



University of Lapland

This is a self-archived version of the original article. It may differ somewhat from the publisher's final version, as the self-archived version is typically the accepted author manuscript.

Autenttisuutta ilmentävät moraaliristiriidat ja niiden ratkaisumallit yritysjohtajien puheessa

Komulainen, Marjatta; Pietiläinen, Ville; Rekola, Leena; Suhonen, Marjo

Published in:
Yritysetiikka

Julkaistu: 01.10.2024

Document Version
Julkaistu PDF-muodossa, tunnetaan myös nimellä tietueversio

Citation for pulished version (APA):
Komulainen, M., Pietiläinen, V., Rekola, L., & Suhonen, M. (2024). Autenttisuutta ilmentävät moraaliristiriidat ja niiden ratkaisumallit yritysjohtajien puheessa. *Yritysetiikka*, 14(1/2024), 6-23.
https://bin.yhdistysavain.fi/1591577/1vQbvecDmiBYzjTV9WY90awKWe/yritysetiikka_1_2024_nettiin.pdf

Document License
In Copyright

Artikkelit

Autenttisuutta ilmentävät moraaliristiriidat ja niiden ratkaisumallit yritysjohdajien puheessa



MARJATTA KOMULAINEN, VILLE PIETILÄINEN,
LEENA REKOLA JA MARJO SUHONEN

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan moraaliristiriitoja ja niiden ratkaisumalleja autenttisen johtamisen näkökulmasta suomalaisessa pk-yritystoiminnassa. Moraaliristiriidat on tunnistettu keskeiseksi osaksi johtamista, mutta tutkimus moraaliristiriidoista johtajan sisäisen maailman näkökulmasta on puutteellista. Tutkimuksessa hyödynnetään Lemoinen ym. (2019) tarkastelukehikkoa autenttisen johtamisen kolmesta ulottuvuudesta. Kymmenen hoiva- ja ravintola-alan pk-yritysjohdajien teemahaastattelua analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Moraaliristiriidat ja niiden ratkaisumallit ilmenevät autenttisuuden näkökulmasta suhteessa 1) johtajaan itseensä, jolloin ristiriitojen ratkaisussa on tärkeää johtajan kokemus asiantuntijatyön itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta priorisoida arvojaan, 2) johtamisen vuorovaikutustilanteisiin, joissa merkityksellistä on työntekijöiden osuus johtajuudessa ja 3) johtamisen toimintaympäristöön, jossa tärkeää on toimintaa kontekstivien haasteiden, kuten työvoimapulan, ratkaiseminen. Tulokset tuottavat uutta tietoa moraaliristiriitojen ja autenttisen johtamisen välisestä yhteydestä erilaisissa johtamistilanteissa.

Avainsanat: moraaliristiriita, autenttinen johtaminen, pk-yritys

Johdanto

Toimintaympäristöjen muuttuessa yhä haasteellisemmaksi, tutkimuksellinen kiinnostus moraaliristiriitojen merkitykseen suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten (myöhemmin pk-yritykset) johtajien kokemuksissa on kasvanut. Eettiset ongelmat, kuten alipalkkaus tai hoivayritysten epäeettinen toiminta, saavat pk-yritysten johtajat ja työntekijät harkitsemaan työpaikan vaihtamista paremman kohtelun toivossa. Epäeettisyys voidaan nähdä laittomia, moraalisesti kyseenalaisia tai haitallisia seurauksia tuottavina, työntekijöiden arkea haastavana käytänteinä (Lemmetty ym., 2019). Moraaliristiriitojen ratkaisemisen kannalta on pidetty tärkeänä sitä, että ristiriidoista ei vaieta, vaan työilmapiiri on salliva ja kokemuksia uskalletaan jakaa (Tuori, 2017). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella moraaliristiriitoja ja niiden ratkaisumalleja pk-yritystoiminnassa autenttisen johtamisen näkökulmasta hyödyntäen Lemmoinen ym. (2019) tarkasteluhikkaa. Perustelemme seuraavaksi autenttisen johtamisnäkökulman ensisijaisuutta moraaliristiriitojen kannalta.

Moraalin merkitys johtamisessa on tunnistettu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa laajasti (Mason, 1996; Brown & Trevino, 2006). Moraalilla on viitattu yksilön ominaisuuksiin, joka ohjaa käsitystä oikeasta ja väärästä (Teräväinen, 1982). Moraaliristiriidat (engl. moral dilemmas, ethical dilemmas) ovat puolestaan seurausta oikean ja väärän yhteensovittamisesta arjen vaihtuvissa tilanteissa. Ne kuuluvat siten päivittäiseen johtamiseen ja vaikuttavat keskeisesti johtamistehtävien houkuttelevuuteen (Mason, 1996; Marnburg, 2006). Johtajat kohtaavat moraaliristiriitoja työssään päivittäin, ja he pohtivat myös ratkaisuja niihin (Robinson ym., 2021). Tällöin voidaan pitää tärkeänä sitä, että johtajat tunnistavat pulmia eri johta-



Hyvän johtamisen kannalta olennaisena on pidetty hyvää johtaja-työntekijä-suhdetta.

mistilanteissa ja suhtautuvat oman toimintansa muuttamiseen myönteisesti (Juuti, 2018). Hyvän johtamisen kannalta olennaisena on pidetty hyvää johtaja-työntekijä-suhdetta, jonka ominaisuuksina korostuu muun muassa välittäminen, luottamus ja oikeudenmukaisuus (Lämsä ym., 2015).

Viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa koronaviruspandemiaa (covid-19) koskevat päätökset ovat näyttäneet myös pk-yritysten moraaliristiriitoina erilaisine rajoituksineen, lomautuksineen ja irtisanomisineen (Paavilainen & Kujala, 2019; Robinson ym., 2021). Moraaliristiriitojen ratkaisemiselle ei näytä olevan yhtä oikeaa vaihtoehtoa, ja johtamisessa joudutaan usein tyytymään vähiten huonoon ratkaisuun (Cranston ym., 2006). Tällaisia sovittelevia valintatilanteita voi syntyä esimerkiksi silloin, kun johtaja ratkoo tiimien konflikteja, joihin jokaisella osapuolella on usein oma tarinansa (Tomperi, 2015). Konfliktien taustalla voi olla työntekijöiden puhumattomuutta ja pitkään jatkuneita vääriä tulkintoja, jotka liittyvät arjen työtilanteisiin, mutta myös laajemmin tiimin yhteiseen ja sen jäsenten henkilökohtaiseen historiaan (Pehrman, 2012). Työntekijät saattavat esimerkiksi syyttää johtajaa huonosti tehdyistä päätöksistä tai operatiivisen toiminnan puutteista (Marnburg, 2006). Näitä ristiriitoja johtajat ratkaisevat vaihtelevasti ja eri tavoin (Pless & Maak, 2012).

Moraalikäyttäytymistä ja siihen liittyviä ristiriitoja on aiemmassa tutkimuksessa lähestytty ensisijaisesti eettisen johtamiskulttuurin näkökulmasta. Pk-yrityksissä eettisyys tarkoittaa oikean ja väärän periaatteita, jotka ohjaavat toimintaa (Lämsä ym., 2018). Eettinen konflikti syntyy yleensä tilanteissa, joissa esihenkilön tai johdon toiminta ei vastaa työntekijöiden odotuksia ja arvoja (Schwepker, 1999). Työntekijän odotukset ja arvot voivat olla erisuuntaisia myös organisaation käytänteiden kanssa (esim. Tabak & Orit, 2007). Tällaisia ristiriitoja ovat Lemmetty ym. (2019) tunnistanee henkilöstöjohtamisen todellisissa tilanteissa ja käytänteissä. Mahdollisia syitä ristiriitojen syntyyn saattavat olla työntekijälähtöisyyden puute, esihenkilötyön käytäntöjen koettu epätasapuolisuus, johdon puheiden ja tekojen ristiriitaisuudet tai organisaatiorakenteiden ja henkilöstön roolien epäselvyydet (Lemmetty ym., 2019).

Eettisen ja autenttisen johtamisen näkemykset moraaliristiriidoista poikkeavat toisistaan. Eettisyydessä huomiota kiinnitetään johtamisen yleisiin periaatteisiin, autenttisuudessa johtajan sisäiseen maailmaan (Ko ym., 2018). Eettinen johtaja ratkaisee moraaliristiriitoja painottaen normatiivisesti sopivaa käyttäytymistä organisaatiossa, kun taas autenttinen johtaja on uskollinen itselleen ja omille arvoilleen. Autenttisen johtamisen näkökulma on perusteltu, sillä aiemman tutkimustiedon mukaan se tuottaa pitkällä aikavälillä positiivisia vaikutuksia, johtajuuden uskotavuutta ja sitä kautta vaikuttavuutta työyhteisön toimintaan. (Fischer & Sitkins, 2022.) Moraaliristiriitoja syntyy kuitenkin tilanteissa, joissa johtajan sisäinen tulkinta itsestään, muista ihmisistä tai ympäristöstä ei vastaa ulkoapäin asetettuja vaatimuksia. Aiempi tutkimustieto tästä johtajan sisäisen maailman näkökulmasta on puutteellista. Tutkimuskirjallisuudessa on



Autenttisessa johtamisessa johtaja pyrkii aitoon toimintaan suhteessa itseensä, muihin ihmisiin ja ympäristöönsä.

tunnistettu autenttiseen johtamiseen kytkeytyvät moraaliristiriitojen ulottuvuudet (Lemoine ym., 2019), mutta ei niiden keskinäistä dynamiikkaa tai tilannekohtaista vaihtelua. Tässä tutkimuksessa näitä puutteita pyritään täydentämään erityisesti pk-yritysten kannalta.

Autenttisen johtamisen näkökulma moraaliristiriitoihin ja niiden ratkaisemiseen

Autenttisessa johtamisessa johtaja pyrkii aitoon toimintaan suhteessa itseensä, muihin ihmisiin ja ympäristöönsä. Autenttinen johtaminen kuvataan toiminnaksi, joka johtamistilanteissa edistää positiivista psykologista pääomaa, eettistä ilmapiiiriä, vahvistaa johtajien itsetuntemusta, sisäistä moraalista näkökulmaa, tiedon tasapainoista käsittelyä, suhteiden läpinäkyvyyttä ja itsensä kehittämistä (Walumbwa ym., 2008). Autenttisuutta ei pidetä tutkimuskirjallisuudessa vakaana olotilana, vaan tavoiteltavana kehittymishaasteena. Tilaa, jossa johtajan arvomaailma ja työroolit eivät ole sopusoinnussa keskenään, voidaan kuvata autenttisuuden vastakohtana eli epäautenttisuutena. Epäautenttisuus näyttää kertovan epävarmuudesta, jossa itsetietoisuus ja ymmärrys itsestä ovat epätasapainossa. Tällainen epäautenttisuuden tilanne saattaa muodostua erityisesti työssä syntyneiden moraaliristiriitojen vuoksi. (Barnard & Simbhoo, 2014.)

Autenttisen johtamisen tutkimus on esittänyt mallin epäautenttisuuden välttämisestä ja johtajan tavoiteltavista piirteistä (Walumbwa ym., 2008). Nämä piirteet ovat johtajan itsetietoisuus (engl. leader self-awareness), (ihmis)suhteita koskeva läpinäkyvyys (engl. relational transparency), sisäistetty moraalikäsitys (engl. internalized moral perspective) ja tasapainoinen tiedonprosessointi (engl. balanced processing) (Walumbwa ym., 2008; ks. myös Gardner ym., 2011; Kinnunen ym., 2013; Banks ym., 2016; Niemi ym., 2020). Piirteiden lisäksi ja niihin yhdistettynä autenttisen johtajan on todettu vaikuttavan työntekijöihin positiivisella organisaatiokäyttäytymisellä, jota pidetään jatkuvana kehittämisvoimavarana (Cameron ym., 2003; Seligman, 2004; Avolio & Gardner, 2005). Liittymäkohta positiivisuuteen syntyy, kun omista arvolähtökohdistaan tietoiset johtajat pyrkivät vahvistamaan työntekijöidensä työhyvinvointia kuunnellen heidän näkemyksiään (Avolio ym., 2004; Avolio & Gardner, 2005). Autenttisen johtamisen erityisyys on nähty siinä, että johtaja kohtaa työyhteisön työntekijät yksilöinä pyrkien myönteisiin kohtaamiin. Myönteiset kohtaamiset tarkoittavat tässä ajattelussa hyvää johtamista, kuten avoimuutta, luotettavuutta sekä kykyä käsitellä työyhteisössä vaikeita asioita punniten ratkaisuvaihtoehtoja työntekijöiden kanssa. Edelleen oletuksena on, että myönteisten kohtaamisen avulla työntekijöiden on helppo ennakoida johtajan toimintaa ja lähestyä häntä kertomalla työssä ilmenneitä ristiriitoja luottaen, että ongelmat tulevat tasapuolisesti ratkaistuksi. (May ym., 2003; Avolio & Gardner, 2005.)

Johtajien autenttiseen päätöksentekoprosessiin sisältyy Niemen ym. (2020) mukaan eri vaiheita, kuten ristiriidan tunnistaminen, vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi ja aikomus toimia autenttisesti. On havaittu, että johtajat haluavat toimia

autenttisesti päätöksenteossa, mutta toimintaympäristön haasteet voivat olla liian vaativat. Autenttista päätöksentekoa näyttää lisäävän se, että esihenkilöiden yksilölliset ominaisuudet, kuten työkokemus ja reflektiokyky, ja työpaikan olosuhteet, kuten sosiaaliset suhteet, tukevat esihenkilön vapautta, kykenevyyttä ja rohkeutta toimia omien arvojensa mukaisesti. (Niemi ym., 2020).

Tässä tutkimuksessa keskitytään tunnistamaan johtajien kokemia moraaliristiriitoja ja niiden ratkaisuja suhteessa autenttisen johtamisen kolmeen ulottuvuuteen (Lemoine ym., 2019). Tarkasteltaessa moraaliristiriitoja ensimmäiseksi suhteessa johtajan käsitykseen itsestään, on johtajan moraalilla johdonmukaisuudella tärkeä merkitys. Johtajan moraaliperustan rakentumiseen vaikuttavat käsitys itsestä, itsetietoisuus ja itseluottamus. Ristiriitojen ratkaisussa johtaja hyödyntää itsetuntemustaan, elämäkokemustaan ja pyrkii itselleen tärkeiden arvojen johdonmukaiseen soveltamiseen työssään (Gardner ym., 2005). Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan johtajan moraalikäsitetykset vaihtelevat, mikä aiheuttaa haasteita, sillä yhden moraalikäsitetyksen omaksuminen saattaa sulkea toisen pois. Myös työntekijät saattavat hämmentyä ristiriitaisista tilanteista, joissa johtajan toiminnan moraaliset näkemykset vaihtelevat, eikä toiminta noudata ennustettavuutta. (Lemoine ym., 2019.)

Toiseksi suhteessa muihin ihmisiin, autenttinen johtaja kehittää työntekijöiden autenttisuutta tarjoamalla heille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja itsenäisten päätösten tekemiseen (Avolio & Gardner, 2005; Hirst ym., 2016). Samalla työntekijöiden itsetuntemuksen ja luottamuksen omiin kykyihin oletetaan vahvistuvan (Leroy ym., 2015). Työntekijät myös arvioivat toistuvasti vuorovaikutussuhteessa johtajan käyttäytymisen aitoutta (Sidani & Rowe, 2018). Vuorovaikutus-

suhteiden näkökulma haastaa johtaja-työntekijä-suhdetta ja saattaa johtaa hämmentäviin tilanteisiin tai konflikteihin. Ristiriitot syntyvät työntekijöiden moraalikäsitysten ollessa keskenään erilaisia ja vaihtelevia. Se, mikä on moraalista yhden työntekijän mielestä, ei ole sitä välttämättä toisen mielestä. Johtajan on tiedostettava ja hyväksyttävä ristiriitujen ratkaisussa työntekijöiden vastakkaiset moraalikäsitukset. Johtajuuteen kuuluu työntekijöiden moraalikäsitysten huomioiminen, vaikka työntekijöiden moraalinen tulkinta poikkeaisi johtajan tulkinnasta. (Lemoine ym., 2019.)

Kolmanneksi haasteen johtajuuteen tuo moraalikäsitysten vaihtelevuus toimintaympäristön näkökulmasta. Ristiriitot voivat aiheuttaa esimerkiksi erilaisiin kulttuureihin, väestöryhmiin ja organisaatiokohtaisiin menettelytapoihin liittyvät kysymykset. Näissä tilanteissa keskeisenä on pidetty sitä, että autenttinen johtaja luottaa moraaliseen rohkeuteen, vaikka hänellä ei olisi täyttä tietoa päätösten vaikutuksista toimintaympäristöön. (Azanza ym., 2013.) Yhden ja oikean johtamis päätöksen sijasta keskeisempänä voidaan siten pitää johtajan moraalista varmuutta (Lemoine ym., 2019).

Tämän tutkimuksen analyttiset tavoitteet nousevat edellä kuvattujen kolmen autenttisen johtamisen moraaliristiriitotähtäisen ilmentävän ulottuvuuden sisällöistä ja niiden välisestä suhteesta. Näitä kolmea näkökulmaa käytetään tutkimusaineiston analyysin kehikkona. Kiinnostuksemme kohdistuu siihen, millä tavalla moraaliristiriitot ja niiden ratkaisut ilmenevät autenttisuuden näkökulmasta suhteessa: johtajaan itseensä, johtajan ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä johtajan ja toimintaympäristön väliseen suhteeseen.

Oletamme kysymyksiin vastaamisen tuottavan kohdennettua tietoa siitä, mitä moraaliristiriitot kolme ulottuvuutta tarkoittavat erilaisille johtamistilanteille.

Oletamme tutkimuksen tuottavan tietoa myös siitä, millä tavalla moraaliristiriitot kolme ulottuvuutta ovat yhteydessä toisiinsa erilaisissa johtamistilanteissa. Analyysimme tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää sekä johtamiskäytäntöjen kehittämisessä että autenttisen johtamiskäsitelyn jäsentämisessä johtamistilanteiden tilannekohtaisuutta ymmärtämään suuntaan.

Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto muodostuu haastattelusta, jotka ovat osa EU-rahoitteista Tuottavasti moninainen -kehittämisen ja tutkimushanketta. Hanke on kohdistunut palvelualojen pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen. Tähän tutkimukseen on valikoitu teemahaastattelut kymmenestä hoiva- ja ravintola-alan pk-yrityksistä Etelä-Suomesta. Haastattelut on tehty vuosina 2017–2019. Molempien alojen haasteita ovat muun muassa työvoimapula, työntekijöiden ja esihenkilöiden vaihtuvuus, perehdyttämisen kustannukset, maahanmuuttajataustaisen työntekijöiden kasvu ja tiedonkulku yrityksissä (Uudenmaan liitto, 2020). Teemahaastattelussa on käsitelty yritysten esihenkilöiden, johdon ja yrittäjien kokemuksia työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Aineistonkeruussa, haastattelun aineiston hallinnassa ja tutkimustulosten julkaisussa on huomioitu tutkimuseettiset periaatteet ja EU:n tietosuoja-asetuksen tuomat vaateet (TENK, 2019). Ennen haastatteluja yrityksissä toteutetuissa aloituspalaverissa on käsitelty tutkimuseettiset näkökohdat koskien aineiston keruuta, säilyttämistä ja tulosten julkistamista. Eri tyistä huomiota on kiinnitetty tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen, yksityisyyteen ja tietosuojaan.

Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä

on tiedotettu tutkimuksesta sekä suullisesti että kirjallisesti, ja heiltä on pyydetty kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta vielä haastattelujen alussa. Haastatteluun osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja osallistujilla on ollut mahdollisuus keskeyttää haastatteluun osallistuminen missä vaiheessa tahansa niin halutesaan. Haastattelut on nauhoitettu ja litte-roitu ulkopuolisessa litterointiin erikoistuneessa yrityksessä. Haastateltavat eivät esiinny aineistossa nimellään, vaan heille on annettu numerotunnus, jonka he ovat maininneet ennen puheenvuoroaan. Haastattelut on nauhoitettu ja tehty yritysten tiloissa kahdesta neljään henkilön ryhmissä kuitenkin niin, että mukana on myös kaksi yksilöhaastattelua. Artikkelissa hyödynnettyä nauhoitettua aineistoa on yhteensä 7 tuntia 35 minuuttia, litteroituna 148 sivua.

Haastattelujen pääteemat on muodostettu kolmesta työhyvinvointiin liittyvästä teemasta ja niiden alateemoista: työ (voimavara vs. kuormitustekijät, viestintä, työn suunnittelu, johtaminen), työntekijä (työn hallinta, työn palkitsevuus, ammatillinen kasvu, mahdollisuus työssä kehittymiseen) ja työyhteisö (innovatiivisuus/uusiutumiskyky, tuen saanti työyhteisössä, työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet). Haastattelussa on sovellettu CWEO-II-kyselyä (Conditions for Work effectiveness Questionnaire II), joka perustuu Laschingerin, Fineganin, Shamianin ja Wiikin vuonna 2001 kehittämään teoreettiseen malliin (Expanded Workplace Empowerment Model). Mallin taustalla on Rosabeth Moss Kanterin (1979) rakenteellisen muutoksen teoria. Haastattelut on toteutettu vuorovaikutteisina keskusteluin, jotka ovat mahdollistaneet haastateltavien aitoihin kokemuksiin perustuvan työhön, työntekijään ja työyhteisöön liittyvien tilanteiden ja haasteiden tutkimisen, reflektoinnin, sekä täydentävien kysymysten ja vastausten esittämisen (Denzin & Lincoln, 2018).



Aineiston analyysia koskeva oletuksemme on, että autenttisuus läpäisee kaikki työelämäilmiöt ja tulee siten näkyväksi näistä ilmiöistä puhuttaessa.

Aineiston analyysi toteutettiin ensimmäisessä vaiheessa teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa hyödynnettiin Lemoinen ym. (2019) moraaliristiriitojen kolme autenttista ulottuvuutta ilmentävää jäsenystä eli johtajan suhdetta itseensä, vuorovaikutussuhteisiin ja toimintaympäristöön. On huomattava, että haastattelujen teemat – työ, työntekijä ja työyhteisö – eivät suoraan ilmennä moraaliristiriitoja. Aineiston analyysia koskeva oletuksemme on, että autenttisuus läpäisee kaikki työelämäilmiöt ja tulee siten näkyväksi näistä ilmiöistä puhuttaessa.

Aineiston pelkistäminen aloitettiin luke-malla haastattelut läpi. Tarkentavina kri-teereinä aineiston alkuvaiheen analyysissa olivat autenttisen johtamisen kolme ulot-tuvuutta. Teimme alustavan jäsenyyksen siitä, millä tavalla johtajat liittyvät erilaisia työelämätilanteiden ristiriitoja moraa-lisesti itseensä, vuorovaikutussuhteisiin tai toimintaympäristöön. Sisällöllisesti nämä työelämätilanteiden haasteet liittyivät joh-tajien puheessa tyypillisesti tiedonkulkuun, mahdollisiin väärinymmärryksiin ja erilai-siin tulkintoihin. Toisessa vaiheessa pelkis-tämisvaiheen lopuksi haastatteluista tun-nistettiin aineistolähtöisellä analyysiot-teella sisällöllisesti samankaltaiset ilmaiset. Ne nimettiin sisältöä kuvaavasti. Analyysin

luotettavuutta lisättiin vastausten sisällön huolellisella taulukoinnilla. Lisäksi yksi tutkimuksen kirjoittajista koodasi ja teki luokittelun koko aineistolle ja kolme muuta kirjoittajaa arvioivat luokittelun johdonmukaisuutta kohdennetusti analyysin eri vaiheissa. Luokittelusta ja muodostetuista

tuloksista keskusteltiin niin kauan, kunnes lopputuloksesta saavutettiin yksimielisyys (Denzin & Lincoln, 2018). Taulukossa 1 esitetään esimerkki aineiston kohdennetusta analyysistä. Esimerkki havainnollistaa alaluokkaa ”moraaliristiriidoista” ja ”ratkaisumalleista” suhteessa johtajaan.

Taulukko 1. Esimerkit ristiriidoista ja ratkaisumalleista suhteessa johtajaan.

Johtajaan liittyvä alaluokka	Suhteessa johtajaan olevia ristiriitoja	Esimerkkipelkistys ristiriidoista
Johtamisroolin epäselvyyden ristiriita	”Niin vaikee kun mä en pidä itteeni minään johtajana kyllä että me ollaan tasavertasia mun mielestä täällä. . . Ei meillä semmosta johtamista o.”	Johtaja ei pidä itseään johtajana. Johtaja haluaa kokea tasavertaisuutta työntekijöiden kanssa. Johtaja ei koe olevansa erityisesti johtaja.
	”Et ei meillä semmosta johtamista ainakaan. . . osallistavaa ja sit me tehdään töitä niin kun muutkin että. Totta kai on ne omat hommat mitä pitää välillä lähtee tekeen tosta tiluksia tai jotain tommosia mutta esimerkiksi paperityöt mä hoidan pääasiassa kotona sen takia et täällä on kyl pakko tehdä koko ajan vaan töitä niin kun muutkin.”	Johtaja ei koe, että hän olisi yrityksen erityinen johtaja. Johtajan mielestä toiminta on yrityksessä osallistavaa. Johtaja kokee tekevänsä töitä yrityksessä kuten työntekijät. Johtaja tekee omia töitä työskennellessään työntekijöiden kanssa. Johtaja tekee usein hallinnolliset työt kotona. Johtaja kokee, että kiireen vuoksi hänen on tehtävä töitä päivisin yhdessä työntekijöiden kanssa.
	”Mä lähen helposti sinne kuitenkin tekemään.”	Johtajan toiminnan tyylinä on hakeutua työntekijöiden kanssa työskentelyyn.
Työn yksinäisyyden kokemus	”No on se tavallaan kuormittavaa, koska kyl mä niin kun tuun töihin tekeen töitä enkä niin kun peukaloit pyöritteleen. Et mul on ihan loistava tiimivastaava täs joka hoitelee vähän niin kun munkin hommat.”	Johtaja kokee kuormitusta työn delegoinnista tiimivastaavalle. Johtaja kokee, että hänellä on liikaa aikaa työssä. Johtajalla on hyvä tiimivastaava. Tiimivastaava tekee johtajan töitä.
	”Me ollaan itse asiassa keskusteltu X: n kanssa siitä, että mä tarvisin sellasen sparraajaan itselleni. Tavallaan sellasen, kelle mä voisin puhua näistä asioista.”	Johtaja on keskustellut esihenkilönsä kanssa. Johtaja tarvitsee tukea itselleen. Johtaja tarvitsee keskusteluun ja huoltoen jakamiseen sparraajan.
Johtajaan liittyvä alaluokka	Suhteessa johtajaan olevia ratkaisumalleja	Esimerkkipelkistys ratkaisumalleista
Itselliset ja itsetuntevat johtajat ristiriitojen ratkaisijoina	”Mä tykkään siit ett mul on vastuuta ja valtaa. Ne kulkee aika hyvin tääl käsi kädessä ja saan itse kyllä aika pitkälle päättää päiväni kulun. . . et kukaan ei niin kuin käyttää perään.”	Johtajalla on itsellistä vastuuta. Johtaja pitää vallan ja vastuun kokemuksesta. Johtaja päättää työpäivän kulusta. Johtajaa ei valvota liikaa.

Johtamistilanteet nähdään tässä tutkimuksessa tilanteina, jotka liittyvät päivittäiseen toimintaan organisaatioissa. Esi-merkki johtamistilanteesta on tuen antaminen työntekijöille tiimin työnjakoon liittyvissä kysymyksissä. Johtamistilanteilla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta ympäristöön, jolloin se linkittyy autenttiseen johtamiseen. Tutkimuksessa havaituissa ristiriitailanteissa on tunnistettavissa moraalinen tulokulma. Moraaliristiriitoja ja ratkaisumalleja ei ole mahdollista kohdistaa suoraan toisiinsa, mutta ne syventävät moraaliristiriitojen ymmärrystä ilmiönä suhteessa johtajaan, vuorovaikutukseen ja toimintaympäristöön (Lemoine ym., 2019).

Palvelualoille keskittyvien yritysten tutkiminen asettaa joitakin rajoituksia tulosten soveltamiseen toisiin aloihin. Sen vuoksi tarvitaan jatkotutkimusta, joka huomioi yritysten toimintaympäristöjen erilaisuuden. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei tavoiteltu tulosten yleistämistä, vaan ilmiön syvällistä ymmärtämistä. Vaikka laadullinen tutkimus tarjoaa moraaliristiriidoista yksityiskohtaista tietoa, asettaa tutkimusote tiettyjä rajoitteita luotettavuuden näkökulmasta. Haastatteluihin johtajiin on saattanut valikoitua erityisesti työyksiköiden kehittämisestä ja eettisistä asioista kiinnostuneita johtajia, jolloin toisenlainen aineisto saattaisi tuottaa hieman erilaisia tuloksia.



Johtamisroolin epäselvyys näyttäytyi toisinaan liian yhdenvertaisena työskentelynä työntekijöiden kanssa.

Tulokset

Moraaliristiriidat ja ratkaisumallit suhteessa autenttiseen johtajaan

Moraaliristiriitoja suhteessa autenttiseen johtajaan aiheutui johtamisroolin epäselvyydestä. Myös johtajan työn yksinäisyyden kokemus eri tilanteissa aiheutti moraaliristiriitoja. Ristiriitojen ratkaisuisia auttoi johtajien kokemus asiantuntijuutensa itsellisyydestä, kuten mahdollisuudesta organisoida työpäivän kulku. Pohdinta ja johtopäätökset -luvussa on tulosten koontitaulukko (taulukko 2) moraaliristiriidoista ja ratkaisumalleista.

Johtamisroolin epäselvyys näyttäytyi toisinaan liian yhdenvertaisena työskentelynä työntekijöiden kanssa. Ristiriitaa aiheutti se, että johtajat eivät aina kokeneet erottuvansa työntekijöistä ”sen kummemmin johtajana” ja johtajan rooli saattoi eri tilanteissa hämärtyä. Johtajat kokivat toisinaan kiirettä ja työn paljoutta tehden töitä iltaisin, koska halusivat arkisin mahdollistaa yhdenvertaisuuden ja vuorovaikutuksellisen työskentelyn työntekijöiden kanssa. Johtajat kuvasivat puheessa halua kokea molemminpuolisuutta autenttisen johtamisen periaatteiden mukaisesti vahvistaen kokemusta tasa-arvoisesta työyhteisöstä, tietäen sen kuitenkin aiheuttavan ajallisia haasteita heille itselleen. Johtamiseen kuului tyylilä hakeutua työntekijöiden kanssa toisinaan tiiviiseenkin vuorovaikutukselliseen työskentelyyn. Ristiriidan kokemusta vähensi tietoisuus, että tasavertaisuuden kokemuksen tuloksena ”henkilöstö tuotti kehitysehdotuksia rempsustikin”, halusi tulla keskustelemaan johtajien kanssa matalalla kynnyksellä eri tilanteissa ja oli motivoitunutta esittämään kehitysehdotuksia yritykseen liittyen. Seuraavissa haastatteluaineiston lainauksissa kuvataan moraaliristiriitoja suhteessa johtajaan itseen, joissa johtajat kokivat roo-

linsa vähäisinä eivätkä halunneet erottua työntekijöistä tehden tasa-arvoisesti työtä heidän kanssaan yrityksen arjessa:

Niin vaikee kun mä en pidä itteeni minään johtajana kyllä että me ollaan tasavertasia mun mielestä täällä... Ei meillä semmosta johtamista o.

Et ei meillä semmosta johtamista ainakaan... osallistavaa ja sit me tehdään töitä niin kun muutkin että. Totta kai on ne omat hommat mitä pitää välillä lähtee tekeen tosta tilauksia tai jotain tommosia mutta esimerkiksi paperityöt mä hoidan pääasiassa kotona sen takia et täällä on kyl pakko tehdä koko ajan vaan töitä niin kun muutkin.

Johtajat kuvasivat puheessaan, että moraaliristiriitoja syntyi työn yksinäisyyden kokemuksesta. Johtamisessa auttoi hyvä suhde työpariin, ”oikeaan käteen”. Hyvä työpari saattoi olla luotettava tiimivastaava, jonka tehtäväkenttään kuului henkilöstöjohtaminen. Suhteen ollessa luottamuksellinen, johtamista voitiin jakaa. Hyvä työpari saattoi luoda turvallisen ja tasapainoisen tunteen siitä, että työasiat sujuivat helpommin, huolia ei ole tai ne olivat hallinnassa. Toisaalta johtajille saattoi tulla tunne siitä, että tietyissä tilanteissa oli tekemisen puutetta tai epätasapainoa tehtävien delegoinnissa. Johtajat saattoivat kokea syyllisyyttä työparin hoitaessa vastuuta. Siitä huolimatta jaetua johtamista toivottiin lisää.

No on se tavallaan kuormittavaa, koska kyl mä niin kun tuun töihin tekeen töitä enkä niin kun peukaloit pyöritteleen. Et mul on ihan loistava tiimivastaava täs joka hoitelee vähän niin kun munkin hommat.



Haastateltavien mukaan asiantuntijuuttaan itsenäisesti hyödyntävät ja hyvän itsetuntemuksen omaavat johtajat kykenivät ratkaisemaan ristiriidat eri tilanteissa.

Me ollaan itse asiassa keskusteltu X:n kanssa siitä, että mä tarvisin sellasen sparraajan itselleni. Tavallaan sellasen, kelle mä voisin puhua näistä asioista.

Haastateltavien mukaan asiantuntijuuttaan itsenäisesti hyödyntävät ja hyvän itsetuntemuksen omaavat johtajat kykenivät ratkaisemaan ristiriidat eri tilanteissa. Työn itsenäisyyden kokemus tuki johtamista. Johtajat kuvasivat puheessaan, että työssä oli tärkeää kuunnella kaikkia osapuolia, mutta viime kädessä johtamisessa oli merkityksellistä saada tehdä päätökset, järjestää työn aikataulut itse ja kuunnella itseään.

Etä mä oon ollu sen verran pitkään jo, niin mulla on sellanen olo, että se työ, mitä mä oon tehny esimiehenä, on ollu ihan kädet savessa mukana tekemässä työtä, niin mulla on sellanen tietty kunnioitus täs tiimissä. Et mä pystyn tekemään ihan mitä vaan.

Mut just se että on annettu aika vapaat kädet sitten. Et kyllähän mä aina varmistan ja tarkistan että onko lupa tähän ja tähän, mutta on kummiskin annettu sitten tehä ne asiat.

Johtajat kuvasivat puheessaan usein, että itsetuntemukseen ja itsetietoisuuteen liittyvät arvot olivat voimavaroja johtajille, sillä ristiriitoja vähensi johtajien käsitys vahvuusalueistaan, kuten palautteen hakeminen, sinnikkyys, käytännönläheisyys ja kiinnostus uuden oppimiseen. Yritysjohdosta kertoi vahvuudekseen mahdollisuuden toteuttaa työssä unelmaansa. Itsetuntemuksen vahvistuminen, johtajien omien arvojen laajentuminen ja uskollisuus itselle vahvistivat moraalista sopusointua, jota kuvasi yksityiselämän kokeminen vahvuutena. Omien arvojen tunnistamisen myötä johtajat hyväksyivät, että toisinaan oli välttämätöntä astua johtamisessa epämukavuusalueelle ja haastaa itsensä. Muuten oppimista ja kehittymistä uusiin tehtäviin ei tapahtunut.

... Ja tietysti hyvä asia on myös se et pääsee tavallaan toteuttaa omaa unelmaa kuitenkin mun mielestä tässä että saa tehdä itelle.

... mä olen semmonen henkilö et mä opin mieluummin tai siis mä opin sillä lailla että mä teen ku se että mä istun jossakin koulun penkillä ja kirjoittelen monta sivua muistiinpanoja mistä mä en sit kuitenkaan lue niitä eli mä opin tekemällä.



Omien arvojen tunnistamisen myötä johtajat hyväksyivät, että toisinaan oli välttämätöntä astua johtamisessa epämukavuusalueelle ja haastaa itsensä.

Moraaliristiriidat ja ratkaisumallit suhteessa johtamisen vuorovaikutustilanteisiin

Moraaliristiriidat näkyivät johtajan sisäisissä ristiriitoina suhteessa omiin arvoihin, vaikka ristiriidan aiheuttaja kumpusi ulkopäin. Moraaliristiriitoja syntyi yrityksen vuorovaikutustilanteissa. Ne tarkoittivat erilaisia konfliktitilanteita ja kytkeytyivät esihenkilöiden tuen puutteeseen, tiedonkulun haasteisiin ja työntekijöiden epätasa-arvoisuuteen vuorovaikutustilanteissa. Ristiriitojen ratkaisujen kannalta johtajat kokivat, että työntekijöiden kuulluksi tuleminen oli tärkeää.

Johtajat kuvasivat puheessaan, että vuorovaikutustilanteita haastoi toisinaan ylimmän yritysjohtajan sitoutumattomuus henkilöstöjohtamiseen. Keskijohdon esihenkilöt kokivat työskentelevänsä yksin johdon ja työntekijöiden välimaastossa tiedostaan paineenalaisen tilanteensa ja vastuunsa työntekijöiden kohtaamisesta. He kaipaivat esihenkilötyössään mahdollisuutta jaettuun johtajuuteen ylimmän johdon kanssa ja oman esihenkilönsä tukea työntekijöiden johtamiseen. He kokivat antavansa tukea työntekijöille, jonka kokivat tärkeäksi, mutta eivät saaneet sitä itse. Ylin johto ei aina halunnut puuttua henkilöstöjohtamiseen tai työntekijöiden välisiin haastaviin tilanteisiin vedoten kiireeseen. Seuraavissa lainauksissa kuvataan moraaliristiriitoja suhteessa johtamisen vuorovaikutustilanteisiin johtajan saaman tuen näkökulmasta:

Oman esimiehen tuki niin kuin mult puuttuu ainakin iteltä kokonaan, elikkä mä en tunne saavani arvostusta tästä työstä yhtään pätjän vertaa.

Ei oo aikaa sparrata työntekijöitä, enkä halua astua esimiesten varpaille. On niiden tehtävä, esimiehet tekee niiden oman duunin.

Johtajat kuvasivat puheessaan myös, että ristiriitoja suhteessa johtamisen vuorovai-
kutustilanteisiin aiheutui tiedonkulun ja
viestinnän toimimattomuudesta. Ristiriit-
toja aiheuttivat alkeelliset viestintävälineet
ja viestinnän vastuun siirtyminen työnteki-
jölle. Koska virallista viestintää ja viestin-
tätökaluja ei yrityksessä aina ollut, työn-
tekijät välittivät pienissä ryhmissä viestejä
keskenään sopimallaan tavalla, eikä joh-
tajat kyenneet osallistumaan tiedon siir-
tymiseen. Myös toimipisteiden välillä oli
epävirallisia viestintäryhmiä. Autentti-
sen johtamisen vahvistamiseksi johtajien
tulisi kyetä osallistumaan työyhteisöjen
keskusteluun läheltä, jotta asioiden syvät-
kin merkitykset muodostuisivat ymmär-
retyiksi johtajille. Autenttisen johtamisen
mahdollisuuksien koettiin vähenevän, jos
johtaja ei kyennyt osallistumaan työnteki-
jöidensä kanssa käytävään molemminpuo-
liseen keskusteluun ja olemaan läsnä yri-
tyksen vuorovaiikutustilanteissa.

Meillä on tosi vaikeeta saada infor-
maatiota kulkemaan, viestintä, koska
me ollaan eri vuoroissa, me voidaan
olla sillä tavalla, et me ei nähdäkään
toisiamme moneen kertaan.

Ristiriitoja sai aikaan erityisesti arkaluon-
teisten ja valmistelua vaativien asioiden tie-
dottaminen työntekijöille, sellaisten, joita
johtajat eivät voineet kertoa reaaliajassa,
vaikka olisivat halunneet. Johtajien mie-
lestä tiedon salaaminen sai työntekijät tul-
kitsemaan, ettei kaikista asioista tiedoteta,
jolloin suullisesti leviävä väärä tieto lähti
herkemmin liikkeelle. Johtajat työskente-
livät epämukavuusalueella tiedostaen, että
työntekijät eivät aina kokeneet vaikutta-
mismahdollisuutta päätöksiin, vaan pitivät
niitä valmiiksi annettuina. Työntekijöiden
vaikutusmahdollisuuksien puute haastoi
autenttista johtamista. Ristiriitojen välttä-
miseksi ja työntekijöiden vaikutusmahdol-

lisuuksien vahvistamiseksi oli merkityksel-
listä kertoa työntekijöille asioista varhain,
jotta kuulluksi tuleminen vahvistuu.

...se on aina semmonen asia mikä
nousee aina säännöllisesti esiin, et jos
kysytään henkilökunnalta niin toi tie-
dottaminen ja viestintä aina yks sem-
mosia mihin toivotaan ja ollaan tie-
tysti pyritty aina siihen löytämään kei-
noja ja tapoja ja muita ja se on vähän
semmonen, että mä oon ehkä ite aja-
tellut, et ei se henkilökunnan mie-
lestä tuu ikinä olee kunnossa kun on
paljon asioita mitkä on keskeneräisiä
asioita tai muita mistä ei haluta kertoa
ja sitten kokee, et ei oo saatu tietoo ja
sit on paljon myös semmosta, et vaik
on tiedotettu niin ei oo olevinaan...
kun on tiettyjä asioita mistä ei haluta
kertoa, on keskeneräisiä ja sitten hen-
kilökunta ehkä ei saa osaa tietoo niin
he kokee, et se ei oo kunnossa vaikka
meidän omistajien mielestä se on
kunnossa, koska ei oo haluttu kertoa
jotain asiaa.

Yhteisiä kokouksia työntekijöiden kanssa
pidettiin merkityksellisinä, sillä ne korja-
sivat ristiriitoja ja motivoivat työntekijöitä
ottamaan vastuuta. Toisaalta johtajat tun-
nistivat, että toiminta etenee melko usein
yhteisissä tilaisuuksissa epäonnistumisten
nostamisella ja äkillisten tilanteiden korja-
amisella. Johtajien puheensa korostui,
että kokoukset voisivat alkaa työntekijöi-
den onnistumisten jakamisella. Kokousti-
lanteissa työntekijöiden äänen pitäisi kuu-
lua aidosti selvemmin ja osallistumisen olla
vahvempaa. Se vahvistaisi autenttista joh-
tamista siksi, koska silloin työntekijöiden
olisi mahdollista kantaa vastuuta tavoitteis-
taan, osallistua päätöksentekoon ja vuoro-
vaikutukseen, sekä saada näkemyksensä
esille osana yrityksen kehittämistä haas-
teellisissakin tilanteissa.

Mutta kyllä mä haluaisin ja pyrkisin semmoseen linjaan, että vois vaikka alkaa ottaa, että palaverit alkais just semmosella, että henkilökunnasta jokainen sanoo, missä on onnistunu tällä viikolla tai jos niitä voimavaroja, mitkä on meidän, mitkä on yksilön voimavaroja, millä tää homma pyöris paremmin kuin aina se, että mitä korjattavaa on, mitä on menny ja siitä lähetään kehittämään. Se on itteelleenki raskasta. Mutta usein se homma menee sillä tyylillä valitettavasti.

Johtajat olivat havainneet, että työntekijät on tärkeää ottaa työyksikön haasteellisiin tilanteisiin ratkaisijoiksi mukaan. Johtajien tehtäviin kuuluivat henkilöstön rekrytointi ja avainhenkilöiden vaihtumisen hallinta, sillä ristiriitoja saattoi syntyä henkilöstövaihdosten yhteydessä. Henkilöstövaihdosten yhteydessä kokoustamista lisättiin tiedon siirtymisen vahvistamiseksi. Rekrytointien onnistumista oli vahvistettu työntekijälähtöisyyttä vahvistamalla, sillä työntekijät kokivat rekrytointiprosessin läpinäkyväksi saadessaan osallistua valintaprosessiin ja sitoutuivat työkaveriin. Henkilöstövaihdokset tarkoittivat henkilöstön toistuvaa perehdyttämistä, johon kuului työaika, mutta se oli toiminnan kannalta kriittistä. Seuraavissa lainauksissa kuvataan ristiriitoja, joita aiheutui työvoimapulasta ja rekrytoinnista:

Myös just se henkilöstöpuutokset ja sit sen, et miten saadaan noi työt organisoituu vajaalle henkilökuntamäärälle.

Meillä on menossa ehkä molemmis yksiköissä aika lailla tietynlainen väli-vaihe, kun on tapahtunu henkilöstömuutoksia. Molemmissa taloissa alotti kesällä kolme uutta työntekijää. Se on pienissä yksiköissä ja pienessä organisaatiossa aika paljon.

Yritysjohdajat kuvasivat puheessaan usein, että työntekijöillä oli keskenään erilainen vuorovaikutusaktiivisuus ja ryhmädynamiikka, joka vaikutti yrityksen toimintaan sekä sen suunnitteluun. Moraaliristiriitoja syntyi, kun toiset työntekijät saivat ääntään kuuluviin kokouksissa enemmän, ja joukossa oli toisinaan hiljaisia työntekijöitä. Johtajat kokivat ristiriitaa siitä, että kaikki työntekijät eivät olleet tasa-arvoisessa asemassa yrityksen vuorovaikutusta vaativissa tilaisuuksissa, toisten näkemykset korostuivat ja hiljaiset työntekijät eivät tulleet kuulluiksi. Henkilöstöjohtamisessa johtajat kertoivat kannustavansa työntekijöitä tasapuolisesti aloitteellisuuteen - varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa aidon vuorovaikutusyhteyden varmistamiseksi. Ristiriitoja ratkaistiin eri tilanteissa esimerkiksi työvuorosunnittelulla, jossa hiljaisia työntekijöitä ei tietoisesti laitettu samaan työvuoroon, sillä sen nähtiin heijastuvan asiakastyöhön. Ristiriitoja syntyi myös tilanteissa, joissa työntekijät eivät antaneet toinen toisilleen palautetta, vaan palaute kulki esihenkilön kautta, koska työntekijät pelkäsivät ristiriitojen syntymistä. Moraalinen sopusointu vahvistui, kun palautteen antamiseen oli kaikissa tilanteissa rohkeutta ja työilmapiiri oli hyväksyvä.

Ne on ne tietyt työntekijät, jotka niinku on, on enemmän tavallaan äänessä ja niinku helpommin sanoo ja sit on semmosia, jotka ei juuri sanomistään, että... Et sit mä en ehkä niinku oikeen tiedä, että mitä siellä päässä liikkuu, et onko, oisko jotain sanomista vai onko se vaan niinku tyytyväisiä.

Ristiriidoissa ja niiden ratkaisuisa tärkeänä näyttäytyi työntekijöiden merkitys johtajuudessa, sillä ratkaisut vaativat kaikkien sitoutumista ja mukaan lähtemistä ristiriitojen ratkaisemiseen. Mitä enemmän työntekijät osallistuivat yhteistyössä työyhteisön ja yrityksen kehittämiseen, sen paremmin ristiriitoja voitiin johtajien mielestä ennakoida ja ratkaista. Kun työntekijät osallistuivat vuorovaikutukseen ja luottamukselliseen yhteistyö toimi työntekijöiden välillä sekä johtajan ja työntekijöiden kesken, se auttoi yrityksen tavoitteiden toteutumista. Tämä helpotti johtajan työtä. Johtajat myös tiedostivat, että työyhteisössä oli erilaisia työntekijöitä moraalikäsityksineen, joka piti johtajuudessa ottaa huomioon. Esihenkilötyössä auttoi myös tuki ylemmiltä johtajilta ja työkokemuksen karttuminen.

Moraaliristiriidat ja ratkaisumallit suhteessa johtamisen toimintaympäristöön

Johtajien puheessa korostui usein, että moraaliristiriidat näkyivät ennen kaikkea johtajuuden vuorovaikutuskysymyksinä, mutta niitä liitettiin myös vaihtuviin toimintaympäristöihin. Ristiriitoja aiheutui yritysten taloudellisista haasteista ja johtajien vaikutusmahdollisuuksien puutteista. Yritysten resurssien niukkuus, nopeat organisatoriset muutokset, kiire ja työvoimapula haastoivat johtajien toimintaa.



Merkityksellistä oli yhdessä työskenteleminen lopputuloksen eteen.

Johtajien näkemyksissä korostui kontekstuaalisuuden merkitys, sillä yritysten toimintaympäristöt tilanteineen vaihtelivat. Seuraavissa lainauksissa kuvataan moraaliristiriitoja suhteessa toimintaympäristöön, joita aiheutui yrityksen taloudellisesta niukkuudesta ja puutteellisista fyysisistä toimitiloista, joihin johtajien oli vaikea vaikuttaa:

Mä teen kaiken nollabudjetilla tai sitmä haalin rahaa jostain sopimuksilla... No mut mä en ees voi puhua kaikkea. Niin millä tavalla mä sitä teen. ...?

Et meidän tilat ei edusta tätä päivää, ja tässä on tapahtunut jotakin, että ei oo kehitytty, siellä melkein kaikki on tiensä päässä, ja se on mun työssä tosi fyysisesti ja henkisesti rasittavaa ja sitten kun mä tiedostan kaiken sen.

Johtajilla ei ollut aina tietoa, miten selvitä ja päästä tavoitteisiin, vaikka halua olisi ollut täyttää ne. Taloudellisten haasteiden vuoksi esimerkiksi yritysten toimitiloja ei kyetty rakentamaan tai kunnostamaan aikataulussa, vaikka toiminta olisi sitä edellyttänyt. Johtajat kokivat huonojen toimitilojen kuormittavan henkisesti ja fyysisesti paitsi heitä itseään myös työntekijöitä.

Ristiriitoja aiheutui, jos johtajat kokivat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia muutostilanteissa, vaikka tahdotta muuttaa tilanteita olisi ollut. Johtajat kehittivät menetelmiä organisaatiomuutosten läpiviemiseen välttääkseen työntekijöiden muutosvastarintaa. Esimerkissä eräs yritysjohtaja käytti kehittämäänsä tarinamenetelmää vähentääkseen muutoksesta aiheutuneita ristiriitoja ja motivoidakseen työntekijöitä. Merkityksellistä oli yhdessä työskenteleminen lopputuloksen eteen, sen oivaltaminen työntekijöiden kanssa, työntekijöiden tarpeiden huomiointi ja tavoitteen saavuttaminen. Risti-

riitoja aiheutui toimialan tai yrityksen maineesta, joka näyttäytyi työvoimapulana. Johtajien mielestä toimialan tai yrityksen maine oli toisinaan syy osaavien työnhakijoiden vähyyteen, virherekrytointeihin ja työntekijämarkkinoihin.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset täydentävät aiempaa tutkimuskeskustelua tuottamalla uutta tietoa moraaliristiriitojen ja autenttisen johtamisen välisestä yhteydestä erilaisissa johtamistilanteissa. Tutkimustulokset korostavat yritysten eettisten periaatteiden sijasta moraaliristiriitoja johtajan sisäisinä ominaisuuksina. Tutkimustulokset ilmentävät moraaliristiriitoja kolmella tasolla (taulukko 2). Moraaliristiriitojen ratkeamattomuus voi vaarantaa johtajan kokemuksen toimintansa autenttisuudesta.

Tulokset linkittyvät aiempaan autenttista johtamista koskevaan tutkimuskirjallisuuteen usealla eri tavalla. Tutkimus tuotti aiempaa syvällisempää tietoa johtajan kokemuksista moraaliristiriidoista etenkin vuorovaikutuksen näkökulmasta. Johtajat rakentavat ratkaisuja moraaliristiriitoihin vuorovaikutteisesti työntekijöiden kanssa. Tutkimus myös vahvisti näkemystä siitä, että moraaliristiriitoja aiheuttavia tilanteita, jotka haastavat johtajan autenttisuutta on johtamisessa paljon (Sidani & Rowe, 2018; Lemoine ym., 2019), ja että autenttisuuden säilyttäminen johtamisessa koetaan monissa tilanteissa vaikeaksi. Sen vuoksi moraaliristiriitojen tarkasteluun käytettiin tässä tutkimuksessa Lemoinen ym. (2019) kokonaisvaltaista kehikkoa ja tavoiteltiin moraaliristiriitojen eri tasojen huomioon ottamista.

Taulukko 2. Tulosten koonti moraaliristiriidoista ja ratkaisumalleista suhteessa johtajaan, vuorovaikutukseen ja toimintaympäristöön.

Lemoine ym. 2019 tarkastelukehikko	Ristiriidat	Ratkaisumallit
Suhteessa johtajaan	Johtamisroolin epäselvyyden ristiriita Työn yksinäisyyden kokemus	Itselliset ja itsetuntevat johtajat ristiriitojen ratkaisijoina
Suhteessa vuorovaikutukseen	Ylimmän yritysjohdon sitoutumattomuus henkilöstöjohtamiseen Tiedonkulun ja viestinnän toimimattomuus Keskeneräisten asioiden tiedottamisen ristiriita Työntekijöiden keskenään erilainen vuorovaikutusdynamikka	Työntekijöiden aloitteellisuuden vahvistaminen kokoustilanteissa Työntekijät mukaan haasteellisten tilanteiden ratkaisijoiksi
Suhteessa toimintaympäristöön	Vaikutusmahdollisuuksien puute toiminnan edellytyksiin kuten tiensä päässä olevien toimitilojen ristiriita	Organisaatiomuutosten osallistava käsittely

Tutkimus vahvisti myös aiempaa käsitystä siitä, että yritykset voivat toimia tuloksettaasti moraalistiriitojen ratkaisemisessa vahvistamalla laadukkaita sosiaalisia työ- ja toimintatapoja, vaikka työyhteisössä olisi ristiriitaisia moraalikäsityksiä (Lemoine ym., 2019). Lisäksi tulokset täydentävät aiempien tutkimusten tuloksia työntekijöiden osallistamisen tärkeydestä päätöksentekoon etenkin moraalistiriitatilanteissa (Hirst ym., 2016; Lemoine ym., 2019). Vuorovaikutustaitojen näkökulmasta tarkasteltuna työntekijät eivät ole osaamiseltaan tasa-arvoisia yrityksen toiminnan kehittämisessä, vaan hiljaisten työntekijöiden osallistumista on johtajuudessa tuettava eri tavoin, sillä kaikkien työntekijöiden sitoutuminen yrityksen kehittämiseen on tärkeää. Jotta työntekijät sitoutuvat yhteisiin työ- ja toimintatapoihin ja yrityksen kehittämiseen, on heillä oltava luottamus siihen, että johtaja on aktiivinen ristiriitojen korjaaja. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (Sidani & Rowe, 2018).

Tutkimuksen perusteella keskeinen ulottuvuus moraalistiriitojen ratkaisemisessa on se, että autenttinen johtaja rakentaa yrityksen toimintaa vuorovaikutteisesti työntekijöiden kanssa kunnioittaen molemminpuolisuutta, osallistaen työntekijöitä yrityksen päätöksentekoon ja sitouttaen toiminnan tavoitteisiin. Johtajien huolena oli erityisesti työntekijöiden vuorovaikutusdynamikan epätasa-arvoisuus työn arjessa. Lisäksi johtajien on tärkeää saada sosiaalista tukea omalta esihenkilöltään ja toisilta johtajilta tullakseen kuulluiksi moraalistiriitoihin liittyvissä tilanteissa.

Tulokset vahvistavat autenttisuudessa johtamistutkimuksessa tunnistettua (esim. Niemi ym., 2020) havaintoa siitä, että yritysjohtajuudessa toimintaympäristön vaatimukset voivat olla niin suuria, ettei moraalistiriitojen ratkaisu autenttisesti

ole aina mahdollisia. Tulokset vahvistavat myös sitä, että vaikka yritysjohtajille työn vuorovaikutuksen kokemukset toisten johtajien ja työntekijöiden kanssa ovat tärkeitä, on heille myös tärkeää saada hyödyntää asiantuntijuuttaan itsellisesti päätöksenteossa. Se edistää autenttisuuden ja omien arvojen priorisointia ristiriitojen ratkaisuisa. (Gardner ym., 2005.)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Lemoine ym. (2019) kehikon näkökulmista on jatkotutkimuksissa tärkeä saada yhä syvällisempää lisätietoa erityisesti johtajan autenttisen toiminnan ja vuorovaikutuksen sekä autenttisen toiminnan ja ympäristön välisestä suhteesta moraalistiriitatilanteissa ja niiden ratkaisemisessa. Tietoa tarvitaan erityisesti siitä, millaisia vuorovaikutteisia moraalistiriitoja syntyy johtajan huomioidessa työntekijöitä ja heidän osallistumistaan päätöksentekoon työntekijämäärän kasvaessa. Tietoa tarvitaan myös toimintaympäristön näkökulmasta siitä, miten eri organisaatiot poikkeavat moraalistiriidoiltaan. Tällöin voidaan vahvemmin ymmärtää moraalistiriitojen ratkaisemista autenttisen johtamisen avulla ja hyödyntää tutkimustietoa arkipäivän johtamistyössä ja johtamisen kehittämisessä, sekä johtajien koulutuksessa. Tietoa voidaan hyödyntää työntekijöiden autenttisuuden tukemisessa ja työyhteisön ristiriitojen ratkaisemisessa. Johtamisen moraalinen luonne on merkityksellistä niin johtajille kuin työntekijöille, siksi kriittistä hallintotieteellistä johtamisen moraalistiriitoihin keskittyvää tutkimusta on tärkeää jatkaa autenttisuuden näkökulmaa painottaen. Kehikkoa on jatkotutkimuksissa tärkeä soveltaa täydentäen huomioimalla myös, että moraalistiriidoista osa on näkyviä ja osa ei. Etätöissä ristiriitojen näkymättömyys saattaa vahvistua edelleen. Työelämän kannalta tarve jatkotutkimukselle on ilmeinen.

Lähteet

- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45–50.
- Avolio, B. J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Banks, G. C., McCauley, K.D., Gardner, W.L., & Guler, C.E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
- Barnard, A., & Simbhoo, N. (2014). South African managers in public service: On being authentic. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 1–13.
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler.
- Cranston, N., Ehrnrich, L.C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: The "bread and butter" of educational leaders' lives. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 106–121.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (Fifth edition ed.). SAGE.
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2022). Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331–372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. (2016). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 485–499.
- Juuti, P. (2018). Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus.
- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50(1), 59–70.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.

- Lemmetty, S., Collin, K., Keronen, S., & Auvinen, T. (2019). Henkilöstöjohtamisen eettisten konfliktien seuraukset työntekijöille kasvuyrityksissä. Teoksessa Collin, & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 246–263).
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
- Lämsä, A.-M., Keränen, A., & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimiesalaissuhteessa. *Hallinnon tutkimuksen seura*.
- Lämsä, A.-M., Auvinen, T., Sintonen, T., & Heikkinen, S. (2018). Narrativity and its application in business ethics research. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 279–296.
- May, D. R., Hodges, T.D., Chan, A.Y.L., & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- Marnburg, E. (2006). “I hope it won’t happen to me!” Hospitality and tourism students’ fear of difficult moral situations as managers. *Tourism Management*, 27(4), 561–575.
- Mason, H.E. (1996). Introduction. Teoksessa Mason, H.E. (toim), *Moral dilemmas and moral theory*. Oxford University Press (s. 3–9).
- Niemi, M., Vänskä, E., & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus*, 18(2), 100–116.
- Paavilainen, A., & Kujala, J. (2019). Miten moraalisia päätöksiä legitimoidaan? Suomalaisten johtajien argumentointitavat irtisanomistilanteessa. *Yritysetiikka*, 1(1), 34–43.
- Pehrman, T. (2012). Paremmiin puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. *Lapin yliopistokustannus*.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2012). *Responsible leadership*. Springer Netherlands.
- Robinson, K., McKenna, B., & Rooney, D. (2021). The relationship of risk to rules, values, virtues, and moral complexity: What we can learn from the moral struggles of military leaders. *Journal of Business Ethics*, 1–18.
- Seligman, M. E. P. (2004). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. *Simon and Schuster*.
- Schwepker, C.H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment, and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 43–49.
- Sidani, Y. M., & Rowe, W.G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636.
- Tabak, N., & Orit, K. (2007). Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 321–331.
- TENK. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennako-

- arviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Teräväinen, J. (1982). Johdatus filosofiaan. Kirjapaja.
- Tomperi, H. (2015). Eettinen johtaminen tiimeissä. *Yritysetiikka*, 1(1), 14–27.
- Tuori, A. (2017). Näkymättömiä hiljaisuuksia: Epätasa-arvo ja siitä vaikeneminen organisaatiossa. *Yritysetiikka*, 1(1), 6–15.
- Uudenmaan liitto. (2020). Uudenmaan alueellinen selviytymissuunnitelma 2020–2023. Helsinki. Uudenmaan liitto. https://www.uudenmaanliitto.fi/files/25200/Uudenmaan_alueellinen_selviytymissuunnitelma_2020-23.pdf
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Marjatta Komulainen, VTM, MBA, työskentelee lehtorina Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Sähköposti: marjatta.komulainen@metropolia.fi
 - Ville Pietiläinen, dosentti, HTT, työskentelee johtamisen psykologian yliopistonlehtorina Lapin yliopistossa. Sähköposti: ville.pietilainen@ulapland.fi
 - Leena Rekola, ESH, THM, FT, on työskennellyt hoitotyön TKI yliopettajana Metropolia Ammattikorkeakoulussa, eläkkeellä. Sähköposti: lrekola2@yahoo.com
 - Marjo Suhonen, Dosentti, TtT, työskentelee hallintotieteen professorina Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa. Sähköposti: marjo.suhonen@ulapland.fi