkilökohtaista arvopohjaa. Arvopohjan puutteen vuoksi oikean toimintatavan tietäminen eettisesti haastavissa tilanteissa voi olla vaikeaa ja näin ollen molemmissa statuksissa kohdataan dilemmoja, jolloin erot statusten välillä tasoittuvat.

Saavutetun identiteettistatuksen kohdalla puolestaan on mahdollista, että yksilön saavutettu henkilökohtainen arvopohja on ristiriidassa ympäristön arvojen ja toimintamahdollisuuksien kanssa ja yksilö kohtaa siksi eettisiä dilemmoja. Toisaalta henkilökohtainen arvopohja voi suojata sellaisilta eettisiltä dilemmoilta, jotka ovat seurausta siitä, ettei yksilö tiedä, kuinka hänen tulisi toimia. Näin ollen dilemmoja ei välttämättä koetakaan usein ja ero dilemموjen kohtaamisen useudessa verrattuna esimerkiksi omaksuttuun identiteettistatukseen pienenee. Omaksutussa identiteettistauksessa arvoristiriitaa ympäristön kanssa ei oletettavasti koeta, sillä omat arvot on omaksuttu normatiivisesti ulkopuolelta (Huhtala ym., 2018), esimerkiksi yrityksen normeista. Lisäksi omaksuttu identiteettistatus voi suojata dilemmoilta, joissa yksilö ei tiedä kuinka toimia, koska eettisesti haastavissa tilanteissa yksilö voi nojautua omaksuttuihin arvoihinsa ja toimia niiden mukaan. Onkin yllättävää, että omaksuttu identiteettistatus ei eronnut muista statuksista dilemموjen kohtaamisen useudessa, sillä statuksen voi näin olettaa suojaavan molemmilta dilemmatyypeiltä. Tutkimuksen tulos ei kuitenkaan antanut tukea näille oletuksille.

Suurin osa johtajista koki melko vähän stressiä kohdatessaan eettisiä dilemmoja ja oletusten vastaisesti moraalisen identiteetin statusten väliltä ei löytynyt eroja siinä, kuinka paljon stressiä johtajat kokivat eettisiä dilemmoja kohdatessaan. Myös stressin kohdalla on mahdollista, ettei eroavaisuuksia statusten väliltä löytynyt, koska identiteettistatukset saattavat sekä suojata stressiltä että altistaa sille, jolloin eroavaisuudet niiden välillä tasaantuvat. Esimerkiksi selkiytymättömässä identiteettistatuksessa stressiltä voi suojata se, ettei yksilö havaitse eettisiä dilemmoja, mutta toisaalta stressiä voi myös nostaa arvopohjan puutteesta johtuva tietämättömyys siitä, kuinka toimia. Saavutetussa identiteetissä taas selkeä arvopohja voi suojata stressiltä, koska yksilö pystyy hyödyntämään arvojaan eettisesti haastavassa tilanteessa, mutta stressiä voivat lisätä tilanteet, joissa yksilö kohtaa ristiriidan omien arvojensa ja ympäristön arvojen sekä toimintamahdollisuuksien välillä. On kuitenkin yllättävää, että omaksuttu status tai moratorio eivät eronneet muista statuksista stressin kokemisen suhteen, sillä omaksuttu status voi suojata molemmilta dilemmatyypeiltä ja näin alentaa myös kokonaisuudessaan stressiä, kun taas moratoriossa yksilö käy läpi kriisijaksoa (Marcia, 1966), joka jo itsessään voi olla stressaavaa. Lisäksi moratoriossa stressin kokemista voi lisätä se, että yksilö ei ole vielä sitoutunut arvoihin (Huhtala ym., 2018), jolloin hänellä ei ole käytössään selkeää arvopohjaa jota voisi hyödyntää eettisiä dilemmoja kohdatessaan.

Aiemmassa tutkimuksessa, jossa käytettiin laajempaa otosta Eettinen kuormittavuus johtajien työssä- hankkeesta, on myös havaittu johtajien kokevan melko vähän stressiä eettisesti

haastavissa tilanteissa (Huhtala ym., 2011b), jonka kanssa tämän tutkimuksen tulos on samansuuntainen. Aiemmissä tutkimuksissa on myös havaittu, että suomalaisten johtajien työkyky on hyvä muun muassa hyvien vaikutusmahdollisuuksien, organisaatioon sitoutumisen, vahvan kompetenssin sekä korkean koulutustason ansiosta (Feldt ym., 2009; Rasku ym., 1999). Huhtalan ym. (2011b) tapaan voidaan olettaa, että nämä voimavaratekijät saattavat suojata johtajia eettiseltä kuormittuneisuudelta. Eettisten dilemموjen kohtaaminen ei myöskään aina ole kielteinen ja yksilöä kuormittava asia, vaan niistä saattaa seurata myös asioiden pohtimista ja uuden oppimista (Garsten & Hernes, 2009), mikä voi osaltaan selittää sitä, miksi suurin osa johtajista koki vain vähän stressiä eettisiä dilemموja kohdatessaan.

Tutkimuksen oletusten vastaisesti moraalisen identiteetin statusten väliltä ei löytynyt eroja myöskään siinä, kuinka paljon johtajilla esiintyi moraalista lujutta tai jotakin sen osa-alueista. On yllättävää, että esimerkiksi selkiytymätön identiteetti ei poikennut muista statuksista moraalisen omistajuuden suhteen, sillä omistajuutta kuvaa velvollisuudentunto huomioida tilanteiden eettiset puolet (Hannah ym., 2011) ja selkiytymättömässä statuksessa saatetaan juuri jättää huomiotta näitä eettisiä puolia, koska yksilöllä ei ole selkeää käsitystä omista arvoistaan. Moratoriossa puolestaan yksilö aktiivisesti pohtii ja huomioi asioita monesta näkökulmasta (Huhtala ym., 2018), jolloin moratoriossa olisi voinut olettaa esiintyvän enemmän moraalista lujutta kuin selkiytymättömässä identiteettistatuksessa. Myös moraalisen rohkeuden kohdalla oli syytä olettaa eroja statusten välillä, sillä siihen liittyy sitoutuminen moraalisiin periaatteisiin (Kidder, 2003), joka kuvaa saavutettua identiteettiä, mutta ei esimerkiksi selkiytymätöntä identiteettiä tai moratoriota (Huhtala ym., 2018). Eroja ei kuitenkaan havaittu. Myöskään moraalisen pystyvyyden kohdalla ei havaittu eroja identiteettistatusten välillä, vaikka olisi voinut olettaa, että oma arvopohja (joka kuvaa vain saavutettua ja omaksuttua statusta) toisi myös uskoa omiin kykyihin toimia moraalisesti. Keskimäärin aineistossa johtajat saivat suhteellisen korkeat pistemäärät sekä moraalisesta lujudesta kokonaisuudessaan että sen osa-alueista. On mahdollista, että johtajat pyrkivät vastaamaan moraalista lujutta kartoittaviin väittämiin sosiaalisesti suotavalla tavalla (ks. Podsakoff ym., 2003). Toisin sanoen johtajat saattoivat vastata niin kuin haluaisivat väittämien esimerkkitalanteissa toimia, eivätkä välttämättä niin kuin todella toimivat.

4.1. Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimuksen tarve

Tämän tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on otettava huomioon seuraavia rajoitteita. Moraalista identiteettiä kartoitettiin vain yhdellä avoimella kysymyksellä, joka saattoi olla riittämätön tavoittamaan vastaajien moraalista identiteettiä. Lisäksi vastaustilaa oli vain rajoitetusti, jolloin vastausten tiiviys saattoi vaikeuttaa niiden tulkintaa. Moraalinen identiteetti koostuu omien arvojen tiedostamisesta ja niihin sitoutumisesta (Huhtala ym., 2018), mutta nämä ulottuvuudet eivät olleet aina selkeästi tulkittavissa tutkittavien vastauksista. Monitulkintaisten vastausten riskinä on, että statukset sekoittuvat luokittelussa toisiinsa. Yhteen statusluokkaan saatettiin siis sijoittaa henkilöitä, jotka todellisuudessa edustivat jotakin toista statusta. Näin luokista saattoi muodostua keskenään liian homogeenisiä, eikä mahdollisia eroavaisuuksia tutkittuihin muuttujiin siksi saatu esiin. Tässä tutkimuksessa toteutetun moraalisen identiteetin luokittelun ja Huhtalan ym. (2018) aikaisemmin tekemän luokittelun välinen reliabiliteetti olikin alhainen. Luokittelun luotettavuutta saattoi heikentää muun muassa se, että osasta vastauksista oli haastavaa yksiselitteisesti tulkita, mitä vastaaja painotti mainitessaan useampia asioita, jotka ohjaavat hänen päätöksentekoaan eettisesti haastavissa tilanteissa. Osa luokittelijoista saattoi tulkita useamman perusteen sisältävän vastauksen ilmentävän moratoriota - jota kuvaa juuri usean näkökulman huomioiminen (Huhtala ym., 2018) - kun taas osa luokittelijoista saattoi tulkita esimerkiksi ensimmäisenä mainitun perustelun olevan tärkein peruste ja luokitella vastauksen sen mukaan. Lisäksi on mahdollista, että luokittelijan tulkinta erosi siitä, mitä johtaja vastauksellaan tarkoitti. Tällöin esimerkiksi monitulkintainen vastaus saatettiin luokitella selkiytymättömään statukseen vaikka johtajalla olisikin selkeitä omia arvoja. Johtajat saattoivat esimerkiksi kuvata tekevänsä päätöksiä maalaisjärjellä, joka luokittelussa tulkittiin kuvaavan selkiytymättömää identiteettiä. Kuitenkin maalaisjärki voi jollekulle merkitä omien arvojen mukaista toimintaa, joka on muodostunut niin vakiintuneeksi ja itsestäänselväksi, että se koetaan maalaisjärkenä. On myös mahdollista, että tutkimuksessa käytetty 180 henkilön otos oli lopulta liian pieni sen jakautuessa neljään luokkaan, eikä tilastollisesti merkitseviä eroja sen vuoksi saatu esiin. Katoanalyysin perusteella otos myös poikkesi alkuperäisestä otoksesta niin sukupuolen kuin iänkin suhteen, joten tulosten yleistettävyyteen on suhtauduttava varauksella.

Aikaisemmin moraalisen identiteetin kehitystä on tutkittu pitkälti lapsuudessa (Jennings, 2015). Tämä tutkimus tukee Bergmanin (2002) esitystä siitä, että ihmiset voivat aikuisuudessakin olla eri kehitystasoilla moraalisen identiteetin suhteen. Vielä aikuisuudessa ihmiset eroavat toisistaan siinä, kuinka tietoisia he ovat omista arvoistaan ja kuinka sitoutuneita he ovat niihin, jolloin he myös perustelevat toimintaansa eri tavoin kohdatessaan työssään eettisesti haastavia tilanteita. Lisäksi moraalisen identiteetistä on vielä niukasti tutkimustietoa työkontekstissa, joten moraalisen identiteetin statusten löytyminen johtajista koostuvasta aineistosta tuo lisätietoa tälle kentälle. Tutkimuksen antina voidaan myös pitää aiempaa tutkimustietoa (Huhtala ym., 2011b)

tukevaa havaintoa siitä, että suomalaiset johtajat eivät koe paljoo stressiä kohdatessaan eettisesti haastavia tilanteita työssään. Tutkimus myös osoitti moraalisen identiteetin tutkimiseen liittyviä menetelmällisiä haasteita ja rajoituksia, jotka on tärkeää huomioida jatkotutkimuksia tehtäessä.

Koska moraalista identiteettiä työelämässä ei ole paljoo tutkimustietoa, siihen liittyy vielä useita jatkotutkimustarpeita. Jatkossa olisi tärkeää tutkia moraalisen identiteetin yhteyksiä kahteen eettistä kuormittuneisuutta aiheuttavaan dilemmatyypin erikseen, sillä on mahdollista, että yksilön moraalinen identiteetti altistaa yhdelle dilemmatyypille, mutta suojaa toiselta (esim. saavutettu identiteettitilanne voi suojata tietämättömyydeltä kuinka toimia mutta altistaa arvostusriidoille ympäristön kanssa). Yhtenä kokonaisuutena tutkittuna dilemmatyypit saattavat tasoittaa toinen toisiaan ja näin eroavaisuudet statusten välillä eivät pääse esiin. Jatkossa olisi myös tärkeää kiinnittää huomiota riittävän suuriin otoskokoisiin ja siihen, että moraalista identiteettiä kartoitettaisiin riittävän tarkasti, koska yksi avoin kysymys ei vaikuttanut tavoittavan moraalista identiteettiä työssä riittävän hyvin. Mikäli käytetään kyselytutkimuksia, useampaa kysymystä hyödyntämällä voitaisiin päästä luotettavampaan lopputulokseen. Esimerkiksi identiteettityylin mittaamiseen kehitettyä Berzonskyn (1992) Identity Style Inventory –mittaria soveltamalla voitaisiin tutkia eroja siinä, miten yksilöt suhtautuvat omaan moraaliseen identiteettiinsä. Koska moraalinen identiteetti on monitahoinen ja koostuu useammasta tekijästä (työelämässä arvojen tiedostamisesta ja niihin sitoutumisesta), voisi myös olla perusteltua kehittää kokonaan oma mittari työelämän moraalisen identiteetin tutkimiseen.

Tämä tutkimus osoittaa, että johtajat sijoittuvat suhteellisen tasaisesti eri moraalisen identiteetin luokkiin. Moraalisen identiteetin kypsyyden on havaittu olevan yhteydessä moraaliseen käyttäytymiseen siten, että mitä kypsempi moraalinen identiteetti yksilöllä on, sitä todennäköisemmin hän myös toimii moraalisesti (Stets & Carter, 2011). Onkin huolestuttavaa, että tämän tutkimuksen johtajista noin neljäsosa edusti selkiytymätöntä identiteettiä, jossa eettisiä asioita ei pohdita tai välttämättä edes tunnisteta (Huhtala ym., 2018). Työpaikoilla tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että johtaja saa eettistä päätöksentekoa edellyttävistä tilanteista laadukasta palautetta, joka tukee hänen eettisen asiantuntijuutensa kehitystä (Dane & Sonenshein, 2015). Koska johtajilla on tärkeä rooli organisaatioiden eettisessä toiminnassa, jatkossa olisikin tärkeää tutkia lisää johtajien moraalista identiteettiä ja siihen liittyviä tekijöitä, jotta löydettäisiin keinoja organisaatioiden eettisen toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen.

LÄHTEET

- Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83, 1423–1440.
- Bergman, R. (2002). Why be moral? A conceptual model from developmental psychology. *Human Development*, 45, 104–124.
- Berzonsky, M. D. (1992). Identity style and coping strategies. *Journal of Personality*, 60, 771-788.
- 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.), *Studies in contemporary German social thought. The moral self* (s. 99-122). Cambridge, MA, US: The MIT Press.
- Dane, E., & Sonenshein, S. (2015). On the role of experience in ethical decision making at work: An ethical expertise perspective. *Organizational Psychology Review*, 5, 74–96.
- Erikson, E. H. 1956. The problem of ego identity. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 4, 56-121.
- Erikson, E. H. 1963. *Childhood and society* (2. painos). 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.
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Kokko, K. (2009). Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10- year follow-up period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35, 37-47.
- Garsten, C., & Hernes, T. (2009). Introduction: dilemmas of ethical organizing. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes, *Ethical dilemmas in management*, (s. 1-10). New York: Routledge.
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36, 663-685.
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 291-310.
- Hertz, S. G., & Krettenauer, T. (2016). Does moral identity effectively predict moral behavior? : A Meta-analysis. *Review of General Psychology*, 20, 129-140.
- Huhtala, M., Lämsä, A-M., & Feldt, T. (2018). Applying the identity status paradigm to managers' moral identity. (Arvioitavana oleva käsikirjoitus)
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011a). Does the ethical culture of organizations promote manager's occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101, 231-247.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L., & Feldt, T. (2011b). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 2, 136-152.

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.

Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2016). Why do managers leave their organization? Investigating the role of ethical organizational culture in managerial turnover. *Journal of Business Ethics*, online first.

Keller, M. & Edelstein, W. 1993. The development of the moral self from childhood to adolescence. Teoksessa G.G. Noam & T.E. Wren, G. Nunner-Winkler & W. Edelstein (toim.), *Studies in contemporary German social thought. The moral self* (s. 310-336). Cambridge, MA, US: The MIT Press.

Kidder, R. M. (2003). *Moral courage*. New York: William Morrow.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2. painos). Thousand Oaks, CA: Sage.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY: Springer Publishing Company, Inc.

Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of personality and social psychology*, 3, 551-558.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.

Nash, L. L. (1993). *Good intentions aside: a manager's guide to resolving ethical problems*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pihlajasaari, P., Muotka, J., & Feldt, T. (2015). Eettisten dilemmojen yhteys työuupumukseen kaupunkiorganisaation henkilöstöllä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 52, 282-294.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

Rasku, A., Ruoppila, I., & Feldt, T. (1999). Esimiesten työkyky: Yksilölliset ja työhön liittyvät tekijät työkyvyn selittäjinä yli 55- vuotiailla esimiehillä. *Gerontologia*, 13, 13-21.

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.

Stets, J. & Carter, M. (2011). The Moral Self: Applying Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 74, 192-215.

Sweeney, P. J., Imboden, M. W., & Hannah, S. T. (2015). Building moral strenght: Bridging the moral judgment- action gap. *Developing ethical leaders, 146*, 17-33.

Weaver, G.R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization studies, 27*, 341-68.