



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Johtajan haitalliset minäskeemat itsetietoisuuden haastajina ja moraalin merkitys itsetietoisuuden ilmenemisessä**

Johtaminen ja organisointi  
Turun Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö  
Kandidaatin tutkielma

Laatija(t):  
Anna-Maria Ojala

Ohjaaja(t):  
KTT Essi Saru

1.4.2026

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Johtamisen ja organisoinnin kandidaatintutkielma

**Tekijä(t):** Anna-Maria Ojala

**Otsikko:** Johtajan minäskeemat itsetietoisuuden haastajina ja moraalien merkitys itsetietoisuuden ilmenemisessä

**Ohjaaja(t):** KTT Essi Saru

**Sivumäärä:** 48

**Päivämäärä:** 1.4.2026

### Tiivistelmä

Johtajuustutkimuksessa johtajan itsetietoisuus nähdään yhä useammin merkittävänä peruspilarina tehokkaan ja menestyksekkään johtajuuden takaamiseksi. Tutkimusten mukaan kuitenkin vain pieni osa johtajista on aidosti itsetietoisia, ja monet työntekijät ovat raportoineet negatiivisia kokemuksia johtajista, jotka eivät ole suoriutuneet johtamisesta alustensa odotusten mukaisesti. Johtajan itsetietoisuuden on havaittu olevan yhteydessä aina työntekijöiden työhyvinvoinnista tiimien suoriutumiseen ja ihmissuhteiden laatuun asti, mutta itsetietoisuutta on tutkimusten mukaan organisaatiokontekstissa pyritty lähinnä kehittämään taitona sen sijaan, että sen puutetta selittäviin jarruttaviin tekijöihin – ”mentaalisiin malleihin” – paneuduttaisiin tarkemmin.

Tämän kandidaatintutkielman ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella, miten johtajan haitalliset minäskeemat voivat haastaa johtajan itsetietoisuuden ilmenemistä hänen käyttäytymisessään johtaja-alaisuhdekontekstissa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkielman toisena tavoitteena on puolestaan selvittää, mikä on johtajan moraalien tai tarkemmin ilmaistuna moraalisen identiteetin rooli siinä, miten johtajan itsetietoisuus ilmenee hänen käyttäytymisessään kyseisessä kontekstissa. Näin saadaan tutkimusaineistoon pohjautuva käsitys erityisesti siitä, toimiiko johtajan moraalinen identiteetti motivaattorina johtajan itsetietoisuuden kehittämiseen, ja jos toimii, niin missä määrin, ja millä ehdoin.

Tutkielma on toteutettu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Aineisto on koostettu ensisijaisesti tieteellisistä vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista. Itsetietoisuutta on tutkielmassa tarkasteltu ainoastaan johtajuuskontekstin kattavista tutkimuksista käsin. Johtajan haitallisten minäskeemojen luokittelu puolestaan perustuu integroituun viitekehukseen. Johtajan moraalien ja moraalisen identiteetin tarkastelussa on hyödynnetty niin psykologispainotteista, johtajuuspainotteista kuin moraalifilosofistakin kirjallisuusaineistoa.

Tutkielmassa havaittiin, että johtajan haitalliset minäskeemat voivat johtaa johtajan itsetietoisuutta rajoittavaan palautteenvälittämiskäyttäytymiseen erityisesti silloin, kun johtajan minäskeemat ovat ristiriidassa alaisen antaman palautteen kanssa. Haitallisten minäskeemojen vuoksi johtaja saattaa nähdä saadun palautteen virheellisenä tai turhana tai ryhtyä puolustuskannalle, jolloin motivaatio käyttäytymisen muuttamiseen puuttuu. Haitalliset minäskeemat voivat näyttäytyä itsepetoksena ja keinona ylläpitää itsetuntoa aiheuttaen hallaa lopulta niin johtajan alaisille, johtajalle itselleen kuin koko organisaatiolle.

Moraalien roolista kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittiin, että parhaimmillaan johtajan moraalinen identiteetti ennustaa eettistä toimintaa ja täten moraalista vastuunottoa, mutta moraalisen toiminnan johdonmukaisuudelle ei ole takeita. Moraalinen identiteetti voi ohjata vastaanottamaan alaisilta palautetta, mutta moraalinen käyttäytyminen on lopulta tilannesidonnaista ja tapauskohtaista. Mikäli johtaja arvioi itsetietoisuuden moraalisen vastuunaan, johtaja voi todennäköisemmin motivoitua tutkimaan haitallisia, jopa tiedostamattomia minäskeemojaan sekä alttiutua itsepetokseen ja moraalisesti kyseenalaiseen toimintaan, joka ei palvele johtajan alaisia. Täten kirjallisuuskatsauksen havaintojen perusteella moraalien rooli johtajan itsetietoisuuden ilmenemisessä on moniselitteinen, vaikkakin se parhaimmillaan voi ehkäistä haitallista egon ohjaamaa toimintaa ja motivoida itsetutkiskeluun.

**Avainsanat:** johtajan itsetietoisuus, moraalit, johtajan moraalinen identiteetti, minäskeemat, itsepetos, palaute

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Johtajan itsetietoisuus asiantuntijaorganisaatiossa</b>	<b>8</b>
	<b>2.1 Itsetietoisuus, sen lähikäsitteet ja niiden eroavuudet</b>	<b>8</b>
	<b>2.2 Itsetietoisuuden määrittelyn kehityskulku</b>	<b>9</b>
	2.2.1 Itsetietoisuuden käsitteellinen kahtiajako: psykologinen ja moraalifilosofinen näkökulma	9
	2.2.2 Klassiset itsetietoisuusteoriat	10
	2.2.3 Klassisten itsetietoisuusteorioiden kritiikki ja kehitysratkaisut	11
	<b>2.3 Itsetietoisuuden ulottuvuudet: Sisään- ja ulospäin suuntautunut itsetietoisuus</b>	<b>12</b>
	<b>2.4 Itsetietoisuuden mittaaminen ja mittaustulosten tulkinnan haasteet</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Johtajan minäskeemat itsetietoisuuden rajoittajina</b>	<b>15</b>
	<b>3.1 Palautteen vastaanottamisen merkitys</b>	<b>15</b>
	<b>3.2 Johtajan haitalliset minäskeemat itsetietoisuuden verhoajina</b>	<b>16</b>
	3.2.1 Minäskeemat kognitiivisina järjestelminä	16
	3.2.2 Integroitu viitekehys minäskeemoista	18
	3.2.3 Clawsonin esittämien ihmistyyppien suhde minäskeemoihin	21
	<b>3.3 Itsepetos johtajan itsetietoisuuden haastajana</b>	<b>22</b>
	3.3.1 Itsepetoksen määrittelyä	22
	3.3.2 Itsepetoksen hyödyt ja haitat	23
	3.3.3 Tarkoituksellinen vai tahaton itsepetos?	24
<b>4</b>	<b>Moraalin merkitys johtajan itsetietoisuuden ilmentymisessä</b>	<b>26</b>
	<b>4.1 Moraali ja itsetietoisuus</b>	<b>26</b>
	<b>4.2 Moraalinen johtajuus</b>	<b>27</b>
	<b>4.3 Moraali motivaattorina muutokseen?</b>	<b>28</b>
	4.3.1 Aidosti moraalinen vai moraalisesti tekopyhä?	29
	4.3.2 Moraali motivaattorina alaisten palautteen vastaanottamiseen	30
	4.3.3 Moraali motivaattorina minäskeemojen tunnistamiseen	31
	<b>4.4 Moraali motivaattorina itsepetoksen tunnistamiseen</b>	<b>33</b>
	4.4.1 Itsepetoksen moraalinen vastuu tahallisessa ja tahattomassa itsepetoksessa	34
	4.4.2 Moraalinen ja itsetietoinen johtajuus: negatiiviset seuraukset ja moraalin moni-ilmeisyyden haasteet	36
	<b>4.5 Moraalifilosofinen näkemys – itsetietoisuus manipulointikeino?</b>	<b>37</b>

**5 Päätelmät**

**39**

**Lähteet**

**43**

# 1 Johdanto

Johtajuuden tutkimusaineistosta enemmistö painottaa edelleen johtajuuden positiivisia puolia, kuten sitä, mikä tekee johtajasta hyvän johtajan (Modise 2023, 1) sivuuttaen samalla johtajuuden negatiiviset ilmentymät (Patel ym. 2022, 1–2). Tämä havainto on merkityksellinen, sillä tehottomia – tarkemmin eriteltynä ”nykyisissä rooleissaan pettymystä aiheuttavia, epäpäteviä, väärin valittuja tai täysin epäonnistuneita” – johtajia on joidenkin tutkimusten pohjalta arvioitu olevan jopa 50 % johtajista (Légeret ym. 2024, 1; Pienaar & Nel 2017, 1). Lisäksi monet työntekijät ovat raportoineet huonoista johtamiskokemuksista, joiden ytimessä on ollut johtajan kyvyttömyys suoriutua johtajana heidän odotustensa mukaisesti (Légeret ym. 2024, 2). Samalla johtajuustutkimuksessa yhä enenevästi ajatellaan, että itsetietoisuus (engl. self-awareness) on merkittävä avain tehokkaaseen ja menestykselliseen johtamiseen (AlReshaid ym. 2025, 3; Ashley & Reiter-Palmon 2012, 1; Pienaar & Nel 2017, 2). Kuitenkin Eurichin tekemän tutkimuksen perusteella vain 10–15 % ihmisistä on itsetietoisia (Warrick 2019, 7). Kuten tieteelliset tutkimukset johtajuudesta, myös tutkimukset johtajan itsetietoisuudesta painottavat usein itsetietoisuuden myönteisiä vaikutuksia johtamisen tehokkuuden lisäksi muun muassa minäpystyvyyteen, parempaan päätöksentekoon, tiimisuoriutumiseen (Rhee & Sigler 2024, 2), työntekijöiden työtyytyväisyyteen (AlReshaid ym. 2025, 2) sekä ihmissuhteiden laatuun (Caldwell 2009, 1), johtajan psykologiseen hyvinvointiin ja johtajana kehittymiseen (Pienaar & Nel 2017, 2). Sen sijaan tutkimus johtajan itsetietoisuutta rajoittavista tekijöistä tai sen ”pimeästä puolesta” näyttäytyy kirjallisuuskatsauksen perusteella vähäisempänä.

Itsetietoisuutta on eri tutkimuksissa tarkasteltu monista eri tieteenaloista ja konteksteista käsin, kuten osana tunneälykkyyttä (Fletcher ym. 2024, 2) tai tiettyä johtamistyyliä (Sturm ym. 2013, 2). Tämän tutkielman tarkoituksena on kuitenkin käsitteellisesti syventyä yksistään johtajan itsetietoisuuteen sen sijaan, että se nähtäisiin vain osana jotakin laajempaa kokonaisuutta, kuten autenttista johtamistyyliä tai tunneälyä. Näin myös neljännen luvun teema moraalien roolista johtajan itsetietoisuuden ilmenemisessä voidaan hahmottaa paremmin. Koska johtajien on todettu onnistuvan paremmin rakentamaan johtaja-alaisuhteita, luottamusta ja sitoutumista ymmärtämällä heidän omat moraaliset vastuunsa (Caldwell & Hayes 2016, 6), tämän tutkielman päällimmäisenä tavoitteena on selvittää, mikä merkitys moraalilla on johtajan itsetietoisuuden ilmenemisessä. Moraaliutta tullaan käyttämään tässä tutkielmassa eettisyyden kanssa samaa tarkoittavana käsitteenä, sillä käsitteiden käytöllä toistensa synonyymeinä on hyvin pitkä historia, vaikka jotkut ovat myös tehneet erottelua näiden käsitteiden välillä (Ciulla 2003, 302).

Tehokkaan johtamisen ja itsetietoisuuden yhteyttä tutkivissa aineistoissa korostuu usein pyrkimys vaikuttaa ihmisiin ja sitä kautta organisaation taloudelliseen menestykseen. Tieteellisen aineistokatsauksen avulla tätä lähestymistapaa on myös lopuksi tarkoitus haastaa tutkien vaikuttamispyrkimyksen moraalista näkökulmaa. Tätä ennen tutkielmassa kuitenkin perehdytään niin itsetietoisuuden merkitykseen, johtajan itsetietoista käyttäytymistä haastaviin minäskeemoihin kuin myös johtajan moraalien merkitykseen hänen itsetietoisuutensa ilmenemisessä. Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena onkin vastata kysymykseen, miten johtajan haitalliset minäskeemat haastavat johtajan itsetietoisuuden ilmenemistä hänen käyttäytymisessään johtaja-alaisuhdekontekstissa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkielman toisena tavoitteena on puolestaan vastata jo edellä esitettyyn kysymykseen siitä, mikä merkitys johtajan moraalilla tai tarkemmin sanottuna *moraalisella identiteetillä* on siihen, miten hänen itsetietoisuutensa ilmenee hänen käyttäytymisessään johtaja-alaisuhteissa. Täten fokus ei limity vain johtajan itsetietoisuuden positiivisiin puoliin tai siihen, miten johtaja itsetietoisuutensa avulla kykenee tehostamaan alaisensa suoriutumista, vaan teemaa tarkastellaan kriittisesti itsetietoisuuden taustalla vaikuttaviin, kenties tiedostamattomiin, tekijöihin pureutuen.

Tutkielman rakenne muotoutuu seuraavista teemoista: Toinen luku koostuu itsetietoisuuden käsitteen määrittelystä eri aikoina ja erilaisten teorioiden valossa. Tätä pohjustetaan tuoden esiin itsetietoisuuden lähikäsitteitä, joita saatetaan toisinaan käyttää virheellisesti itsetietoisuuden käsitteen tilalla. Toisen luvun päättää itsetietoisuuden mittaamiseen ja mittaamisen tulkinnan haasteisiin keskittyvä osuus. Kolmannessa luvussa taas käsitellään Pienaarin ja Nelin (2017, 5–8) integroidun viitekehyksen pohjalta johtajuudessa esiintyviä haitallisia minäskeemoja, jotka pohjautuvat siihen, miten johtaja näkee itsensä suhteessa alaisiinsa. Samalla tarkastellaan näiden haitallisten minäskeemojen kriittistä roolia johtajan itsetietoisuuden kaventajina eli vastataan tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kolmannessa luvussa esitellään syvällisesti myös keskeinen ilmiö, jossa johtajan käsitystä hänen ja hänen alaisensa välisen suhteen luonteesta ohjailee johtajan itsepetos. Neljännessä luvussa puolestaan näitä teemoja tarkastellaan yksityiskohtaisesti nimenomaan johtajan moraalien näkökulmasta. Neljäs luku vastaa siis samalla tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen. Kriittinen katsaus moraalien merkitykseen itsetietoisuuden ilmenemisessä voi auttaa ymmärtämään paremmin sitä, miksi johtajan itsetietoisuus yksinään ei takaa aina optimaalisinta tai Sebastianin ja Hühnin (2023, 573) sanoin ”moraalisesti hyvää” johtajuutta alaisienkaan näkökulmasta. Toisaalta myös moraalien merkityksen rajallisuus itsetietoisuuden ilmenemisessä tullaan osoittamaan neljännessä luvussa.

## 2 Johtajan itsetietoisuus asiantuntijaorganisaatiossa

### 2.1 Itsetietoisuus, sen lähikäsitteet ja niiden eroavuudet

Ennen itsetietoisuuden määrittelyn kehityskulkuun paneutumista on syytä nostaa esiin keskeisiä havaintoja ja haasteita itsetietoisuudesta käsitteenä. Itsetietoisuuden käsitteen määrittelyä ja hyödyntämistä tässä tutkielmassa haastaa nimittäin osaltaan sen englanninkielisessä kirjallisuusaineistossa esiintyvä käsitteellinen sekavuus: Itsetietoisuutta (engl. self-awareness) on saatettu käyttää samaa merkitsevänä terminä useiden lähikäsitteiden, kuten termin *self-consciousness* kanssa (Sebastian & Hühn 2023, 575), kuten esimerkiksi Gianantin artikkelissa (2021, 5) on tehty. Saman havainnon esittävät Chon ja Sitkin (2021, 610), joiden mukaan ”yksi merkittävimmistä rajoituksista edistystä itsetietoisuutta käsittelevässä tieteessä on selkeän, ymmärrettävän ja sekä organisaatio- että psykologisiin tieteisiin soveltuvan itsetietoisuuden käsitteen puute”. He ovat myös maininneet, että self-concept-termiä on käytetty samaa tarkoittavana konstruktiona kuin self-awareness-käsitettä. Muita käsitteellisiä sekaannuksia on ilmennyt etenkin termin *self-knowledge* kanssa. (Chon & Sitkin 2021, 610; Sebastian & Hühn 2023, 575.)

Termin *self-concept* on nähty tarkoittavan teoriaa, jonka yksilö rakentaa itsestään sosiaalisen vuoro vaikutuksen kautta, ja sen kehittyminen edellyttää yksilöltä kykyä harjoittaa itsetietoisuutta (Franzoi 1983, 275). Self-consciousness-termi eli itsetuntemus on nähty itsetietoisuuden yhtenä komponenttina korostaen yksilön sisäänpäin kääntynyttä perspektiiviä (Sebastian & Hühn 2023, 575). Fenigstein ym. ovat sen sijaan määritelleet termin *self-consciousness* ”huomion suuntaamisena joko sisäänpäin tai ulospäin” ja itsetietoisuuden englanninkielisellä termillä *self-attention* (Yılmaz 2022, 439). Termien määrittelyjen välillä esiintyy siis selkeitä eroja kirjallisuudessa. Self-knowledge-käsitteen eroa self-awareness-käsitteeseen havainnollistaa Chonin & Sitkinin (2021, 612) toteamus: Yksilön itsetietämys (engl. self-knowledge) on aina laajempi kokonaisuus kuin se osuus, johon hän sen osalta tietoisesti pääsee käsiksi. Itsetietämys on myös määritelty tiiviimmin itsetietoisuuden lopputulemaksi (Sebastian & Hühn 2023, 575). Self-awareness-termin sekoittumista voi selittää esimerkiksi se, että Psychology Dictionary of American Psychological Association on määritellyt itsetietoisuuden sanoin ”self-focused attention or knowledge”. Lisäksi tunnetun teorian, objektiivisen itsetietoisuusteorian kehittäjä Wicklund on määritellyt objektiivisen itsetietoisuuden sanoin ”self-focused attention”. (Yılmaz 2022, 438.)

Haastetta tuo mukanaan myös se, että käsitteen määrittely vaihtelee niin eri tieteenalojen kuin myös painotusten osalta (Yılmaz 2022, 437). Esimerkiksi Fenigsteinin, Scheierin ja Bussin vuonna 1975

itsetietoisuuden mittausta varten kehittämä kolmiulotteinen rakennelma jaotteli itsetietoisuuden termein *private self-consciousness*, *public self-consciousness* sekä *social anxiety* (Ashley & Reiter-Palmon 2012, 3). Lisäksi useat tutkijat ovat määritelleet itsetietoisuuden käsitteellä *self-awareness*, kun on haluttu korostaa itsetietoisuutta ”tilana” (engl. state), kun taas korostettaessa itsetietoisuutta piirteenä se on määritelty *self-consciousness*-käsitteellä (Ashley & Reiter-Palmon 2012, 4.) Tätä saattaa kirjallisuudessa sekoittaa entisestään se, että sosiaalipsykologiassa itsetietoisuus on määritelty englanninkielisin sanoin ”the state of self-consciousness in an individual moment” (Yılmaz 2022, 437). Itsetietoisuus voidaan löytää *self-awareness*-käsitteellä myös tunneälyn yhtenä komponenttina, jossa sitä on korostettu kompetenssina eli taitona, jota voi kehittää. (Ashley & Reiter-Palmon 2012, 4.) Harjoiteltavana taitona se on nähty myös sen dynaamisen ja jatkuvan prosessin luonteen vuoksi (Sebastian & Hühn 2023, 575). Kirjallisuusaineistossa ilmenneestä käsitteellisestä epäjohtonmukaisuudesta johtuen tässä tutkielmassa on tarkoituksellisesti hyödynnetty pelkästään käsitteellä *self-awareness* kuvattua tietoa itsetietoisuudesta, ellei aineistossa ole selkeästi mainittu tai osoitettu, että tietyllä lähikäsitteellä puhutaan tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena olevasta itsetietoisuudesta. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin sitä, miten itsetietoisuutta on määritelty eri alojen ja keskeisten teorioiden valossa.

## 2.2 Itsetietoisuuden määrittelyn kehityskulku

### 2.2.1 Itsetietoisuuden käsitteellinen kahtiajako: psykologinen ja moraalifilosofinen näkökulma

Kuten jo johdannossa tuli ilmi, itsetietoisuuden käsitteen sisällöllistä vaihtelua voivat selittää erilaiset itsetietoisuutta käsittelevät lähestymistavat ja tieteenalat (Ashley & Reiter-Palmon 2012, 1). Itsetietoisuudesta ovat olleet kiinnostuneita niin filosofit, sosiaalitieteilijät, psykologit, klinikot kuin myös johtajuusteoreetikot (Ashley & Reiter-Palmon 2012, 2). Itsetietoisuutta ja sen mahdollisia ilmenemismuotoja tarkastellaan tässä tutkielmassa nimenomaan johtajuuteen liitettävänä käsitteenä asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Jotta voidaan paremmin hahmottaa, millaisia määrittely- ja merkityseroja johtajan itsetietoisuutta käsittelevissä lähteissä esiintyy, on syytä ymmärtää, mistä itsetietoisuuden tutkimus on alunperin lähtenyt liikkeelle.

Yhtenä selkeänä käsitteellisenä kahtiajakona on esitetty psykologien ja moraalifilosofien eriäviä näkemyksiä itsetietoisuudesta. Tämä kahtiajako tuo samalla esiin eron siinä, mikä johtajuudessa nähdään keskiössä: Psykologisissa lähestymistavoissa korostetaan johdannossakin mainittua johtamisen tehokkuutta, kun taas filosofisissa lähestymistavoissa johtajuuden moraalinen puoli on

korostunut. (Sebastian, A. & Hühn, M. P., 2023, 571.) Moraalifilosofisen kannan omaksuneet ovat kritisoineet psykologista lähestymistapaa itsetietoisuudesta etenkin moraalisuus-aspektin puutteesta, minkä vuoksi sen on ajateltu tarjoavan vain osittainen ymmärrys ihmisyydestä ja johtavan tehottomaan ja epäeettiseen johtajuuteen. Samalla johtajuuden tehokkuus-aspektin korostamista on äärimmillään luonnehdittu jopa niin kutsutuksi Hitler-ongelmaksi (engl. Hitler Problem). (Sebastian, A. & Hühn, M. P., 2023, 571–572.) Tällä termillä on viitattu suureen mutta moraalittomaan johtajaan, joka lähinnä hyödyntää asemaansa vallankäytön välineenä (Ciulla 2003, 307). Moraalifilosofiseen näkökulmaan syvennyttään hivenerkin tarkemmin neljännessä luvussa, jossa fokuksessa on muutoinkin moraalin merkitys johtajan itsetietoisuuden ilmenemisessä. Tarkastelu voidaan siten aloittaa psykologista lähestymistapaa edustavista itsetietoisuuden teorioista, joiden keskuudessa on itsetietoisuuden tutkimuksen historian aikana tapahtunut huomattavaa kehitystä.

### 2.2.2 Klassiset itsetietoisuusteoriat

Klassiset yksilön itsetietoisuuden teoriat ovat esimerkki sosiaalista, kliinistä ja kehityksellistä psykologista lähestymistapaa edustavista itsetietoisuuden teorioista. Näitä teorioita on sanottu yhdistävän se, että niissä itsetietoisuuden nähdään koostuvan ensinnäkin siitä, miten ihmiset näkevät itsensä ja arvioivat itseään ja toiseksi kyvystä havaita, miten muut näkevät heidät. Täten itsetietoisuuden voidaan nähdä edellyttävän sitä, että yksilöt sekä ymmärtävät itseään että ymmärtävät ja arvostavat muiden näkemyksiä heistä. (Sturm ym. 2013, 2–3.) Yhtenä tunnetuimpana ja empiirisesti testatuimpana esimerkkinä näistä klassisista teorioista on Duvalin ja Wicklundin (1972) objektiivisen itsetietoisuuden teoria (engl. objective self-awareness theory) (Sturm ym. 2013, 2–3; Taylor 2010, 4). Teoria on yksi varhaisimmista minää käsittelevistä teorioista, jonka alkuperäisessä versiossa yksilön nähdään olevan oman tietoisuutensa objekti, kun hän suuntaa huomionsa sisäänpäin ja hänen tietoisuutensa kohdistuu omaan minään. (Silvia & Duval 2001, 1.) Teorian mukaan huomion kohdistaminen omaan minään saa siis aikaan objektiivisen itsetietoisuuden, mikä johtaa siihen, että minää aletaan vertaamaan tiettyyn ”standardiin”. Standardi määritellään teoriassa ”mielikuvaksi oikeana pidetyistä käyttäytymisistä, asenteista ja piirteistä”, ja nämä yhdessä määrittävät standardinmukaisen ihmisen. (Silvia & Duval 2001, 2.) Toisin ilmaistuna yksilö alkaa arvioimaan itseään verrattuna *subjektiivisiin* eli yksilön itsensä määrittelemiin oikeellisuuden standardeihin (Sturm ym. 2013, 2). Seuraavaksi tuodaan esiin klassisiin itsetietoisuusteorioihin kohdistuvaa kritiikkiä, ja sen pohjalta esitettyjä kehitysratkaisuja.

### 2.2.3 Klassisten itsetietoisuusteorioiden kritiikki ja kehitysratkaisut

Huolimatta siitä, että klassiset itsetietoisuutta määrittelevät teoriat sisällyttävät itsetietoisuuteen komponentin, jossa yksilö ennakoi muiden näkemyksiä itsestään, tämä komponentti ei kuitenkaan ota näissä teorioissa huomioon muiden *todellisia* näkemyksiä (Taylor 2010, 4). Lisäksi muiden todellisten näkemysten ennakointi on suurelta osin sivuutettu johtajuuskirjallisuudessa (Taylor 2010, 3). Objektiivinen itsetietoisuusteoria saakin osakseen kritiikkiä, joka haastaa sen käyttökelpoisuuden johtamiskontekstissa: Teoria jää yksilötasolle, eikä se siten ota huomioon yksilön ja muiden ihmisten välistä vuorovaikutusta eli olennaista johtajuuden elementtiä (Sturm ym. 2013, 3). Teoriasta puuttuva keskeinen ulottuvuus – toisiin suuntautunut itsetietoisuus – on kuitenkin myöhemmissä johtajan itsetietoisuuden määrittelyissä otettu usein selvemmin huomioon. Esimerkiksi Baumeisterin kerrotaan tehneen kattavan katsauksen satojen psykologien tutkimuksista ja määritelleen sen pohjalta itsetietoisuuden seuraavasti: Se on ”ennakointia toisten havainnoista liittyen itseen, arviointia itsestä ja omasta toiminnasta kollektiivisten uskomusten ja arvojen pohjalta sekä kiinnostusta siihen, miten muut arvioivat itseä” (Taylor 2010, 2).

Myös Taylorin (2010, 4) jatkokehitelty versio objektiivisesta itsetietoisuusteoriasta ottaa tarkemmin muiden tekemät arvioinnit itsestä huomioon: Kun Duvalin ja Wicklundin (1972) objektiivisessa itsetietoisuusteoriassa ulkoinen standardi, johon johtaja itseään vertaa, on johtajan subjektiivisesti määrittelemä, Taylorin (2010, 4) versiossa ulkoisen standardin määrittelevät johtajan seuraajat eli alaiset. Taylorin näkökulma tuo näin johtajan itsetietoisuuden määrittelyyn alaisten todellisen perspektiivin mukaan: Johtaja ei voi määrittää alaisensa kokemuksia johtajuudestaan heidän puolestaan (Taylor 2010, 5–6). Sen sijaan johtaja arvioi itseään suhteessa alaisten aidosti esittämiin näkemyksiin hänestä. Täten ero yksilön itsetietoisuuden ja johtajan itsetietoisuuden välillä näkyy siinä, kuka määrittää standardin – johtaja itse vai hänen alaisensa. Koska psykologisten lähestymistapojen mukaan johtajuuden ytimessä nähdään pyrkimys vaikuttaa muihin, johtajan on ymmärrettävä, *miten* hän vaikuttaa muihin, ja tämän nähdään edellyttävän tiedon keräämistä niiltä, joihin pyritään vaikuttamaan. Tämän tiedon keräämistä ei nähdä samalla tavalla oleellisena niiden osalta, jotka eivät ole johtajan roolissa, ja tällöin voidaankin puhua yleisestä yksilöllisestä itsetietoisuudesta. (Taylor 2010, 6.) Johtajuuskontekstiin soveltuvia itsetietoisuuden ulottuvuuksien sisältöjä avataan seuraavaksi tarkemmin.

### 2.3 Itsetietoisuuden ulottuvuudet: Sisään- ja ulospäin suuntautunut itsetietoisuus

Edellä esitetystä itsetietoisuuden määrittelyn kehityksestä voidaan havaita, että itsetietoisuus on johtajuuskontekstissa mielekästä jaotella sisäänpäin suuntautuneeseen ja ulospäin suuntautuneeseen itsetietoisuuteen. Taylorin kantaa ja itsetietoisuuden jaottelua sisäiseen ja ulkoiseen itsetietoisuuteen puoltaa Eurichin moderni lähestymistapa (Yılmaz 2022, 439). Näistä ensimmäistä voidaan johtajan itsetietoisuudesta puhuttaessa kutsua myös tietoisuudeksi omista sisäisistä voimavaroista (engl. awareness of self-resources) (Taylor 2010, 2) ja jälkimmäistä tietoisuudeksi omasta vaikutuksesta muihin (Taylor 2010, 3) tai sosiaalisesti itsetietoisuuden ulottuvuudeksi (Showry & Manasa 2014, 3, 4; Taylor 2010, 2). Toisaalta on kritisoitu, että itsetietoisuuden ulkoinen ja sosiaalinen ulottuvuus tulisi erotella toisistaan eikä käyttää niitä samanmerkityksisinä. Tällöin itsetietoisuuden ulkoinen ulottuvuus on nähty yksilön tietoisuutena omasta olemuksestaan ja sosiaalinen ulottuvuus tietoisuutena yksilöön kohdistuvista muiden näkemyksistä. (Chon & Sitkin 2021, 624.) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan itsetietoisuutta kaksijakoisena, jolloin sekä ulkoinen että sosiaalinen ulottuvuus tarkoittavat johtajan tietoisuutta muiden näkemyksistä liittyen johtajaan ja hänen käyttäytymiseensä: Tämä lähestymistapa soveltuu paremmin tutkielmassa käsiteltävään johtaja-alaisuhdekontekstiin, jossa tietoisuus johtajan omasta ulkoisesta habituksesta ei ole yhtä keskeinen kokonaisuuden kannalta.

Sisäisen itsetietoisuuden voidaan nähdä edellyttävän itsetutkiskelua (engl. introspection), jolloin yksilö kykenee tutkimaan keskeisimpiä voimavarojaan, kuten ominaisuuksiaan, piirteitään, arvojaan, motivaatioitaan, uskomuksiaan, kykyjään sekä halujaan (Showry & Manasa 2014, 3). Näihin voimavaroihin on esitetty kuuluviksi myös yksilön vahvuudet, heikkoudet sekä merkityksellisyyden tunne (Taylor ym. 2012, 2), ja kokonaisuutena niiden on nähty ohjaavan johtajan tehokkuutta (Taylor 2010, 2). Johtajan identiteetin ajatellaan muodostuvan näistä voimavaroista, ja itsetietoisuutensa avulla johtaja kykenee tekemään paikkansapitäviä arvioita voimavaroistaan. Tämä itsetietoisuus on keskeisessä roolissa johtajan päätöksenteossa sekä hänen käyttäytymisensä määrittäjänä. (Showry & Manasa 2014, 3.)

Vielä 2000-luvun alkupuolellakin johtajuuskirjallisuudessa johtajan itsetietoisuuden määrittelyissä korostui laajalti vain itsetietoisuuden sisäisten voimavarojen komponentti, vaikka toisiin suuntautunut itsetietoisuuden komponentti voidaan nähdä välttämättömänä tekijänä johtajuudessa – onhan siinä kyse interpersonallisesta prosessista johtajan, alaisen ja tietyn kontekstin välillä (Taylor 2010, 3). Johtajuutta ei siis pidetä enää yksilöllisenä piirteenä, vaan johtajien ja alaisten yhdessä muodostamana, jaettuna sosiaalisena dynamiikkana. Usein perustellusti väitetäänkin, että alaisten

näkemykset johtajasta ja hänen käyttäytymisestään on tärkeää ottaa huomioon. (Ertürk ym. 2018, 1.) Mikäli johtaja toistuvasti sivuuttaa alaisensa näkemykset itsestään, hän ei välttämättä kykene näkemään omaa vaikutustaan heihin, eikä täten johtamaan itsetietoisesti (Taylor 2010, 4). On jopa väitetty, että ilman muilta saatua palautetta on lähes mahdotonta tulla tietoiseksi itsestään (Pienaar & Nel 2017, 2–3). Ulospäin eli tässä tapauksessa johtajan alaisiin suuntautuneessa johtajan itsetietoisuuden ulottuvuudessa onkin kyse vuorovaikutteisessa suhteessa tapahtuvasta pyrkimyksestä saada alaisilta palautetta ja verrata omaa itsearviointiaan näihin ulkoisiin standardeihin. Tämän prosessin myötä johtaja voi tulla tietoiseksi vaikutuksestaan johdettaviinsa (Taylor 2010, 4). Merkittävä ero johtajan subjektiivisesti määriteltyjen standardien ja alaisten määrittämien standardien välillä on se, että johtaja ei voi vaivattomasti muuttaa ulkoisia standardeja, vaikka itsearviointi ja ulkoinen arviointi olisivat epäyhteneväisiä keskenään. Johtaja voi silti käyttäytymisellään, näkemyksillään, uskomuksillaan ja tavoitteillaan vaikuttaa ulkoisiin standardeihin. (Taylor 2010, 5–6.) Seuraavaksi tarkastellaan, miten johtajan itsetietoisuutta on mitattu, ja millaisia haasteita mittaustulosten tulkinnassa voi esiintyä.

## 2.4 Itsetietoisuuden mittaaminen ja mittaustulosten tulkinnan haasteet

Empiirisesti itsetietoisuutta on alettu tutkimaan 1800-luvulta lähtien (Taylor ym. 2012, 1). Itsetietoisuuden mittaamiseksi on kehitetty lukuisia mittareita, mutta johtajuuskontekstiin varsinaisesti kehitetyt mittareita ei läheskään niin paljon (Ashley & Reiter-Palmon 2012, 1). Kuten edellä kävi ilmi, käsitys itsetietoisuudesta on organisaatiotutkimuksen kentällä painottunut itsetietoisuuden ensimmäisen komponentin – yksilön sisäisten voimavarojen – tarkasteluun. Tämä painotus on näkynyt vahvasti myös itsetietoisuuden mittausten menetelmissä ja siinä, miten organisaatiotutkijat ovat yleisesti operationalisoineet itsetietoisuutta käyttäen MSF-arviointimenetelmän kaltaisia välineitä. MSF tulee englanninkielisestä termistä *multisource feedback assessment*, mutta siitä on käytetty myös nimeä *360-degree assessment* sekä *multirater assessment*. Koska tutkijat ovat enenevästi alkaneet korostamaan palautteen saannin merkitystä, joissakin organisaatioissa on hyödynnetty lukuisia muitakin työkaluja, kuten alaisten johtajalle antamaa palautetta (engl. upward feedback), suoriutumiskyvyn arviointia, formaalia mentorointia ja valmennusta sekä psykologisia arviointeja, joiden avulla on pyritty lisäämään johtajien itsetietoisuutta (Pienaar & Nel 2017, 3). Mittarit ovat kehittyneet, sillä useampien erilaisten näkökulmien vertailu on nähty tehokkaampana itsetietoisuuden kehittämiskeinona kuin pelkkä yhden näkökulman tarkastelu. (Taylor ym. 2012, 1–2.) Itsearviointien on esitetty olevan ongelmallisia johtuen niissä usein ilmenevästä liioittelusta, epäluotettavuudesta sekä vääristymistä (Pienaar & Nel 2017, 10).

Koska johtamisessa on kyse etenkin jaetusta sosiaalisesta dynamiikasta johtajan ja alaisten välillä (Ertürk ym. 2018, 1), on itsetietoisuuden mittaamisessa tärkeää hyödyntää alaisten näkemykset sisältävää arviointimenetelmää, jolloin monet yksilöarvioihin perustuvat menetelmät putoavat pois soveltuvien vaihtoehtojen joukosta. Itsetietoisuuden mittaaminen itseraportoinnin kautta on osoitettu muutenkin haasteelliseksi, sillä yksilön huomion suuntaaminen käskystä omaan itsetietoisuuteen lisää hetkellisesti itsetietoisuuden tasoa, ja itseraportointi on riippuvaista siitä, miten todennukaisella tasolla yksilön itsetietoisuus on (Sutton & Carey 2025, 1). 360-asteen arvioinnissa huomionarvoista on se, että menetelmä ei suoraan arvioi johtajan itsetietoisuutta, vaan hänen kykyjään ja taitojaan toimien näin kuitenkin hyvänä keinona palautteen saannille (Sutton & Carey 2025, 3). Niin kutsuttu *Self-other (dis)agreement* eli SOA-menetelmä on esimerkki yleisesti käytössä olevasta 360-asteen arviointimenetelmästä. Sen avulla voidaan verrata johtajan itsearvioita suhteessa hänen alaistensa, työtovereidensa ja esihenkilönsä arvioihin johtajan käyttäytymisestä. Mikäli arviot poikkeavat toisistaan suuresti, voidaan olettaa, että johtajan itsetietoisuuden taso on matalampi kuin silloin, kun arviot ovat keskenään yhteneväisempiä. (McKee ym. 2018, 285–286, 307.)

SOA-menetelmän käytöstä saatuja tuloksia ei kuitenkaan voida pitää täysin yksiselitteisinä: Esimerkiksi johtajan tekemiä arvioita hänen käytöksestään voivat vääristää negatiivisesti tietyt piirteet (engl. traits) tai ”sisäiset tilat” (engl. internal states), kuten neuroottisuus. (McKee ym. 2018, 295.) Neuroottisuus voi myös lisätä johtajan itsetietoisuutta, kun hänellä on alttius tarkkailla ympäristöään ja muiden odotuksia, ja siten ymmärtää paremmin muiden näkemyksiä. Toisaalta myös johtajuudessa hyvinä nähdyt piirteet, kuten tunnollisuus, voivat korostuessaan haastaa johtajan itsehavainnointikykyä, mikäli tämä piirre ilmenee esimerkiksi perfektionismina, joustamattomuutena ja tiimin suoriutumisen jatkuvana kritisoimisena. Tällöin johtaja voi käyttää minäkuvaansa kohentavaa strategiaa pitääkseen yllä positiivista kuvaa itsestään, mikä voi ilmetä johtajan positiivisempina itsearvioina korostaen samalla epäyhtenevyyttä alaisten esittämien arvioiden kanssa. (McKee ym. 2018, 306–307.) Persoonallisuuden lisäksi sukupuoli, minää kohentavat strategiat sekä sosiaalisen suotavuuden vinouma vaikuttavat arvioihin (McKee ym. 2018, 307–308). Nämä tutkimushavainnot osoittavat, ettei SOA-menetelmä sinällään ota huomioon mahdollisia muuttujia, jotka voivat vaikuttaa johtajasta tehtyihin arvioihin. Menetelmän tarkkuutta itsetietoisuuden mittaamisessa voidaan siten kyseenalaistaa. 360-asteen arviointimenetelmä ottaa huomioon itsetietoisuuden tärkeän komponentin eli alaisten näkemykset johtajan käyttäytymisestä. Se tuo ilmi alaisten palautteen merkityksen, ja tätä aspektia tarkastellaan seuraavassa luvussa painottaen sitä, mikä haastaa johtajaa havainnoimasta alaistensa kokemuksia hänen johtajuudestaan.

### 3 Johtajan minäskeemat itsetietoisuuden rajoittajina

#### 3.1 Palautteen vastaanottamisen merkitys

Johtamiskontekstissa johtajan itsetietoisuuden ulkoista ulottuvuutta – johtajan kykyä havainnoida hänen omaa vaikutustaan muihin – sivuutettiin pitkään johtajuustutkimuksessa. Kuten aiemmin kävi ilmi, tässä komponentissa on kyse itsetietoisuuden ulottuvuudesta, jossa johtaja tulee tietoiseksi omasta vaikutuksestaan muihin: Hän ensin suuntaa fokuksensa itseensä, ja sitä kautta suorittaa itsearvioinnin suhteessa ulkoisiin standardeihin, mikä lopulta voi auttaa johtajaa ymmärtämään, millainen vaikutus hänellä on muihin. (Taylor 2010, 2.) Tämä itsetietoisuuden toinen komponentti edellyttääkin johtajan alaisilta saatua palautetta, sillä sitä kautta johtaja saa pääsyn alaistensa näkemyksiin hänestä (Pienaar & Nel 2017, 2) ja siten myös käsityksen omien ja alaistensa arvioiden yhtenäisyydestä. Johtajan on siis tunnistettava, miten hänen alaistensa kokevat hänen käyttäytymisensä johtajana sekä osattava lukea heidän tunteitaan, ajatuksiaan ja mieltymyksiään oikein saavuttaakseen ”johtajuuskäyttäytymisellään halutun lopputuleman (kuten seuraajuuden) täysimittaisesti” (Taylor 2010, 3–4).

Alaisten näkemysten huomiointia ja kykyä ymmärtää sitä todellisuutta, jota organisaatiossa eletään, voidaan pitää erittäin merkityksellisenä tulevaisuuden johtajille, sillä ne mahdollistavat kyvyn rakentaa henkilökohtaisempia, luottamukseen perustuvia ja avoimia johtaja-alaissuhteita (Warrick 2019, 2). Lisäksi johtajien vuorovaikutus heidän alaistensa kanssa sekä palautteen saanti muilta on nähty välttämättömyyksinä terveen ja tehokkaan toiminnan takaamiseksi. (Pienaar & Nel 2017, 1–2.) Ilman palautteen sisällyttämistä osaksi johtajan refleктоivaa prosessia, johtajien on uskottu eristäytyvän johtamastaan ryhmästä ja olevan taipuvaisia johtamaan itseään harhaan näkemällä itsensä parempina kuin he alaistensa mielestä todella ovat (Sebastian & Hühn 2023, 574–575). Toisin sanoen johtajat ovat taipuvaisempia itsepetokseen ilman alaistensa palautetta (Sebastian & Hühn 2023, 580), ja tätä petollista ilmiötä tullaankin tarkastelemaan myöhemmin tässä luvussa. Alaisten todellisten näkemysten huomiointia onkin laajalti nykyään pidetty jopa välttämättömänä osana johtajuutta (Ertürk ym. 2018, 1; Taylor 2010, 4).

Kirjallisuus pääosin tukee näkemystä, jonka mukaan palaute on yksi tehokkaimmista välineistä käyttäytymisen muokkaamiseksi sekä itsetietoisuuden kehittämiseksi (Pienaar & Nel 2017, 5). Tätä näkemystä on kuitenkin kyseenalaistettu siltä osin, onko palaute itsessään juuri se tekijä, joka muutoksen saa aikaan (Atwater ym. 2000, 276). On nimittäin tutkittu, että jopa 33 % tapauksista palautteen saannin jälkeen yksilön suoriutuminen itseasiassa heikentyi (Pienaar & Nel 2017, 4).

Clawsonin toteamus tuo kuitenkin ytimekkäästi esiin johtajan itsetietoisuuden toisen komponentin ytimen – palautteen saannin – merkityksen: ihmiset eivät yleensä näe itseään samoin kuin muut (Pienaar & Nel 2017, 4). On todettu, että johtajat, jotka todennäköisemmin ottavat vastaan tai pyytävät palautetta muilta omasta toiminnastaan, todennäköisemmin välttyvät merkittävilta sokeilta pisteiltä, joiden keskiössä ovat johtajan itsearviointin ja muiden tekemien arviointien välillä vallitsevat eroavuudet. Täten johtajan nähdään omaavan selvästi totuudenmukaisemman kuvan itsestään. (Pienaar & Nel 2017, 4; Sala 2003, 222.)

Pienaar ja Nelin (2017, 4) artikkelin perusteella Blakeley on tarkemmin määritellyt sokeat pisteet alueina, joissa ihmiset ovat jämähtäneet omiin näkemyksiinsä hyvin itsepintaisesti, ja joissa he helpommin sivuuttavat jopa järkeen tai todistusaineistoon perustuvat argumentit, eivätkä ole valmiita muuttamaan omia näkemyksiään ollenkaan. Lisäksi Blakeley on Pienaar ja Nelin (2017, 4) artikkelin perusteella esittänyt, että sokeita pisteitä on kaikilla ihmisillä, ja niiden nujertamisen voidaan nähdä olevan johtajuudessa johtajan itsensä vastuulla. Täten onkin tärkeää tunnistaa, mistä johtajan omat sokeat pisteet todennäköisimmin juontavat juurensa: Useat tutkijat ovatkin ehdottaneet, että itsetietoisuutta jarruttaviin taustatekijöihin olisi ensisijaista kiinnittää huomiota (Pienaar 2009, 138) sen sijaan, että fokus pysyisi vain erilaisissa johtajuutta käyttäytymisen tasolla kehittämissä seminaareissa, ohjelmissa ja koulutuksissa (Pienaar 2009, 137–139). Goleman on Pienaarin artikkelin (2009, 138) perusteella viitannut näillä tekijöillä ”yksilöllisten skeemojen parempaan ymmärtämiseen”. Seuraavaksi paneudutaankin näihin pintaa syvemmillä oleviin ”jarruihin” – mentaalisiin malleihin – sen sijaan, että painopiste olisi konkreettisten taitojen, kuten kuuntelutaitojen kehittämiseen keskittyvien johtamiskoulutusten varassa. Fokus on ensisijaisesti johtajan minäskeemoissa (engl. self-schemas), joiden avulla käyttäytymistä – tässä tapauksessa palautteen vastaanottamisen sivuuttamista – selitetään (Hogan ym. 2010, 562). Näin voidaan samalla osoittaa, miksi pelkän käyttäytymisen muuttaminen ei usein johda pysyviin muutoksiin, vaan johtaja saattaa hyvinkin nopeasti palata takaisin vanhoihin kaavoihinsa (Pienaar 2009, 138) kykenemättä edelleenkaan tunnetasolla ottamaan alaistensa näkemyksiä hänen toiminnastaan huomioon.

## **3.2 Johtajan haitalliset minäskeemat itsetietoisuuden verhoajina**

### **3.2.1 Minäskeemat kognitiivisina järjestelminä**

Enemmistö ihmisistä, johtajat mukaan lukien, on kehittänyt itselleen niin kutsuttuja selviytymisstrategioita omien epävarmuuksiensa käsittelemistä varten. Näiden on analysoitu

johtuvan elämän varhaisvaiheissa koetuista traumaista ja riittämättömyyden tunteista. (Hogan ym. 2010, 561.) Skeemat ovat esimerkki automaattitoiminnoista yksilön tietoisuuden ulkopuolella, ja niiden tarjoamat psyykkiset suodattimet ja heuristiset ratkaisukeinot johtavat yksilön tulkitsemaan tietoa tavoilla, jotka vastaavat heidän omiin skeemoihinsa sopiviin odotuksiin. Skeemat ovat täten itseään ylläpitäviä, mutta eivät aina toimivia, mikä voi aiheuttaa haasteita johtajalle käyttäytymisen tasolla (Hogan ym. 2010, 561–562.) Skeemoja on pidetty suhteellisen vakaina kognitiivisina järjestelminä, jotka kuvaavat tiettyjä kategorioita, kuten minäskeemoja. Lisäksi ne saattavat sisältää sekä eksplisiittisiä että implisiittisiä elementtejä, jotka tarkentuvat niiden jatkuvan muistiin sisällyttämisprosessin myötä. Tästä johtuen skeemojen on nähty ohjaavan organisaation jäsenten havaitsemista, tulkintoja sekä käyttäytymistä ja tehtyjä päätöksiä. (Becker ym. 2026, 352.) Skeemoja voidaan siis hyödyntää selittämään johtajan käyttäytymistä, jolloin skeemat vastaavat kysymykseen siitä, *miksi* johtaja käyttäytyy tietyllä tavalla sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, miten johtaja käyttäytyy (Hogan ym. 2010, 562). Yhtenä alaisten näkemysten havainnointia rajoittavana tekijänä voidaankin pitää johtajuuden minäskeemoja, sillä yksilön minäkäsityksen on nähty suoraan vaikuttavan siihen, miltä hänestä tuntuu, mihin hän uskoo, millaisia asenteita hänellä on sekä miten hän käyttäytyy (Pienaar & Nel 2017, 4). Minäskeemoja on luonnehdittu ”minän tietorakenteiksi”, ja minäskeemat on nähty kokonaisvaltaisempana käsitteenä, johon minäkäsitys sisältyy (Pienaar & Nel 2017, 4). Täten minäskeemat ovat tässä yhteydessä keskeinen tarkastelun kohde selittämään johtajan itsetietoisuuden rajoittuneisuutta liittyen hänen kyvyttömyyteensä tai haluttomuuteensa ottaa alaisiltaan vastaan palautetta. Käsitteellisen johdonmukaisuuden vuoksi jatkossa tullaan käyttämään termiä minäskeemat, sillä fokus on juuri johtajan minään keskittyvissä skeemoissa.

Minäskeemojen ja palautteen vastaanottamisen välinen yhteys johtajan itsetietoisuuden kannalta on merkittävä, sillä itsetietoisien johtajien on osoitettu kykenevän paremmin sisällyttämään saatu palaute heidän minäskeemoihinsa, ja siten paremmin muokkaamaan omaa käyttäytymistään (Pienaar & Nel 2017, 4). Haasteena ovatkin tilanteet, joissa johtajat eivät ole itsetietoisia, eivätkä siten kykene tai halua ottaa palautetta vastaan. Mikäli johtajan minäskeemat ovat ristiriidassa saadun palautteen kanssa, onkin todennäköistä, että johtaja pyrkii sivuuttamaan saadun palautteen tai ryhtyy puolustuskannalle. Tämän reaktion taustalla voidaan nähdä pyrkimys pitää positiivista minäskeemaa yllä, mikä puolestaan auttaa ylläpitämään omaa itsetuntoa. (Pienaar & Nel 2017, 4.) Tässä haasteena on se, että johtaja todennäköisesti pyrkii suuntaamaan huomionsa informaatioon tai palautteeseen, joka on johdonmukaista hänen vakiintuneiden minäskeemojensa kanssa (Pienaar & Nel 2017, 4). On muun muassa tutkittu, että yksilöt, jotka vastaanottivat itsearviointihinsa nähden

epäyhteneväisintä palautetta, kokivat palautteen vähemmän paikkansapitävänä ja hyödyttömämpänä. Tällöin lisäksi palautteen vastaanottaminen johti useammin negatiiviseen reagointiin, kuten vihaisuuteen ja lannistumiseen, verrattuna niihin, joiden itsearviot olivat yhteneväisempiä palautteen antajien arviointien kanssa. (Atwater ym. 2002, 200.) Tämä tukeekin Pienarin ja Nelin (2017, 4) artikkelissa esitettyä Carlessin, Mannin ja Wearingin väittämää johtajan defensiivisestä reagoinnista ristiriitaisten näkemysten ilmentyessä. Palautteen ollessa negatiivista johtaja voikin nähdä palautteen virheellisenä sen sijaan, että hän motivoituisi muuttamaan käyttäytymistään. (Atwater ym. 2002, 200.) Näistä seikoista voidaan myös päätellä, että mikäli johtaja esimerkiksi näkee itsensä olevan lopulta oikeassa (omaa paremmuutta korostava minäskeema), hänen huomionsa saattaa suuntautua tätä ”illuusiota” tukevaan palautteeseen sivuuttamalla samalla sen suhteen ristiriitaiset näkemykset.

Edellä esitettyjen havaintojen pohjalta onkin mielekästä kysyä, millaisia haitallisia minäskeemoja, jotka todennäköisimmin haittaavat johtajan kykyä ottaa vastaan tai toimia saadun palautteen pohjalta, ja täten rajoittavat hänen kokonaisvaltaista itsetietoisuuttaan, johtajilla voi olla. Tämän kartoittamiseksi minäskeemat luokitellaan seuraavaksi Pienarin ja Nelin (2017, 5–8) esittämän integroidun viitekehysten pohjalta, sillä siinä otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon minäskeemoihin ja yksilön muihin suhteutettuun minäkuvaan pohjautuvat ihmistyypit, jolloin voidaan saada käsitys siitä, miten ja miksi yksilö (tässä tapauksessa johtaja) käyttäytyy muita (tässä tapauksessa alaisiaan) kohtaan. Näin voidaan havaita, millaiset minäskeemat yleisesti ovat yhteydessä alaisten palautteen vastaanottamiseen negatiivisesti, mikä taas olennaisesti osoittaa, millaiset minäskeemat voivat haitata johtajan itsetietoisuuden ilmenemistä hänen käyttäytymisessään johtaja-alaisuhdekontekstissa. Tällä integroidulla viitekehyksellä voidaan myös havainnollistavasti kuvata erilaisia itsetietoisuuden puutteesta ”kärsviä” ihmistyyppisiä, joita johtamiskontekstissa voi ilmetä.

### 3.2.2 Integroitu viitekehys minäskeemoista

Pienarin ja Nelin (2017, 4) integroidun viitekehysten tyypit ovat skeemoja Arbingen Institutin vuonna 2008 esittämästä taksonomiasta, jossa fokuksena on itsepetos. Arbingen Institute on määritellyt itsepetoksen ”tietämättömyyden tilaksi, jossa yksilö vastustaa ongelman olemassaolon mahdollisuutta, vaikka hän itse saattaa olla kyseinen ongelma” (Pienaar 2009, 136). Koska itsepetos ilmentää keskeistä itseä palvelevaa vinoumaa (engl. self-serving bias), jonka keskiössä on yksilön (johtajan) tietämättömyys siitä, että hänellä itsellään saattaa olla ongelma, vaikka syyttää ongelmastaan muita (alaisiaan) (Pienaar & Nel 2017, 6), kyseinen viitekehys on omiaan

osoittamaan, miten johtajan näkemys itsestään suhteessa muihin selittää hänen palautteen vastaanottamisen halukkuuttaan ja/tai kyvykkyyttään. Viitekehyksen haitalliset minäskeemat on muodostettu hyödyntäen taksonomian ohella Yammarinon ja Atwaterin 360-asteen palautteen sekä Clawsonin johtajatyypin linjauksia (Pienaar & Nel 2017, 5–6). Haitalliset minäskeemat ovat tietynlaisia uskomuksia, joita johtajilla voi itsestään esiintyä, ja joiden olemassaoloa johtaja ei usein tiedosta (Hogan ym. 2010, 568). Viitekehyksen neljä minäskeemaa tuodaan esiin alla olevassa taulukossa.

### Taulukko 1. Minäskeematyyppittely

Taulukko havainnollistaa Arbingerin Institutin (2008) esittämät neljä minäskeemoihin pohjautuvaa ihmistyyppiä. Tyypittely perustuu johtajan käsitykseen itsestään suhteessa muihin.

Minäskeema-tyyppi	Johtajan itsearvio suhteessa alaisten arvioihin	Käsitys itsestä suhteessa muihin	Suhde palautteen vastaanottamiseen
”olen parempi kuin”	merkittävästi paisunut ja liioiteltu	parempi ja tärkeämpi, hyveellinen ja oikeassa oleva	muiden palautteen sisällyttäminen nykyisiin minäskeemoihin epätodennäköistä samoin kuin mentaalisten mallien mukauttaminen
”minä ansaitseen”	merkittävästi paisunut ja liioiteltu	parempi ja arvokkaampi, ansaitsee parempaa kohtelua muilta, uhriutuu, jos ei saa haluamaansa	muiden palautteen sisällyttäminen nykyisiin minäskeemoihin epätodennäköistä samoin kuin mentaalisten mallien mukauttaminen
”olen huonompi kuin”	merkittävästi alhaisempi	merkityksetön, puutteellinen, riittämätön	ottavat todennäköisemmin vastaan palautetta osaksi jo haurasta minäskeemaansa, jota leimaa puutteellisuus ja virheellisyys
”minut pitää nähdä tällaisena”	merkittävästi alhaisempi	kykenemättömämpi ja huonompi, tarve peittää omat heikkoudet muilta	pelko muiden näkemyksistä suhteessa todelliseen minään: pyrkimys projisoida tietty käsitys itsestä muihin voi vääristää palautetta

Taulukon mukaisesti ensimmäiseksi tyyppi on luokiteltu ”olen parempi kuin” (engl. I am better than) -minäskeema, jonka omaava johtaja näkee itsensä parempana, tärkeämpänä, oikeassa olevana sekä hyveellisempänä kuin muut pitäen täten muita väärässä olevina sekä itseään huonompina, kyvyttömämpinä ja merkityksettömämpinä (Pienaar & Nel 2017, 6). Tämä minäskeema kuvastaa aiemmin mainittua esimerkkiä henkilöstä, joka näkee itsensä olevan lopulta oikeassa sivuuttaen samalla oman näkemyksensä kanssa ristiriidassa olevan palautteen. Toinen tyyppi on läheisesti yhteydessä edeltävään: Tällöin johtaja on omaksunut ”minä ansaitseen” (engl. I deserve) -minäkäsityksen, mikä viittaa minäskeemaan, jossa johtaja näkee itsensä väärinkohdeltuna ”uhrina”,

ja kokee, etteivät muut arvosta häntä. Nämä luokitukset eivät kuitenkaan aina näy johtajassa samoin tavoin, vaikka ne yhdistyvätkin toisiinsa. Johtaja saattaa täten esimerkiksi ajatella olevansa muita parempi, ja siksi kokee ansaitsevansa parempaa kohtelua muilta, ja sen myötä ”uhriutuu” huomatessaan, etteivät muut pidäkään häntä erityisenä. (Pienaar & Nel 2017, 6.)

Kolmas tyyppi ilmentää ”olen huonompi kuin” (engl. I am worse than) -minäkäsitystä: Johtaja näkee tällöin itsensä merkityksettömänä ja riittämättömänä suhteessa alaisiinsa. Tällaisen minäskeeman omaavat johtajat myös pitävät muita niin sanotusti etuoikeutettuina, ja ovat siten taipuvaisempia sisällyttämään palautteen jo ennestään hauraaseen minäskeemaansa, jota leimaa puutteellisuus ja viallisuus. Heidän on myös vaikeaa erottaa hyödyllinen ja hyödytön palaute toisistaan. Neljäs tyyppi yhdistyy edelliseen ”olen huonompi kuin” -minäskeemaan ”minut pitää nähdä tällaisena” (engl. I must be seen as) -olettamuksella. Tällöin johtajalla on taipumus projisoida muihin tietynlainen käsitys itsestään: Johtaja siis haluaa muiden näkevän hänet tietynlaisena tarkoituksenaan peittää muilta omat puutteensa. Tällainen johtaja näkee usein muut arvostelevina sekä uhkaavina. Mikäli kyseessä on johtaja, jossa yhdistyy molemmat aiemmat minäskeemat (”olen huonompi kuin” ja ”minut pitää nähdä tällaisena”), hän näkee itsensä muita kyvyttömämpänä, ja on samalla pelokas joutumaan muiden arvostelun kohteeksi epävarmuksiensa osalta. (Pienaar & Nel 2017, 7.) Käytännön tasolla ”minut pitää nähdä tällaisena” -minäskeema muistuttaa Showryn ja Manasan (2014, 6) self-presentation-kuvausta: Johtaja ohjaa muita näkemään hänet tietyllä tavalla, mikä voi näyttäytyä pyrkimyksenä luoda positiivinen kuva itsestä alaisten mielissä tai kontrolloida alaisten reaktioita johtajan käyttäytymiseen. Tosin tämä voi onnistuessaan myös muokata alaisten käsityksiä johtajasta, vaikkakin käsitykset ovat tällöin vääristyneitä johtuen johtajan epäaidosta identiteetistä (Showry & Manasa 2014, 6).

Rajallinen itsetietoisuus näkyy näissä minäskeemoissa eri tavoin: Johtajat, joiden arviot itsestään ovat liioiteltuja suhteessa heidän alaistensa arvioihin, edustavat ”olen parempi kuin”- ja ”minä ansaitseen” -tyyppisiä, kun taas suhteessa alaistensa arvioihin itseään aliarvioivat johtajat ilmentävät ”olen huonompi kuin”- ja ”minut pitää nähdä tällaisena” -tyyppisiä (Pienaar & Nel 2017, 8).

Kuvatut minäskeemaesimerkit yhdistettynä siihen ymmärrykseen, että palautteen välttely voi lopulta palvella johtajaa, auttavat toisaalta inhimillistämään johtajan käyttäytymisen syitä: Kun palaute on ristiriidassa hänen minäskeemojensa kanssa, sen välttely ylläpitää johtajan itsetuntoa sekä auttaa välttämään ahdistusta (Caldwell 2010, 399). Liiallisen negatiiviset minäarviot (kuten ”olen huonompi kuin” -skeemassa) voivat johtaa jopa masennukseen, kun taas liiallisen positiiviset minäarviot voivat johtaa ylimielisyyteen tai petokseen, mikä on niin omalle kuin alaistenkin hyvinvoinnille sekä organisaation tehokkuudelle haitallista (Showry & Manasa 2014, 5). Toisaalta

johtaja ei todellisuudessa aina koe ”kärsivänsä” itsetietoisuutensa puutteesta. Aina palautteen vastaanottamisen välttelyssä ei suoranaisesti olekaan kyse huonommuuden tunteesta, kuten yllä olevissa ”olen parempi kuin”- ja ”minä ansaitseen” -skeemoissa havaittiin: johtaja siis voi kokea olevansa muita parempi. Lisäksi Blakeleyn näkemys siitä, että johtajan on itse kannettava vastuu minäskeemojensa aiheuttamien sokeiden pisteiden osalta on tärkeä, sillä johtajan silmien ummistaminen hänen omilta sokeilta pisteiltään johtaa mitä todennäköisimmin ennen pitkää haasteisiin – eikä vain johtajan itsensä osalta – vaan myös hänen johtamansa organisaation ja alaistensa osalta (Pienaar & Nel 2017, 4). Seuraavaksi osoitetaan Clawsonin esittämien ihmistyyppien suhde edellä esitettyihin minäskeemoihin.

### 3.2.3 Clawsonin esittämien ihmistyyppien suhde minäskeemoihin

Edellä mainittujen itsetietoisuutta verhoavien minäskeemojen keskeisyyttä tukevat Clawsonin esittämät kaksi eri ihmistyyppiä, joita hän pitää merkittävänä selittävinä tekijöinä johtajan palautteen vastaanottamiskäyttäytymisen suhteen. Ensimmäinen ihmistyyppi kuvastaa yksilöitä, joille ulkoiset odotukset ja vaatimukset ovat tärkeitä käyttäytymistä määrittäviä tekijöitä – vaikkakin pääällimmäisenä syynä tähän on hylätyksi tulemisen pelko ja pyrkimys ”kuulua joukkoon”. Tämä ihmistyyppi kuvastaa vahvasti aiemmin esitettyä ”minut pitää nähdä tällaisena” -minäskeemaa. Toista ihmistyyppiä luonnehtivat egosentrisyys, narsistisuus ja itsekeskeisyys. Nämä ihmiset, tässä tapauksessa johtajat, eivät ole kiinnostuneita muiden eli alaistensa näkemyksistä, vaan ovat taipuvaisia toimimaan omien halujensa mukaisesti. (Pienaar & Nel 2017, 8.) Tämä voikin selittää sen, miksi johtaja ei aina välttele palautteen vastaanottamista huonommuuden tunteen perusteella, vaan esimerkiksi oman kiinnostuksensa puutteen ja itsekeskeisen ajattelunsa vuoksi. Merkittävä havainto on se, että johtaja-asemissa tämä jälkimmäinen – egosentrisen, narsistinen ja itsekeskeinen – ihmistyyppi on edeltävää yleisempi. Tämä ihmistyyppi kuvastaa aiemmin esitettyä ”olen parempi kuin”- tai ”minä ansaitseen” -minäskeemaa. (Pienaar & Nel 2017, 8.) Terve ego on toki välttämätön johtajan itseluottamuksen, kunnianhimoisuuden sekä assertiivisen johtamisen vuoksi, mutta tässä tapauksessa kyse on epäterveestä egosta, mikä ilmenee ylimielisenä, puolustusellisenä käyttäytymisenä sekä kyvyttömyytenä tai haluttomuutena kuunnella tai muuttaa omaa toimintaa (Garrick 2026, 2).

Tässä kohtaa on olennaista tuoda myös esiin itsetietoisuuden ja näiden egosentrisyyttä ilmentävien skeemojen välinen haaste: Vaikka itsetietoisuutta itsessään pidetään usein taitona, jota voi kehittää (Ashley & Reiter-Palmon 2012, 3, 9; Welbeck ym. 2025, 16), eikä niinkään muuttamattomana luonteenpiirteenä, on todettu, että mitkä tahansa persoonallisuusmuutokset eivät todennäköisesti ole

mahdollisia aikuisuudessa (Pienaar & Nel 2017, 8). Tämä on keskeinen havainto, sillä kuten aiemmin on todettu, korkea itsetietoisuus edellyttää johtajalta ymmärrystä sekä hänen omista että hänen alaistensa näkemyksistä ja niiden välisten arvioiden yhdenmukaisuudesta. Mikäli johtaja täten omaa esimerkiksi narsistisia tai muuten hyvin itsekeskeisiä piirteitä, jotka ovat muotoutuneet elämän varhaisina vuosina, ja joiden muuttaminen aikuisuudessa ei ole mahdollista (Pienaar & Nel 2017, 8), johtajan itsetietoisuuden kehittäminen voi suistua raiteiltaan johtuen näiden persoonallisuuspiirteiden aiheuttamasta kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta ottaa vastaan palautetta. Ottaen huomioon muiden näkemysten sivuuttamisesta aiheutuvat seuraukset, kuten avoimen vuorovaikutuskulttuurin, alaisten moraalien ja luottamuksen loistaminen poissaolollaan sekä työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntyminen (Warrick 2019, 8–9), itsetietoisuuden puute näyttää johtajuudessa petollisena. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin edellisten haitallisten minäskeemojen mahdollisena ”rakennuspalikkana” olevaa itsepetosta, joka saattaa muodostaa esteen – tai ainakin haasteen – johtajan itsetietoisuudelle ja täten palautteen vastaanottamiselle.

### 3.3 Itsepetos johtajan itsetietoisuuden haastajana

#### 3.3.1 Itsepetoksen määrittelyä

Edellä esitetyt minäskeemat ovat esimerkkejä johtajien minäkäsityksistä, joissa voi havaita sekä ylikorostuneita että aliarvioivia käsityksiä itsestä suhteessa muihin. Itseä palvelevat vinoumat voidaan nähdä keinoina ylläpitää kohtuuttoman positiivisia uskomuksia itsestä (Cohee & Voorhies 2021, 4), ja tällaisia ylenpalttisen positiivisia itseä liittyviä uskomuksia voitiin havaita etenkin edellä esitellyissä ”olen parempi kuin”- ja ”minä ansaitseen” -skeemoissa. Itseä palvelevien vinoumien ytimessä on nähty yksilön taipumus ottaa vastuu onnistuneista lopputuloksista syyttäen samalla olosuhteita tai muita ihmisiä epäonnistuneista lopputuloksista (Cohee & Voorhies 2021, 4). Yhtenä johtajuuskirjallisuudessa laajasti esitettyä konkreettisenä esimerkkinä itseä palvelevasta ja samalla itsetietoisuutta heikentävästä vinoumasta on jo aiemmin lyhyesti määritelty itsepetos (engl. self-deception) (Caldwell 2010, 393). Itsepetoksen käsittely tässä kontekstissa on mielekästä useammastakin syystä: Ensinnäkin edellä esitetyt minäskeemat pohjautuivat itsepetokseen keskittyvään taksonomiaan. Toiseksi yksilöiden on nähty olevan taipuvaisempia sortumaan yhä vahvempiin itseä palveleviin vinoumiin saadessaan organisaatioissa yhä enemmän valtaa, ja itsepetoksen on arveltu olevan erityisen ongelmallista johtajien osalta. Kolmanneksi itsepetosta on luonnehdittu itsetietoisuuden vastakohtaksi, joka rajoittaa johtajan kykyä toimia alaistensa kanssa soveliaasti (Gray & Densten 2007, 562), joten se toimii erinomaisena esimerkkinä puutteellisen itsetietoisuuden ilmenemisestä johtajuudessa. Neljänneksi itsepetoksen yhdistyessä tiettyihin

piirteisiin, kuten johtajan ylimielisyyteen tai edellä mainittuun narsistisuuteen tai egosentrisyyteen, ongelmat saattavat palautteen vastaanottamisen suhteen pahentua huomattavasti, sillä tällöin johtajalla ei juurikaan ole halua tai taipumusta olla itsetietoinen (eli ymmärtää myös alaistensa näkemyksiä ja omaa vaikutustaan heihin) saattikka etsiä palautetta kehittääkseen omaa toimintaansa (Langford 2021, 16). Itsepetoksen tarkastelu voidaan seuraavaksi käynnistää sen tarkemmalla määrittelyllä.

Itsepetosta on luonnehdittu puolustusmekanismiksi, joka mahdollistaa yksilön itsetunnon ja identiteetin jatkuvuuden säilymisen, mutta samalla johtaa siihen, että yksilö välttää palautteen vastaanottamista (Caldwell 2010, 396). Tämä sama pyrkimys havaittiin jo aiemmin minäskeemojen tarkastelussa: Saadun palautteen kanssa ristiriidassa olevien johtajan minäskeemojen vuoksi johtajan todettiin mahdollisesti ryhtyvän puolustuskannalle ylläpitääkseen itsetuntoaan.

Itsepetoksen kohdalla johtaja voikin joko suoraan tai epäsuoraan ajautua sellaisen tiedon, joka on yhdenmukaista hänen mieltymystensä kanssa, ääreen. Johtaja ei siten välttämättä suoraan etsi mieltymystensä mukaista tietoa, mutta hänen kognitiivinen prosessointinsa voi lisääntyä, mikäli hän havaitsee omien ennakkokäsitystensä olevan vääriä, mikä puolestaan voi tuoda esiin uusia todisteita, jotka ovat yhdenmukaisempia hänen omien mieltymystensä ja tavoitteidensa kanssa. (Caldwell 2010, 395–396, 398.) Itsepetos on siis lopulta pitkälti maailman näkemistä itselle mieluisella tavalla, jossa positiivinen uskomus itsestä säilyy, vaikka yksilö saisi vahvaa todistusaineistoa siitä, että todellisuus on päinvastainen (Caldwell 2010, 399; Cohee & Voorhies 2021, 2). Sen taustalla, että yksilö pyrkii välttämään palautteen vastaanottamista, voidaan nähdä pyrkimys välttää turhautumista, stressiä tai ahdistusta, joka heräisi omien mieltymysten kanssa ristiriidassa olevan ja epämukavalta tuntuvan tiedon vastaanottamisen yhteydessä (Caldwell 2010, 396). Näin Golemanin mukaan yksilön mieli pyrkii suojelemaan itseään ikäviltä tunteilta himmentämällä omaa itsetietoisuuttaan, mikä johtaa siihen, että yksilö välttelee huomionsa suuntaamista kriittisiin alueisiin, jolloin nämä sokeat pisteet lopulta ilmenevät yksilön käyttäytymisen tasolla (Caldwell 2010, 399). Seuraavaksi tehdään lyhyt katsaus siihen, millaisia hyötyjä ja haittoja johtajan itsepetoksesta voi koitua.

### 3.3.2 Itsepetoksen hyödyt ja haitat

Itsepetokseen ajautuva johtaja voi samanaikaisesti tiedostaa, miten hänen tulisi käyttäytyä, ja silti käyttäytyä vastoin tätä käsitystä (Caldwell 2010, 396). Itsepetoksessa voidaankin havaita ristiriitaa johtajan luoman ”oman todellisuuden” ja aidon todellisuuden välillä. Täten itsepetoksesta käsin toimivan johtajan voidaan nähdä elävän hänen omien ”positiivisten illuusioidensa” (Stanford

Encyclopedia of Philosophy 2023) varassa: Hänen vääristyneet käsityksensä itsestään ja käyttäytymisestään vahvistavat entisestään hänen vääristynyttä todellisuudentajuaan ja oman edun tavoitteluaan sen sijaan, että hän haluaisi nähdä todellisuuden sellaisena kuin se todella on (Caldwell 2010, 397). Tämä positiivinen illuusio ei kuitenkaan tarkoita, että sen seuraukset olisivat positiivisia, vaikka lyhyellä tähtämellä niihin uppoutuminen toisikin yksilölle helpotusta: Itsepetoksen eli totuuden kieltämisen ja oman identiteetin peittävän todellisuuden luomisen seurauksena luottamus rapautuu, ihmissuhteet kariutuvat ja lopulta elämänlaatukin heikkenee (Caldwell 2010, 397–398). Toisaalta näillä ylenpalttisen positiivisilla uskomuksilla on myös kääntöpuolensa: Itsepetoksen ylläpitämien yltiöpositiivisten uskomusten omien kykyjen tai menestymismahdollisuuksien suhteen on havaittu lisäävän enemmän yksilöiden taipumusta ylittää kykynsä ja saavuttaa menestystä verrattuna totuudenmukaisiin uskomuksiin (Stanford Encyclopedia of Philosophy 2023). Lisäksi itsepetos saattaa vähentää yksilön kognitiivista kuormaa ja ahdistusta, ja sitä kautta tehostaa suoriutumista (Backirova & Shannon 2013, 5). On myös esitetty, että itsepetos mahdollistaa suuremman itseluottamuksen ja jopa muiden lojaaliuden ”hallinnan” helpommin (Gray & Densten 2007, 562). Johtajuuskirjallisuudessa monet ovat kuitenkin tutkineet itsepetosta lähinnä itsetietoisuuden ja tehokkuuden tuhoutumisen näkökulmasta (Caldwell 2010, 397; Pienaar 2009, 137). Seuraavaksi esitetään kirjallisuuskatsauksen näkökulmia siihen, aiheuttaako johtaja itse itsepetoksensa.

### 3.3.3 Tarkoituksellinen vai tahaton itsepetos?

Itsepetokseen liittyvä keskeinen kysymys on se, aiheuttaako ja/tai ylläpitääkö johtaja itse itsepetoksensa vai onko hän sen ”uhri”. Lähestymistavat jakautuvat siis karkeasti tahattomaan ja tahalliseen itsepetokseen. Tahattomassa itsepetoksessa yksilön nähdään tahattomasti uskovan virheelliseen käsitykseensä itsestään ja toiminnastaan sen sijaan, että hän tietoisesti kääntäisi katseensa pois totuudesta (Stanford Encyclopedia of Philosophy 2006). Esimerkiksi Peck on todennut vuonna 1983, että ”toistuvasti itsepetokseen ajautuvat henkilöt toimivat niin tiedostamattaan, ja usein myös ilman tietoisuutta omista motiiveistaan petoksensa taustalla” (Caldwell 2009, 397). Esimerkiksi Krsticin (2025), Levyn (2004) sekä Stanford Encyclopedia of Philosophy (2023) julkaisuista voidaan kuitenkin havaita, että näkemykset itsepetoksen tahattomuudesta vaihtelevat jyrkästi.

Tarkoituksellisen itsepetoksen lähestymistavan omaksuneet näkevät, että itsepetoksen ”väärä uskomus” ei ilmesty vahingossa, vaan se on ennemminkin halun, ahdistuksen, asenteen tai muun motivationaalisen tilan aikaansaamaa uskomista. Tämän näkemyksen perusteella johtajan väärä

uskomus ei siis ole tahaton virhe, vaan seurausta hänen motivationaalisesta tilastaan. (Stanford Encyclopedia of Philosophy 2023.) Tämä kanta itsepetokseen juontaa juurensa pitkälle historiaan, aina 1600-luvulle asti (Levy 2004, 294). Tahallisesti itsepetoksesta käsin operoiva johtaja voi siis esimerkiksi pelosta käsin uskotella itselleen, että hänen ei tarvitse kuulla alaistensa näkemyksiä omasta johtamistyylistään: Hän saattaa pelätä menettävänsä auktoriteettiasemansa sekä omata ”minut pitää nähdä tällaisena” -minäskeman, jonka taakse saattaa kätkeytyä epävarmuus omasta riittävydestä ja pelko hallinnan menettämisestä. Tämä traditionaalinen näkemys itsepetokseen, joka korostaa yksilön ”itseään harhauttavaa” luonnetta, on kuitenkin paradoksaalinen: Yksilö ei voi tarkoituksellisesti harhauttaa itseään, koska hän tietää omat suunnitelmansa ja aikomuksensa. Joidenkin ei-traditionaalisen näkemyksen omaksuneiden mielestä itsepetokseen lankeavien toiminta on osittain intentionaalista, mutta he harhauttavat itseään tiedostamattomasti ja tahattomasti. Toisaalta on myös ajateltu, että itsepetos ei välttämättä ole tarkoituksellista, mutta se ei silti koskaan ole myöskään vahinko. (Krstic 2025, 730.) Tästä kiistanalaisuudesta huolimatta itsepetoksen merkitys johtajan itsetietoisuuden ja palautteen vastaanottamisen suhteen voidaan aiempien havaintojen pohjalta nähdä merkittävänä – oli kyseessä sitten johtajan tahaton tai tahallinen silmien ummistaminen muiden näkemyksiltä.

Kysymys itsepetokseen liittyvästä vastuusta herättää myös erilaisia näkemyksiä. On esimerkiksi esitetty, että yksilöt ovat velvollisia tunnistamaan, miten yleistä itsepetos on, ja miten haavoittuvia olemme joutumaan sen ansaan (Caldwell 2010, 5–6). On myös pohdittu, että itsepetoksesta vastuun kantamisen velvoite riippuu eniten siitä, pystyykö yksilö kontrolloimaan sitä, ylläpitääkö hän itsepetokseen liittyviä uskomuksiaan tai pyrkiikö hän etsimään niitä tukevaa ”aineistoa”. Myös itsepetoksen moraalisen vastuun näkökulmasta ollaan oltu kiinnostuneita. (Caldwell 2010; Stanford Encyclopedia of Philosophy 2023.) Itsepetokseen liittyvää moraalista näkökulmaa analysoidaan vielä tarkemmin seuraavassa luvussa, jonka keskiössä on moraalien merkitys johtajan itsetietoisuuden ilmenemisessä.

## 4 Moraalin merkitys johtajan itsetietoisuuden ilmentymisessä

### 4.1 Moraali ja itsetietoisuus

Kuten edellisistä luvuista voidaan huomata, tie itsetietoisuuteen ei ole lähelläkään helppoa, vaan se vaatii runsaasti epämukavuuden sietokykyä tavalla tai toisella. Tie moraaliteen ei ole sen yksinkertaisempi: Johtajuutta on kuvattu eettisesti haasteelliseksi, sillä se edellyttää niin oman minän kuin oman egonkin suhteen kontrollia (Ciulla 2018, 369). Edellä käsitellyt luvut johtajan itsetietoisuudesta puolestaan osoittivat, että korkea itsetietoisuus edellyttää oman minän sekä oman egon kohtaamista, joten johtajan voidaan nähdä painivan samojen haasteiden – oman minän tuntemisen ja sen ”kesyttämisen” – kanssa niin itsetietoisuuden kuin moraalinkin kohdalla. Kuten itsetietoisuuden, ei moraalinkaan tärkeyttä voi kuitenkaan ylikorostaa johtajuudessa. Esimerkiksi Ciulla (2018, 370) on todennut, että ”johtajuudessa moraalius ja moraalittomuus voimistuvat, sillä johtajien käyttäytyminen vaikuttaa usein useisiin ihmisiin, ja johtajan käyttäytymisen seuraukset ovat laajempia kuin muiden yksilöiden kohdalla”.

Moraalin rooli tuo mukanaan itsetietoisuuden psykologispainotteisesta kirjallisuuden valtavirrasta – itsetietoisuuden positiivisista puolista ja vaikutuksista – poikkeavan näkökulman, sillä korkea itsetietoisuutta on nähty voitavan käyttää jopa muiden manipuloinnin välineenä, mikäli moraalinen ymmärrys ja sen sisällyttäminen osaksi itsetietoisuutta jää puuttumaan (Sebastian & Hühn 2023, 578–579). Itsetietoisuuden hyödyntäminen johtamisessa manipulointikeinona voidaan nähdä uhkana ottaen huomioon, että jokaisella ihmisellä on todettu olevan myös pimeä puoli, ja jopa kunnianhimoisimmilla johtajilla voi esiintyä erittäin viehättäviä puolia, jotka pystyvät kuitenkin peittämään alleen tehokkaasti heidän pimeitä puoliaan. (Hogan ym. 2010, 561). Esimerkiksi itsetietoinen machiavellismin piirteen omaava johtaja saattaa käyttäytyä hyvin manipuloivasti alaisiaan kohtaan ja toimia epäeettisesti rikkoen moraalisia standardeja saavuttaakseen omat intressinsä (Peng & Peng 2025, 751).

Vaikka monet itsetietoisuutta käsittelevät aineistot tuovat esiin itsetietoisuuden merkityksen johtajan tehokkaan toiminnan kannalta, on tärkeää ymmärtää myös se, että johtaja voi samaan aikaan olla sekä todella tehokas että todella epäeettinen (Kellerman 2024, 407). Johtaja saattaa tietoisesti käyttää alaisiaan hyödykseen ajaakseen näin omia etujaan epäeettisesti (Wang ym. 2023, 60). Moraalinäkökulma voi laajentaa näkemystä siitä, miten johtaja voi motivoitua muutokseen (itsetietoisuutensa lisäämiseen), sillä se, missä määrin yksilö pitää moraalisia velvollisuuksia tärkeinä, on nähty tärkeimpänä tekijänä määrittämään sitä, miten todennäköisesti hänen

uskomuksensa muuttuvat teoiksi (Caldwell 2010, 394). Toiseksi johtajat eivät aina ole kiinnostuneita oppimaan omista sokeista pisteistään johtuen niiden mahdollisesti herättämistä riittämättömyyden ja hylätyksi tulemisen tunteista sekä muista negatiivisista käyttäytymisen muodoista, joita itsessä on usein vaikea kohdata (Pienaar & Nel 2017, 4). On myös esitetty, että tullessaan tietoisiksi asioista, joita yksilön pitäisi tietää, enemmistö ihmisistä usein sivuuttaa tai kieltää nämä asiat itseltään (Pienaar 2009, 139). Koska johtaja ei täten ole immuuni epäeettiselle toiminnalle, ja hän saattaa toimia tietoisesti omaa etuaan ajaen tai muuten sivuuttaa tietoisesti alaiensa näkemyksiä hänestä johtajana, moraalinen merkitys tuo tässä tutkielmassa ”lisämausteen” itsetietoisuuden tarkasteluun seuraavista näkökulmista: Miten moraalinen säätelee johtajan halua ja motivaatiota vastaanottaa alaisiltaan palautetta itsetietoisuutensa lisäämiseksi ja oman toimintansa kehittämiseksi? Mikä on moraalisen merkitys siinä, miten johtajan minäskemat ilmenevät hänen käyttäytymisensä tasolla? Miten johtajan moraalinen määrittää sitä, ajautuuko johtaja itsepetokseen? Näiden kysymysten lisäksi tarkastellaan lyhyesti tutkielman alussa esitetyn kahtiajaon käsittelemättä jäänyttä näkökulmaa eli sitä, miten moraalifilosofinen näkökulma itsetietoisuuteen eroaa psykologispainotteisesta lähestymistavasta. Ennen näihin kysymyksiin vastaamista määritellään lyhyesti, mitä moraalilla johtajuudella tässä kontekstissa tarkoitetaan.

## 4.2 Moraalinen johtajuus

Moraalisia johtajia on määritelty eri tavoin riippuen lähestymistavasta. Esimerkiksi Ciullan (2018, 371, 373) moraalifilosofista lähestymistapaa korostavassa artikkelissa moraalinen johtaja on halukas ja velvollinen tekemään uhrauksia palvelukseksi alaiensa etua. Brownin kollegoineen on puolestaan todettu määritelleen eettinen johtajuus sosiaalisen oppimisen näkökulmasta korostaen eettistä johtajuutta *havaittuna* eettisenä toimintana, joka hyödyttää alaisia (Hartog 2015, 412). Hartog (2015, 412) esittelee artikkelissaan myös Kanungon määritelmän, jonka mukaan johtajien on välttämätöntä toimia hyveellisesti sekä pidättäytyä vahingon aiheuttamisesta muille. Määritelmässään Kanungo myös korostaa, että toiminnan pitää lähteä altruistisista, ei egoistisista motiiveista. Toisaalta altruistista näkökantaa on kritisoitu siitä, että käyttäytymisen taustalla olevat motiivit saattavat sekoittua, sillä toiminta ei aina hyödytä jokaista yksilöä. (Hartog 2015, 412.) Eettiset johtajat myös osallistuvat avoimeen vuorovaikutukseen ja kannustavat puhumaan asioista (Hartog 2015, 414).

Yhteiskuntatieteiden ja liiketalouden johtamista ja henkilöstöresursseja käsittelevien tutkimusten osalta eettisyys on tyypillisesti nähty ennen kaikkea strategisena arvona paremman taloudellisen tehokkuuden saavuttamiseksi (Becker 2007, 51). Kuten aiemmissa luvuissa havaittiin,

tehokkuusnäkökulma korostui näiden tieteiden osalta myös itsetietoisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa. Ndalamba ym. (2018, 311) tuovat esiin Caldwellin esittämän moraalisen näkökulman johtajuuteen: Caldwellin mukaan kaikkien johtajien moraalisen velvollisuutena on etsiä hyveellisiä päämääriä. Artikkelissa (Ndalamba ym. 2018, 312) todetaan myös, että johtajat, jotka pyrkivät auttamaan muita, ymmärtävät parhaiten, että muiden auttaminen hyödyttää sekä organisaatiota että sen työntekijöitä, ja tällainen toiminta on johtajan moraalinen velvollisuus. Vaikka nämä moraaliset lähestymistavat johtajuuteen eroavat toisistaan etenkin sen suhteen, korostuuko moraalissa toiminnassa taloudellinen tehokkuus vai moraalinen itseisarvona, niitä kuitenkin yhdistää alaisten etujen mukainen toiminta. Määritelmistä voidaankin päätellä, että moraalisesti toimiva itsetietoinen johtaja toimii lopulta sellaisten motiivien pohjalta, jotka hyödyttävät sekä organisaatiota että alaisia, eivätkä palvele puhtaasti johtajan omaa etua, joka taas esiintyi aiemmassa luvussa esitetyissä itsetietoisuutta kaventavissa minäskemoissa.

Erityisesti moraalifilosofisen lähestymistavan mukaan moraalisen johtajan henkilökohtainen etu on vain ”bonusta” hyvän, oikean ja reilun toiminnan myötä (Becker 2007, 51). Tässä tutkielmassa moraalista johtajuutta käsitellään erityisesti johtajan moraalista identiteetistä käsin. Moraalinen identiteetti on keskeinen eettisen toiminnan ennustaja, ja sen vahvasti omaksunut johtaja kokee moraalisen itselleen henkilökohtaisesti hyvin tärkeäksi eli hänelle moraaliset arvot ovat keskeinen osa hänen minäkäsitystään. Lisäksi hänellä on tällöin suurempi taipumus toimia tarkastellen asioita ”moraalisten linssien” läpi. (Huhtala & Fadjukoff 2020, 244.) Moraalista identiteettiä on luonnehdittu myös skeemaksi, joka sisältää useiden moraalisten piirteiden yhdistelmiä ollen kytköksissä niin toisiinsa kuin moraalisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihinkin (Leavitt ym. 2015, 787). Tämän alustuksen pohjalta voidaan havaita, että jo moraalisen johtajuuden edellytykset saattavat antaa johtajalle motiivin lähteä kehittämään ja tutkimaan itseään muiden palautteen vastaanottamisen sekä omien minäskemojen kohtaamisen myötä, ja näitä teemoja tarkastellaan seuraavaksi syvemmin.

### 4.3 Moraali motivaattorina muutokseen?

Moraalia ”motivoivana voimana” kohti johtajan itsetietoisempaa käyttäytymistä voidaan lähestyä eri tavoin. Hegelin on kerrottu ajatelleen, että itsetietoisuuden kehittäminen *edellyttää* halua, ja halu ajaa ihmistä toimimaan (Sebastian & Hühn 2023, 576). Toisaalla on esitetty, että ihmisen vahvin – vaikkakaan ei ainut – toiminnan ”ajuri” eli motivaattori saattaa olla pyrkimys saavuttaa henkilökohtaista etua ja hyötyä (Becker 2007, 52–53). On myös todettu, että itsetietoisuuden kehittäminen on ensimmäinen askel yksilön egon hillitsemiseksi, kunhan varmistetaan, että

itsetietoisuutta hyödynnetään tällöin positiivisena eikä tuhoavana ajurina (Garrick 2026, 4). Voiko kuitenkin esimerkiksi epäterveen egon omaava johtaja löytää moraalista motivaatiota kehittämään itsetietoisuuttaan, ja täten hillitä egoaan, mikäli hänen oman edun tavoittelunsa on kaiken muun edellä? Vastaus tähän ei ole yksiselitteinen. Edeltävässä luvussa esimerkiksi esitettiin havainto siitä, että itsetietoisuuden kehittäminen voi olla jopa mahdotonta, mikäli tällainen egoistinen piirre on peräisin jo varhaislapsuudesta, eikä tällaista persoonallisuuden muutosta voi aikuisuudessa enää tapahtua. Toisaalta Joostenin ym. (2014, 3) artikkeli esittää, että korkea moraalinen identiteetti tarjoaa johtajille ”suojan” haitallisilta egon tai itsekontrollin ehtymisen vaikutuksilta eettiseen käyttäytymiseen. Oman edun tavoittelu on kuitenkin selvästi ristiriidassa Ciullan (2018, 373) esittämän johtajan moraalisen velvoitteen – muiden etujen mukaisen toiminnan – kanssa. Koska johtajan itsetietoisuuden puute vaikuttaa negatiivisesti jopa työntekijöiden terveyteen (Warrick 2019, 6), ja voi aiheuttaa pelon ohjaaman vuorovaikutuskulttuurin, jossa alaiset eivät usko johtajan ajavan heidän etujaan (Warrick 2019, 7–8), vahvan moraalisen identiteetin omaksunut johtaja todennäköisesti kokee velvollisuudekseen itsetietoisuutensa kehittämisen välttyäkseen alaisensa etujen vastaiselta toiminnalta sekä muilta epäeettisiltä seurauksilta. Toisaalta ilman vahvaa moraalista identiteettiä toimivan johtajan halua kehittää itsetietoisuuttaan ja toimia alaisensa etujen mukaisesti – ellei johtajan alaisen etu ja näkemykset ole yhdenmukaisia johtajan omien kanssa – voidaan kyseenalaistaa. On tärkeää myös huomata, että johtajan moraalisuus ei ole aina autenttista, ja tähän piilevään vaaraan keskitytäänkin seuraavaksi tarkemmin.

#### 4.3.1 Aidosti moraalinen vai moraalisesti tekopyhä?

Oleellinen pohjustava kysymys moraalille toiminnalle on, mikä toimii johtajan motivaattorina olla moraalinen, sillä vastaus tähän paljastaa moraalin todellisen luonteen. Jos johtaja pitää moraalisen toiminnan ainoana etuna moraalisen toiminnan instrumentaalista eli esimerkiksi taloudellista arvoa, joka näkyy lopulta johtajan menestyksenä, voidaan hänen moraalisuutensa ”aitoutta” kyseenalaistaa: Eettisen imperatiivin vaatimuksena on nimittäin se, että yksilön ensisijaisena motivaattorina on hyvä, oikea ja reilu toiminta, ja henkilökohtainen etu tulee vasta viime kädessä mukaan sen sijaan, että se toimisi ”päämääränä sinänsä”. Aito moraalinen johtajuus onkin enemmän kuin pelkkä johtajuuden työkalu taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi (Becker 2007, 51–52). ”Epäaidosta” moraalista voidaan nostaa konkreettiseksi esimerkiksi moraalinen tekopyhyys (engl. moral hypocrisy), joka viittaa yksilön motiiviin näyttäytyä moraalisenä itsensä ja muiden silmissä pyrkien samalla välttämään todellista moraalista toimintaa ja siitä aiheutuvia ”kustannuksia” itselle (Batson 1999, 525). Tämä osittain muistuttaa itsetietoisuuden hyödyntämistä manipulointikeinona: Johtaja saattaa esittää alaisilleen olevansa moraalinen tarkoituksenaan

esimerkiksi saada heidät luottamaan häneen, sillä moraalinen on todettu edistävän johtajan tehokkuutta alaisten luottamuksen kautta (Ciulla 2018, 373). Moraalinen tekopyhyys myös havainnollistaa jo aiemmin todettua seikkaa siitä, että johtaja voi naamioida pimeitä puoliaan hyvinkin viehättävien puoliensa taakse. Moraalinen tekopyhyys – kyky näyttäytyä itselle moraalisenä, vaikka samalla toimii omien moraalisten standardiensa vastaisesti omaa etuaan palvellakseen – voi mahdollistua itsepetoksen avulla: Tällöin johtaja on saattanut kehittää itsepetosstrategioita, jotka mahdollistavat sen, että hän välttyy havaitsemasta epäytenevyyksiä omaa etua palvelevan käyttäytymisensä ja omien moraalisten standardiensa välillä. Parhaiten tämän on nähty onnistuvan siten, että yksilö on pystynyt vakuuttamaan itselleen, että hän käyttäytyy moraalisesti. (Batson ym. 1999, 527.) Tämä luo kontrastia sille optimistiselle oletukselle, että moraaliset yksilöt ovat perimmäisenä päämääränään motivoituneita toimimaan moraalisten periaatteiden mukaisesti (Batson ym. 1999, 525). Seuraavaksi keskitytään tarkemmin siihen, toimiiko moraalit aidosti johtajan motivaattorina alaisten palautteen vastaanottamiselle ja sitä kautta itsetietoisuuden kehittämiseksi.

#### 4.3.2 Moraali motivaattorina alaisten palautteen vastaanottamiseen

Taustaoletus liittyen alaisten johtajalle antamaan palautteeseen on se, että johtajat pystyvät sen kautta tunnistamaan kehitystarpeensa sekä kehittämään johtajuuttaan. Palautteen lisäksi itsearviointien tekemisen myötä johtajien on sanottu tulevan tietoisiksi alaiensa odotuksista liittyen johtajan toivottuun käyttäytymiseen. Tätä on kuitenkin kritisoitu siitä, että pelkkä tietoisiksi tuleminen alaisten toiveista ei ole riittävä motivaattori johtajan käyttäytymisen muuttamiseksi. (Atwater ym. 2000, 276.) Moraalin merkitys palautteen vastaanottamisen ja sen pohjalta käyttäytymisen muuttamisen suhteen voidaan nähdä keskeisenä, sillä johtajien moraalisenä velvoitteena on pidetty itsensä kehittämistä sekä sitä, että johtaja kunnioittaa niitä velvoitteita, joiden mukaisesti hänen pitää toimia suhteessa muihin (Caldwell & Hayes 2016, 1164–1165) eli tässä tapauksessa alaisiinsa. Caldwell & Hayes (2016, 1169) ovat myös tuoneet esiin, että korostamalla johtajille heidän moraalisten standardiensa tärkeyttä sekä ymmärrystä heidän henkilökohtaisesta motivaatiostaan johtaa, johtajien itsetietoisuus kasvaa ja heidän kykynsä perustella moraalisten päätösten oikeutusta kehittyä. Alaisten johtajalle antaman palautteen on sanottu olevan vaikutukseltaan hyvin rajallinen, mikäli johtaja ei näe omalla vastuullaan hyödyntää palautetta itsensä kehittämiseksi (Walker & Smither 1999, 397) eli tässä kontekstissa itsetietoisuutensa lisäämiseksi sen suhteen, miten hän vaikuttaa alaisiinsa. Vastuullisuus käsittää tässä johtajan henkilökohtaisten velvoitteiden täyttämisen sekä tunteen ja ymmärryksen siitä, että on vastuussa muille ja itselle (Walker & Smither 1999, 397). Vaikka vastuuntunnon saattaa aiheuttaa

esimerkiksi hyväksynnän saaminen, sen voi saada aikaan myös tarve täyttää tietty velvoite (Walker & Smither 1999, 397), kuten esimerkiksi moraalinen velvoite. Walkerin & Smitherin (1999) tutkimus siis tukee käsitystä siitä, että johtaja voi pelkän palautteen vastaanottamisen lisäksi lähteä muokkaamaan käyttäytymistään alaisten etujen mukaiseksi, mikäli hän kokee sen moraaliseksi velvollisuudekseen.

Kuitenkin, koska moraalinen pitkäkestoisuutta yksilön toiminnan ohjaajana ei tiedetä (Ciulla 2018, 380) eli takuuta sen loputtomalle jatkuvuudelle ei ole, johtaja saattaa luottautua ”tarkoitus pyhittää keinot” -mentaliteettiin, jota esimerkiksi Machiavelli puolsi tilanteissa, joissa johtaja ei voi olla samaan aikaan sekä eettinen että tehokas (Ciulla 2018, 375). Koska johtajan itsetietoisuuden lisääminen voidaan nähdä eettisenä tekona (Caldwell 2010, 399), ja itsetietoisuuden lisäämisen on todettu monesti lisäävän johtajan tehokkuutta, tämä ajattelumalli ei todennäköisesti käytännössä ole toimiva, vaikka johtaja haluaisi niin uskoa. Johtaja voi täten ajautua itsepetokseen eli niin sanotusti huijata itseään, ja valita näistä pelkän tehokkuuden tien keskittymättä omiin kehitystarpeisiinsa, joita palautteen saanti voisi nostaa esiin. Samalla johtajan haitalliset minäskemat, kuten ”olen parempi kuin” -minäskema saattaa tukea oman itsetietoisuuden sivuuttamista, mikäli johtaja kokee jo olevansa parempi kaikessa kuin muut, eikä täten koe tarvitsevansa muiden palautetta. Mikäli johtajalla on myös menestyksekkäs ura taustalla, hän saattaa ajatella pystyvänsä parhaiten hallitsemaan tuloksia sekä olevansa muita älykkäämpi (Ciulla 2018, 379) välttäen näin palautteen vastaanottamista alaisiltaan. Tämä ylläpitää samalla hänen sokeita pisteitään, jolloin hän ei todennäköisesti pystykään toimimaan yhtä tehokkaasti (Warrick 2019, 10, 12). Seuraavaksi tehdään katsaus siihen, toimiiko moraalinen motivaattorina johtajan haitallisten minäskeemojen tunnistamiseen.

#### 4.3.3 Moraali motivaattorina minäskeemojen tunnistamiseen

Edeltävässä luvussa esiteltiin neljä eri minäskeemaa, joiden yhteyttä johtajan käyttäytymiseen muun muassa palautteen vastaanottamisen sekä sokeiden pisteiden suhteen käsiteltiin. Tarkastelun pohjalta havaittiin, että johtaja saattaa haitallisten minäskeemojensa johdosta ajautua toimintaan, joka on hänen alaisiaan kohtaan epäedullista. Moraalinen merkitys haitallisten minäskeemojen osalta ei ole täysin yksiselitteinen. On nimittäin havaittu, että ihmisten moraalinen päättely voi selittää osittain moraalisen käyttäytymisen vaihtelua affektiivisten ja motivationaalisten prosessien ohella. Moraalisella päättelyllä tarkoitetaan oikean ja väärän toiminnan pohtimiseen liittyvää prosessia, joka antaa yksilölle tietoa siitä, miten käyttäytyä moraalisesti. Moraalisen arvioinnin eli moraalisen päättelyn tuotoksilla ja moraalisen toiminnan välillä voikin esiintyä kuilu, sillä moraalinen toiminta edellyttää moraalisen identiteetin omaksumista, mikä taas lisää vastuuntuntoa käyttäytyä tämän

identiteetin mukaisesti. (Tissot ym. 2025, 638.) Koska moraalinen identiteetti motivoi käyttäytymään moraalisesti yksilön moraalisen minäkuvan ja sitä kautta määräytyvän vastuuntunnon perusteella sekä tasapainottaa tunteiden vaikutusta (Tissot ym. 2025, 639), voidaan moraalien merkitys tunnistaa haitallisten minäskeemojen ilmentymisessä johtajan käyttäytymisessä: Mikäli johtaja pyrkisi muuten piiloutumaan ikäviltä tuntemuksilta, joita itsetietoisuuden lisääminen voi herättää, hänen moraalinen identiteettinsä voi johdattaa hänet vastuullisempaan rooliin, jossa hän kokee oikeaksi alustensa kannalta itsetietoisuutensa kehittämisen ja alustensa näkemysten huomioimisen. Vahvan moraalisen identiteetin omaksuminen voidaan nähdä tärkeänä edellytyksenä myös haitallisten minäskeemojen tunnistamiselle ja työstämiselle, sillä Tissotin ym. (2025, 638) mukaan pelkkä moraalinen päättely ei takaa yhtä vakuuttavasti vastuun tunnetta moraalista toiminnasta esimerkiksi epämieluisien tunteiden tai ahneuden edessä.

Edellisessä luvussa tuotiin myös esiin Clawsonin esittämä ihmistyyppi, jolle ulkoiset odotukset ja vaatimukset ovat tärkeitä käyttäytymistä määrittäviä tekijöitä, vaikkakin päällimmäisenä syynä tähän on nähty hylätyksi tulemisen pelko ja pyrkimys ”kuulua joukkoon”. Jos johtaja on raportoinut itsensä vahvasti moraaliseksi ihmiseksi, tämän taustalla saattaa olla ”aidon” moraalien sijaan pyrkimys näyttäytyä moraalisenä ihmisenä eli omata ”moraalinen maine”. Evoluutiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna on nimittäin todettu, että ihmiset voivat pyrkiä ylläpitämään moraalista mainetta, sillä hyvänä ”yhteistyökumppanina” näyttäytyminen sekä pyrkimys välttää ulkopuoliseksi joutumista ovat pitkään olleet välttämättömiä selviytymisen kannalta (Dong ym. 2022, 245). Mikäli täten alaiset odottavat johtajalta moraalista toimintaa, johtaja saattaa ottaa alustensa näkemyksiä huomioon kehittääkseen itsetietoisuuttaan sillä motiivilla, ettei hän jää ulkopuoliseksi.

Minäskeemojen osalta on kuitenkin tärkeää ymmärtää se, että ne ovat usein johtajalle tiedostamattomia (Hogan 2010, 568), joten moraalien rooli voidaan nähdä enemmänkin motivaattorina tiedostaa ja tunnistaa, että kaikkien muidenkin ihmisten tavoin myös hänen toimintaansa ohjaavat tietynlaiset minäskeemat – olivat ne sitten hyödyllisiä tai haitallisia hänen toimintansa kannalta. Moraalisen merkityksessä minäskeemojen tunnistamisessa piilee kuitenkin ansa: Jos johtajalla on esimerkiksi ”olen parempi kuin” -minäskeema, ja hän näkee itsensä, kuten tätä minäskeemaa on kuvattu eli ”parempana, tärkeämpänä, oikeassa olevana sekä *hyveellisempänä*” kuin muut (Pienaar & Nel 2017, 6), miten moraalit voi tällöin motivoida johtajaa – kokeehan hän jo toimivansa hyveellisesti? Kysymys on olennainen, sillä hyveellisyys on nähty eettisten johtajien velvollisuutena (Caldwell & Hayes 2016, 1164). Keskeinen kysymys on myös se, mikä johtajan moraalien rooli on hänen itsetietoisuutensa tunnistamisen kannalta, ja tähän syvennyttään seuraavaksi paremmin.

#### 4.4 Moraali motivaattorina itsepetoksen tunnistamiseen

Johtajat, jotka ovat hyvin tietoisia omista motiiveistaan, arvoistaan ja käyttäytymisestään, voivat siitä huolimatta toimia tuhoavasti suhteessa alaisiinsa, mikäli he ovat esimerkiksi spesifien piirteidensä vuoksi alttiimpia ilmentämään moraalisesti kyseenalaista toimintaa, kuten narsistista käyttäytymistä. Johtajan myrkyllinen ego voi myrkyttää koko työympäristön, mikäli johtaja esimerkiksi priorisoi sitä, että on itse oikeassa sen sijaan, että haluaisi tehdä parhaansa organisaationsa ja työntekijöidensä hyväksi (Garrick 2026, 2). Moraalisesti kyseenalaista toimintaa voivat selittää esimerkiksi omaa etua palvelevat kognitiot (Peng & Peng 2025, 756–757), joiden taustalla havaittiin nimensä mukaisesti oman edun tavoittelu tavalla tai toisella. Vaikka johtajat eivät aina olisikaan tietoisia omista vinoumistaan, miten moraalinen johtaja toimii havaitessaan taipumuksensa etsiä omia etuja palvelevaa informaatiota toimintansa perustaksi? Edeltävässä luvussa omaa etua palvelevasta kognitiosta nostettiin keskeiseksi esimerkiksi itsepetos. Tässä luvussa puolestaan moraalisen tekopyhyyden taustalla havaittiin itsepetos. Goleman on esittänyt, että ihmisillä on vahva moraalinen ja eettinen velvollisuus tulla tietoisiksi itsepetoksen vaaroista (Caldwell 2010, 402), joten itsepetoksen ja moraalin väliseen yhteyteen on relevanttia keskittyä tarkemmin.

Itsepetoksen on ajateltu olevan yksilön oman eettisen velvollisuuden kieltämistä saaden hänet näin välttämään tarvetta muuttaa omaa käyttäytymistä. Yksi yleisimmistä itsepetoksen keinoista on kohdella muita objekteina tai välineinä, eikä niinkään arvostettuina yksilöinä itsessään. (Caldwell 2010, 397.) Täten itsepetosta voidaan pitää aiemmin esitetyn eettisen imperatiivin ydinsanomana rikkomisena. Kohdellessaan alaisiaan objekteina johtaja samalla kieltää omat moraaliset velvoitteensa heitä kohtaan (Caldwell 2010, 397), joten itsepetosta voidaan pitää epäeettisenä monin tavoin. Itsepetoksen on myös suoraan esitetty olevan moraalisesti väärin (Levy 2004, 302; Stanford Encyclopedia of Philosophy 2023). Näiden itsepetosta koskevien väittämien lisäksi Caldwell (2010, 400) on esittänyt toteamuksen siitä, että ihmisillä on moraalinen velvollisuus sekä tutkia sitä, onko heidän käyttäytymisensä yhtenäistä heidän uskomustensa kanssa että kohdata näissä ilmenevät epäyhteneväisyydet, mikä osoittaa, että johtajan itsepetokseen on mahdollista vaikuttaa moraalin avulla. Johtajan moraalisena vastuuna on myös pyrkiä vähentämään omaa stressiä vähentääkseen näin itsepetoksena ilmenevää käyttäytymistä. Ciullan (2018, 370) kerrottiin jo aiemmin todenneen, että moraalin merkitys on erityinen johtajilla, sillä he vaikuttavat usein moniin ihmisiin toiminnallaan. Täten johtajan itsetietoisuuden kehittäminen voidaan nähdä hänen moraalisena velvollisuutenaan. Tätä tukee Golemanin toteamus siitä, että itsepetos on ”moraalinen imperatiivi”, sillä itsepetoksella on merkittäviä potentiaalisia vaikutuksia yksilöiden elämään ja

yhteiskuntaan kokonaisuutena (Caldwell 2010, 400). Koska moraalin on nähty edellyttävän johtajalta muiden etujen mukaista toimintaa organisaatiossa, mutta itsepetokseen ajautuvan johtajan palautteen välttely voi tuhota luottamuksen ja jopa hänen alaistensa työuria (Caldwell 2010, 401), vahvan moraalisen identiteetin omaava johtaja näkee todennäköisemmin palautteen vastaanottamisen välttämättömyytenä itselleen.

Haasteena itsepetoksen osalta on se, että johtaja saattaa olla taipuvainen jättämään huomiotta omat velvollisuutensa muita kohtaan itsepetoksen aiheuttaman, tiedostamattoman järjeistämisen myötä ilmenevän välinpitämättömyyden vuoksi (Caldwell 2010, 401). Toisaalta itsepetoksen myötä alaistensa luottamuksen menettänyt johtaja voi kuitenkin kokea pakottavaa tarvetta edes näyttäytyä moraalisen alaisilleen saadakseen heidän luottamuksen takaisin, sillä kuten aiemmin on todettu, luottamus on yhteydessä johtajan tehokkuuteen (Pienaar 2009, 135) ja johtajan menestykseen (Pienaar 2009, 136), ja hänellä voi olla pyrkimys pitää yllä omaa mainettaan (Dong ym. 2022, 256). Näiden menettäminen voi olla johtajalle ”liian kova isku”, jolloin moraalinen tekopyhyys voi astua peliin, mikäli aito moraalinen toiminta ei motivoi häntä muutokseen. Toisaalta vaikka menestymättömän johtajan yhdeksi piirteeksi on kuvailtu sitä, että hän pitää itseään oikeassa olevana ja muita väärässä olevina (Pienaar 2009, 135), johtaja ei välttämättä ymmärrä, että kyse on hänen positiivisesta illuusiostaan. Hän saattaa jopa uskotella itselleen toimivansa moraalisesti ja muiden parhaaksi ”vahvalla tietämyksellään”, jolloin moraalin merkitystä apukeinona itsetietoisuuden kehittämisessä ei tässäkään tapauksessa voida taata. Moraalin merkitystä voidaan kuitenkin tarkastella myös itsepetoksen tahattoman (tiedostamattoman) tai tahallisen (tietoisen) luonteen näkökulmasta, ja näitä avataan seuraavaksi lyhyesti.

#### 4.4.1 Itsepetoksen moraalinen vastuu tahallisessa ja tahattomassa itsepetoksessa

Kysymys itsepetoksen moraalisesta vastuusta on aiheuttanut tieteilijöiden keskuudessa paljon ristiriitaisia näkemyksiä samalla tavalla kuin kysymys itsepetoksen tahallisuudesta. Itsepetoksen pitkän historian aikana on vallalla ollut käsitys siitä, että minuus on yksilöille helposti ymmärrettävissä ja nähtävissä, ja sitä myöden itsepetosta on pidetty yksilön omalla vastuulla. Tuoreemman käsityksen mukaan itsepetos vain ”tapahtuu” ihmisille tahattomasti, eikä se useinkaan ole estettävissä. (Levy 2004, 294–295.) Siitä huolimatta edelleen enemmistö ajattelee, että yksilöllä on vastuu itsepetoksensa tilasta (Levy 2004, 301). On kuitenkin myös tieteilijöitä, joiden mukaan yksilölle ei tulisi langettaa vastuuta itsepetoksesta, sillä tämä vaatisi kykyä kontrolloida sitä prosessia, jossa omat uskomukset muodostuvat. Tämän vuoksi on ajateltu, ettei ihmisillä ole kykyä tunnistaa, mitä uskomuksia heidän tulisi uudelleenarvioida itsessään. (Levy 2004, 294, 310.) Tämä

näkemyks on kuitenkin saanut vastakkainasettelua: Itsepetokseen ajautuvan henkilön on nähty olevan motivationaalisen paineen alaisena, ja hänellä on kyky tunnistaa omat uskomuksensa. Tämän näkemyksen mukaan yksilöillä on todistusaineistoa siitä, että heidän käyttäytymisensä on vääränlaista suhteessa heidän uskomuksiinsa, ja itsepetokseen ajautuessaan he tunnistavat tämän virheellisyyden. Täten yksilöllä on myös moraalinen vastuu itsepetoksestaan. (Stanford Encyclopedia of Philosophy 2023.) Näiden näkemysten lisäksi itsepetosta on lähestytty ajatellen, että yksilöllä ei välttämättä ole kontrollia itsepetoksesta enää siinä vaiheessa, kun yksilö on siihen jo ajautunut, mutta siihen ajautumisen prosessi saattaa olla hänen vastuullaan (Levy 2004, 309).

Itsepetoksen teema ja moraalinen merkitys sen ilmenemisessä johtajan käyttäytymisen tasolla voidaan näiden ristiriitaisten näkemysten pohjalta nähdä haasteellisena monin tavoin. Vaikka johtaja Golemanin ehdotuksen mukaisesti tietäisi, että ”yksilöllä on vahva moraalinen ja eettinen velvollisuus tulla tietoisiksi itsepetoksen vaaroista”, hän saattaa silti uskoa, ettei itsepetos ole hänen hallittavissaan, eikä täten hänen omalla vastuullaan moraalisesti. Jos hän uskoo itsepetoksen tahattomuuteen ja siihen, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia sen ilmenemisen suhteen, hän saattaa asettua itsepetoksen suhteen uhrin asemaan, vaikka hän kokisi olevansa moraalinen ihminen. Jos taas johtaja näkee olevansa moraalisesti vastuullinen itsepetoksesta ja uskoo voivansa vaikuttaa sen syntymiseen tai sen ”poistamiseen”, hän todennäköisemmin tutkii omia uskomuksiaan, jotka ohjaavat hänen käyttäytymistään. Tämä on linjassa Linehanin (1982) esittämän väitteen kanssa siitä, että ihmisillä on vastuu tutkia omaa käyttäytymistä ohjaavia uskomuksiaan, jotka voivat aiheuttaa lopulta vahinkoa muille. Koska moraalisesti käyttäytyvä johtaja toimii alaistensa etujen mukaisesti (Ciulla 2018, 373) sekä kunnioittaa eettisiä vastuutaan (Caldwell 2010, 394), hän pyrkisi tarkastelemaan omien uskomustensa ja käyttäytymisensä yhteneväisyyttä (Caldwell 2010, 400–402) välttääkseen alaisilleen aiheutuvaa harmia sekä luottamuksen rapautumista (Caldwell 2010, 402; Caldwell & Hayes, 2016, 1164). Toisaalta on esimerkiksi todettu, että ”yksilön itseen tutustumisen haasteena on *halukkuus* lähteä tutkimaan itseä objektiivisesti ja hyväksyä omat puutteet, joita itsetutkiskelun prosessi saattaa paljastaa”, ja tämän halukkuuden on sanottu edellyttävän itseluottamusta ja autenttista nöyryyttä (Caldwell 2010, 399). Täten moraalinen merkitys yksinään ei itsepetoksenkaan osalta ole tae sille, että johtaja lähtisi tutkimaan käyttäytymisensä taustalla olevia syitä tai uskomustensa ja käyttäytymisensä välisiä mahdollisia epäyhtenevyyksiä. Seuraavaksi tehdään kriittinen katsaus siihen, millaisia negatiivisia seurauksia moraalisen ja itsetietoisien johtajuuden yhdistelmällä voi olla, ja millaisia sudenkuoppia johtajan moraalisuuden tarkastelussa voi ilmetä.

#### 4.4.2 Moraalinen ja itsetietoinen johtajuus: negatiiviset seuraukset ja moraalien ilmeisyyden haasteet

On hyvä tiedostaa, ettei moraalien ja itsetietoisuuden yhdistelmä ole aina ongelmaton. Esimerkiksi yksilön itsetietoisuuden tasoa voi lisätä hänen neuroottisyyppiset tendenssinsä, kuten ahdistus, mikä voi ilmetä märehtimisena (Ashley & Reiter-Palmon 3–4), jolloin johtaja saattaa olla hyvinkin tietoinen itsestään ja ilmentää sitä pakonomaisena omien puutteidensa pohdiskeluna. Mikäli tähän lisätään vielä johtajan vahva moraalinen identiteetti, jolloin johtaja kokee erittäin tärkeäksi olla moraalinen ihminen (Caldwell & Anderson 2021, 3), ongelmaksi voi koitua hyvin yleinen mutta epärealistinen johtajille asetettu odotus: johtajia pidetään vastuussa jopa asioista, joita he eivät ole aiheuttaneet (Ciulla 2018, 372). Tämä epärealistinen odotus saattaa vain lisätä johtajan ahdistusta tai märehtimistä, ja pitkällä tähtäimellä olla vaarallista johtajan ”moraaliselle terveydelle” (Ciulla 2018, 375). Tämä voi tapahtua erityisesti siitä syystä, että johtajilla voi joskus olla samaan aikaan suuri velvollisuuden taakka toimia tehokkaasti (Ciulla 2018, 375) sekä pyrkimys ajaa alaistensa etua (Ciulla 2018, 373), mutta näiden yhtäaikainen toteuttaminen voi osoittautua eettiseksi dilemmaksi (Ciulla 2018, 375).

Moraalia ei siis voi pitää naiivisti kaikissa tilanteissa itsetietoisuuden suhteen takuuna ”onnistuneeseen lopputulokseen”. On esimerkiksi todettu, ettei hyveellisimmänkään ihmisen reaktiota voi tietää erilaisissa olosuhteissa (Ciulla 2018, 379). Johtaja voi suistua pois ”moraaliselta tieltään” jo ihmisluonnon vuoksi: Ihminen ei ole aina johdonmukainen, ja eri olosuhteet voivat tarjota houkutuksia (Ciulla 2018, 380), joista johtajan voi olla vaikea kieltäytyä. Täten vahvakaan moraalit ei takaa esimerkiksi sitä, etteikö johtaja tiukan paikan edessä ja kovan stressin alla tarttuisi ahdistustaan lievittääkseen näennäisesti helpompaan ratkaisuun, kuten itsepetokseen, vaikka pitkällä tähtäimellä se ei palvelisi edes häntä itseään. Myös Joostenin ym. (2014, 1) artikkelissa esitetään, että jatkuva johtajien kokema paine saattaa rajoittaa heidän tahdonvoimaansa käyttäytyä eettisten normien ja standardien mukaisesti, johtaen siten epäeettiseen toimintaan. Toisaalta Joosten ym. (2014) kuitenkin näkevät vahvan moraalisen identiteetin tärkeänä motivaation lähteenä käyttäytyä eettisesti.

Aiemmin esitetyn moraalisen tekopyhyyden ohella on tärkeää mainita toisesta siihen läheisesti rinnastettavissa olevasta sudenkuopasta, jota ei usein tutkimuksissa ole otettu huomioon: itseraportoitu moraalinen persoona (engl. self-reported moral character). Johtaja saattaa nimittäin raportoida olevansa vahvasti moraalinen ihminen, vaikka hän ei todellisuudessa halua olla moraalinen, vaan kenties haluaa vain näyttäytyä moraalisenä ihmisenä omaa mainettaan

hallitakseen (Don ym. 2022, 246). Voidaankin pohtia, että mikäli johtaja vain haluaa näyttäytyä moraalisenä ihmisenä, itsetietoisuuden mittaamisen tavoin moraalisuudensa mittaamisen ei välttämättä ole suotavaa rajoittua johtajan itseraportoituun moraalisuuteen, sillä muutoin johtaja saattaa käyttää myös moraalisuuttaan manipuloinnin välineenä samoin kuin itsetietoisuuden kohdalla. Moraalin roolin tarkastelu itsetietoisuuden ilmenemisessä johtajan käyttäytymisessä onkin haasteellista, ellei suoraan oleteta, että johtaja omaa aidosti vahvan moraalisen identiteetin. Lisähaastetta tuo se, että moraalinen identiteetti saattaa vaihdella konteksteittain, kuten Ciullakin (2018, 380) edellä esitetysti totesi, mutta myös yksilöittäin (Tissot ym. 2025, 640). Ihmiset eroavat sen suhteen, mitä asioita he tarkastelevat moraalinäkökulmasta ja miten laajasti: Moraalinen identiteetti siis näyttäytyy todellisuudessa kompleksisempänä kuin jaottelu ”korkeaan” ja ”matalaan” moraalisuuteen (Tissot ym. 2025, 640), vaikkakin tätä jaottelua on käytetty moraalista identiteettiä käsittelevissä artikkeleissa (Shao ym. 2008, 514) samoin kuin tässä tutkielmassa.

Johtajuuskontekstissa ei kuitenkaan voida suoraan olettaa, että vahva sisäistynyt moraalinen identiteetti ohjaa johtajaa esimerkiksi aina hakeutumaan alaistensa palautteen ääreen kehittääkseen itsetietoisuuttaan, sillä kaikki johtajat eivät välttämättä edes pidä itsetietoisuuden kehittämistä moraalisenä kysymyksenä Tissotin ym. (2025, 640) näkemykseen pohjaten. Kenties johtaja ajoittain hakeutuu palautteen ääreen, mutta edellä esitettyjen tutkimushavaintojen perusteella tällaisen toiminnan johdonmukaisuus ei ole taattu. Jotkut tutkijat ovat kyllä uskoneet moraalisen identiteetin johdonmukaisesti johtavan moraaliseen toimintaan tiettyjen luonteenpiirteiden johdosta, mutta tätä on kritisoitu kontekstivaihteluiden ohella siitä, että se rajoittuu lähinnä huolellisen harkinnan myötä ilmenevään moraaliseen käyttäytymiseen. Kuitenkin suurin osa ”arkipäivän moraalista käyttäytymisestä” voi olla moraalisen heuristiikan ohjaamaa sekä automaattista, eivätkä luonteenpiirteet pysty todennäköisesti selittämään tällaista käyttäytymistä. (Shao ym. 2008, 516.) Tämän vuoksi tutkielmassa ei paneuduttukaan erikseen tiettyjen persoonallisuuspiirteiden vaikutukseen moraalisen identiteetin osana suhteessa johtajan itsetietoisuuden ilmenemistä. Seuraavaksi tehdään vielä lyhyt katsaus jo johdannossa esitettyyn psykologista lähestymistapaa kritisoivaan moraalifilosofiseen lähestymistapaan johtajan itsetietoisuuden ja moraalien osalta.

#### **4.5 Moraalifilosofinen näkemys – itsetietoisuus manipulointikeino?**

Itsetietoisuutta käsittelevässä luvussa todettiin moraalifilosofisten ja psykologisten lähestymistapojen eroavuudesta liittyen itsetietoisuuteen etenkin moraalien osalta. Vaikka tässä tutkielmassa on hyödynnetty enenevästi psykologista lähestymistapaa korostavaa kirjallisuusaineistoa itsetietoisuuden tarkastelussa, tämän kappaleen tarkoituksena on kuitenkin

lyhyesti tuoda esiin, miten ymmärrys itsetietoisuudesta eroaa näiden kahden eri tiedekunnan välillä eli millaisia seikkoja moraalifilosofinen lähestymistapa itsetietoisuuden osalta korostaa, ja millaista kritiikkiä se on asettanut psykologiselle lähestymistavalle. Moraalifilosofit painottavat eritoten itsetietoisuuden eettistä puolta, ja tämä näkyy esimerkiksi Georg Friedrich Wilhelm Hegelin itsetietoisuuden määrittelyssä, joka ilmentää Immanuel Kantin kategorista imperatiivia: Ketään yksilöä ei tule koskaan pitää keinona saavuttaa jokin päämäärä, vaan jokainen tulisi nähdä päämääränä sinänsä (Sebastian & Hühn 2023, 571). On myös todettu, että alaiset voivat usein aistia, mikäli johtajat kohtelevat heitä ensisijaisesti objekteina jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseksi tai eivät muutoin ole kiinnostuneita alaistensa tarpeista tai näkemyksistä. Tämä on keskeinen havainto, sillä alaisten käyttäytyminen vastaa ensisijaisesti sitä, miten johtajat heitä kohtelevat sen sijaan, mitä johtajat heille toisinaan puhuvat tehdäkseen alaisiinsa vaikutuksen. (Pienaar 2009, 137–138.)

Moraalifilosofinen lähestymistapa tulkitsee psykologisten lähestymistapojen esittämän itsetietoisuuden merkityksen keinona manipuloida muita: Caldwellin ja Hayesin (2016) esittämä näkemys siitä, että johtajilla on moraalinen velvollisuus kehittää itsetietoisuuttaan, on tulkittu ”moraaliseksi velvollisuudeksi oppia, miten saada muut ihmiset tekemään sen, mitä yksilö itse haluaa saavuttaakseen omat tavoitteensa” (Sebastian & Hühn 2023, 579). Golemanin johtajuuskonseptissa itsetietoisuutta on pidetty johtajuuden keskeisimpänä osana, jonka tarkoituksena on luoda mahdollisimman tehokkaita ihmissuhteita (Sebastian & Hühn 2023, 579), jolloin moraalifilosofisesta näkökulmasta johtajan alaiset voidaan nähdä ennemminkin objekteina kuin ”päämäärinä sinänsä”. Moraalifilosofinen näkökulma myös kritisoi itsetietoisuuden komponenttia, jossa ”yksilö on tietoinen käyttäytymisensä vaikutuksesta muihin sekä siitä, miten muut saattavat tulkita hänen käytöstään”: Golemanin esittämä tehokas johtaja on tämän pohjalta tulkittu pelkästään ”taitavaksi itsen ja muiden manipuloijaksi” (Sebastian & Hühn 2023, 579). Moraalifilosofinen näkökulma ei kuitenkaan väitä, että tehokkuusajattelu olisi väärin: Sen sijaan johtajien tehokkuuden on nähty mahdollistuvan moraalin avulla, jolloin alaisia ei manipuloida eikä heitä nähdä pelkkänä keinona saavuttaa haluttuja tuloksia (Sebastian & Hühn 2023, 581). Todellinen itsetietoisuus, tehokkuus ja moraalisesti hyvä johtajuus voidaan tällöin saavuttaa vain tunnistamalla muiden arvokkuus ja kohtelemalla ihmisyyttä muissa samoin kuin itsessä (Sebastian & Hühn 2023, 582). Täten psykologisten näkemysten ongelmana nähdään hierarkia johtajan ja alaisten välillä, mikä aiheuttaa sen, että johtajat ”korottavat itsensä mestareiksi” muiden yläpuolelle sen sijaan, että he näkisivät alaisensa tasavertaisina (Sebastian & Hühn 2023, 583). Moraalifilosofinen lähestymistapa itsetietoisuuteen vastustaakin itsetietoisuuden hyödyntämistä keinona vaikuttaa alaisiin, sillä tämä nähdään ennemmin alaisten manipulointina kuin moraalisenä johtajuutena.

## 5 Päätelmät

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella niin johtajan haitallisia minäskeemoja hänen itsetietoisuutensa haastajina kuin moraalin merkitystä johtajan itsetietoisuuden ilmenemisessä johtaja-alaisuuksissa. Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena oli vastata kysymykseen siitä, miten johtajan minäskeemat haastavat hänen itsetietoisuutensa ilmenemistä johtaja-alaisuuksien kontekstissa asiantuntijaorganisaatiossa. Johtajan minäskeemoja itsetietoisuuden himmentäjinä tarkasteltiin ennen kaikkea siitä perspektiivistä, miten johtaja kykenee ja haluaa vastaanottaa hänen alaisiltaan palautetta, sillä itsetietoisuuden toinen komponentti, jossa johtaja tulee tietoiseksi omasta todellisesta vaikutuksestaan alaisiinsa, edellyttää palautteen vastaanottamista. Tutkielmassa keskityttiin nimenomaan haitallisiin minäskeemoihin johtajan käyttäytymisen selittäjinä. Nämä minäskeemat tyypiteltiin ”olen parempi kuin”-, ”minä ansaitseen”-, ”olen huonompi kuin”- sekä ”minut pitää nähdä tällaisena” -minäskeemoiksi, joista kahdessa ensimmäisessä johtajan itsearvioiden todettiin olevan liioiteltuja suhteessa alaisten antamiin arvioihin ja kahdessa jälkimmäisessä aliarvioivia.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittiin, että minäskeemat haastavat johtajan itsetietoisuutta perustavanlaatuisesti. Johtajan suhtautuminen palautteeseen vaihtelee etenkin sen mukaan, onko palaute linjassa johtajan minäskeemojen kanssa. Erityisesti johtajan itsearviointien ollessa ristiriidassa saadun palautteen eli alaisten arviointien kanssa todennäköisyys johtajan negatiiviseen, kuten defensiiviseen reagointiin oli suurempi kuin tapauksissa, joissa arvioinnit olivat keskenään yhtenäisempiä. Haasteena tässä voidaan nähdä etenkin se, ettei johtajan saama negatiivinen palaute aina johda siihen, että johtaja motivoituisi muuttamaan omaa käyttäytymistään, vaan hän saattaa kokea palautteen turhana tai jopa vääränä itsepintaisten minäskeemojensa johdosta. Johtaja saattaakin olla hyvin valikoiva sen suhteen, millaista palautetta hän suostuu ottamaan vastaan. Pahimmillaan minäskeemat, joissa korostuu johtajan käsitys omasta paremmuudestaan suhteessa hänen alaisiinsa, voi ohjata johtajaa operoimaan hänen omista illuusioistaan käsin: mahdollinen negatiivinen palaute omasta johtajuudesta tulkitaan virheelliseksi, eikä syytä muutokseen omassa käyttäytymisessä nähdä tarpeellisena.

”Paisunut” käsitys omasta johtajuudesta, kuten ”olen parempi kuin”- ja ”minä ansaitseen” -minäskeemoissa, voi näkyä egosentrisenä, jopa narsistisena käyttäytymisenä, jolloin johtajan kiinnostus itsetietoisuutensa kehittämiseen voi olla lähes olematon. Kirjallisuuskatsauksesta voitiin havaita lisähaasteena se, että vaikka itsetietoisuus olisi kehitettävissä oleva taito, kaikki persoonallisuusmuutokset eivät ole mahdollisia. Tutkielmassa tuotiinkin esiin, että johtajan

itsetietoisuuden kehittäminen saattaa pysähtyä jo siihen, että halun puutteen lisäksi esimerkiksi narsistisia piirteitä omaava johtaja ei välttämättä todellisuudessa *kykene* muuttumaan, jolloin palautteen vastaanottamisen merkitys saattaa murentua. Tämä havainto on mielenkiintoinen mutta petollinen ottaen huomioon, että alaisten näkemysten sivuuttamisella voi olla merkittäviä seurauksia aina vuorovaikutuskulttuurin, alaisten moraalien sekä luottamuksen rapautumisesta työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen.

Keskeinen havainto liittyen johtajan minäskeemoihin itsetietoisuuden kaventajina oli se, että minäskeemojen itseä palveleva allikko tukee palautteen välttelykäyttäytymistä: Omien minäskeemojen kanssa ristiriidassa olevan palautteen välttely auttaa ylläpitämään johtajan itsetuntoa, välttämään ahdistusta ja jopa masennusta sekä muita epämukavia ja vaikeasti kohdattavia tuntemuksia. Käytännössä tällöin johtaja kuitenkin kaivaa itselleen syvää kuoppaa tahtomattaankin, sillä pitkällä tähtäimellä omien illuusioiden varassa eläminen johtaa mitä todennäköisimmin suuriin haasteisiin niin organisaation, alaisten kuin johtajan itsensäkin kannalta. Tästä ”positiivisissa illuusioissa” elämisestä tutkielmassa nostettiin konkreettiseksi esimerkiksi johtajan itsepetos, jossa johtaja näkee maailman lähinnä itselle mieluisalla tavalla ylläpitäen samalla positiivista uskomusta itsestään huolimatta saadusta vastakkaisesta todistusaineistosta. Samoin kuin haitalliset minäskeemat, itsepetos auttaa välttelemään yksilön kognitiivista kuormaa ja ahdistusta samalla heikentäen esimerkiksi luottamusta suhteessa johtajan alaisiin. Mielenkiintoisena havaintona nousi esiin se, että itsepetos voi myös ahdistuksen vähentyessä tehostaa johtajan suoriutumista. Lisäksi itsepetoksen on esitetty mahdollistavan korkeamman itseluottamuksen sekä alaisten lojaaliuden hallinnan, jolloin itsepetoksen hyödyt tekevät ilmiöstä nimensä mukaisesti petollisen alaisuuden näkökulmasta. Havaittujen itsetietoisuuden puutteen aiheuttamien vaarojen valossa onkin ymmärrettävää, miksi Goleman on esittänyt yksilöiden moraaliseksi velvollisuudeksi tietoiseksi tulemisen itsepetoksen vaaroista.

Toisena tutkielman tavoitteena oli puolestaan vastata kysymykseen siitä, mikä on johtajan moraalien merkitys siinä, miten hänen itsetietoisuutensa ilmenee kyseisessä kontekstissa. Tämän tavoitteen selvittäminen osoittautui kirjallisuuskatsauksen pohjalta monitahoiseksi. Yksinkertaisimmillaan johtajan vahvan moraalisen identiteetin voidaan ajatella ennustavan eettistä toimintaa: toisin sanoen moraalisten arvojen korostuminen johtajan minäkäsityksessä voi lähtökohtaisesti edistää moraalista käyttäytymistä. Todellisuus ei kuitenkaan näyttäydä tutkimusten valossa ollenkaan näin mustavalkoisena tai naiivina: Vaikka vahva moraalinen identiteetti voi ehkäistä haitallista egon ohjaamaa toimintaa, kuten palautteen välttämiskäyttäytymistä, moraalisen toiminnan johdonmukaisuudelle ei ole takeita. Vaikka johtaja kokisi moraaliseksi vastuukseen alaitensa

etujen mukaisen toiminnan, ja täten pitäisi palautteen vastaanottamista merkityksellisenä itsetietoisuutensa kehittämiseksi, johtajan moraalinen käyttäytyminen voi olla tilannesidonnaista, tapauskohtaista ja ajoittaista: Ihminen on lopulta altis erilaisille epäeettisillekin ”houkutuksille” etenkin vaikean paikan edessä, jolloin vahvakaan moraalinen identiteetti ei takaa alaisten näkemysten huomiointia. Koska organisaatioiden johtajat ovat lisäksi lähes jatkuvan paineen alla työssään, myös itsepetoksen vaarat kasvavat: itsepetoksen tarjoamat hyödyt voivat ylittää hetkellisesti sen haitat, jolloin positiivisten illuusioiden varassa operoimista edes moraalinen identiteetti ei pysty aina estämään. Johtaja voi jopa uskotella itselleen toimivansa moraalisesti ja muiden parhaaksi, vaikka totuus olisi toinen.

Johtajan moraalinen toiminta voi kirjallisuuskatsauksen perusteella olla myös motiiveiltaan kyseenalaista tai epäaitoa eli moraalisesti tekopyhää, jolloin ei voida edes puhua todellisesta moraalista itsetietoisuuteen ohjaavana motivaattorina, vaan jopa manipulointikeinosta: Aidosti moraalinen johtaja ei aja puhtaasti omaa etuaan saatikka pyri strategisesti näyttämään muiden silmissä moraaliselta saavuttaakseen omat etunsa. Sen sijaan aidon moraalin merkitys johtajan itsetietoisuuden ilmenemisessä on työelämässä parhaimmillaan sitä, että johtajan vahva moraalinen identiteetti johdattaa hänet vastuuntuntoisempaan rooliin, jossa hän on ensinnäkin valmis kohtaamaan epämukavankin palautteen, joka on mahdollisesti ristiriidassa hänen minäskeemojensa kanssa. Toiseksi hän on valmis tiedostamaan, tunnistamaan ja työstämään niin omia minäskeemojaan kuin alttiuttaan omaa etua palveleviin vinoumiin, kuten itsepetokseen, joka on ilmiönä hyvin yleinen. Johdannossa johtajan moraalisten vastuiden ymmärtämisen todettiin olevan hyvin merkityksellistä johtaja-alaisuhteiden, luottamuksen ja sitoutumisen rakentamisen kannalta. Vaikka kaikkien johtajien moraalisenä velvollisuutena on nähty hyveellisten päämäärien etsiminen, työelämässä isoksi haasteeksi voi kuitenkin koitua se, että johtajalta puuttuu *halu* lähteä tutkimaan itseään objektiivisesti tai hyväksyä omat puutteensa, joita pinnan alta voi prosessin myötä tulla esiin. Kaikki johtajat eivät myöskään arvioi itsetietoisuutensa kehittämistä moraalisenä tekona, joten johtaja ei välttämättä koe alaistensa palautteen vastaanottamista moraalisenä kysymyksenä, vaikka hän muuten pitäisi itseään moraalisenä johtajana.

Kokonaisuudessaan kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan päätellä, että yhtenä merkittävänä käytännön haasteena johtajan itsetietoisuuden ilmenemisen kannalta on johtajan paisuneen egon kesyttäminen ja jättäminen lukkojen taakse työpäivien ajaksi. Samalla autenttisen nöyryyden merkitys saattaa näyttäytyä merkittävänä osatekijänä haasteellisen itsetutkiskelun prosessin käynnistämiseksi. Koska johtajan moraalisenä identiteetillä on merkitystä johtajan itsetietoisuuden kehittämisen kannalta, tulevaisuuden jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista selvittää, miten

johtajien itseraportoima käsitys omasta moraalisesta identiteetistä eroaa heidän alaistensa käsityksistä suhteessa johtajan toiminnan moraalisuuteen. Tärkeää olisi myös selvittää, miten moraalista identiteettiä voitaisiin vahvistaa tai miten johtajien minäskemojen ja itsepetoksen tunnistamista voitaisiin asiantuntijaorganisaatiokontekstissa edistää. Näiden tutkiminen olisi mielekästä, sillä tutkimus painottuu tällä hetkellä enemmän johtajan käyttäytymisen muuttamiseen kuin johtajan itsetietoista käyttäytymistä jarruttaviin tekijöihin ja niiden haitallisiin seurauksiin johtaja-alaissuhdekontekstissa. Näin voitaisiin syventyä tarkemmin niihin juurisyihin, joiden ratkominen voisi parhaimmillaan psykologispainotteisten lähestymistapojen kannalta tehostaa johtamista johtajan vaikuttamispyrkimysten parantuessa, ja moraalifilosofisten lähestymistapojen kannalta tehostaa johtamista johtajan egon syrjäytyessä tasavertaisten johtaja-alaissuhteiden luomisen tieltä. Kuten johdannossa todettiin, monet työntekijät ovat raportoineet huonoista johtamiskokemuksista, joiden ytimessä on ollut johtajan kyvyttömyys suoriutua johtajana heidän odotustensa mukaisesti. Tämän vuoksi työelämässä on entistä tärkeämpää tulevaisuudessa keskittyä itsetietoisuuden puutteesta aiheutuvan, alaisten näkemykset sivuuttavan käyttäytymisen juurisyihin.

## Lähteet

- Alreshaid, Faisal – Erturk, Alper – Alkhayyat, Razan – Abdullah, Farid – Abidi, Oualid – De La Roche, Marcelle (2025) Are We on the Same Wavelength? Supervisor-Subordinate Cognitive Style Congruence and Its Association with Supervisors' Self-Awareness Through Leader Member Exchange. *Frontiers in Psychology*.  
<<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12213580/pdf/fpsyg-16-1583837.pdf>>.
- Ashley, Greg C. – Reiter-Palmon, Roni (2012) Self-Awareness and the Evolution of Leaders: The Need for a Better Measure of Self-Awareness: Historical Relevance of Self-Awareness. Institute of Behavioral and Applied Management. <[file:///C:/Users/PC/Downloads/Self-Awareness\\_and\\_the\\_Evolution\\_of\\_Leaders\\_The\\_Ne.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Self-Awareness_and_the_Evolution_of_Leaders_The_Ne.pdf)>.
- Atwater, Leanne E. – Waldman, David A. – Brett, Joan F. (2002) Understanding and Optimizing Multisource Feedback. *Human Resource Management*, Vol. 41 (2), 193–208.  
<<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/ztelv4gslz>>.
- Atwater, Leanne E. – Waldman, David A. – Atwater, David – Cartier, Priscilla (2000) An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates. *Personnel Psychology*, Vol 53 (2), 275–297.
- Bachkirova, Tatiana – Shannon, Nick (2013) Self-Deception in Leadership from a Developmental Perspective. *Articles from Integral Leadership Review*. <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/ym2ybw3mrf>>.
- Batson, C. Daniel – Thompson, Elizabeth, R. – Seufferling, Greg. – Whitney, Heather – Strongman, Jon A. (1999) Moral Hypocrisy: Appearing Moral to Oneself Without Being So. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77 (3), 525–537. American Psychological Association, Inc. <<file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-21.02.2026.pdf>>.
- Becker, Gerhold K. (2007) The Competitive Edge of Moral Leadership. *International Management Review*, Vol. 3 (1), 50–71. <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/6grwp5enzx>>.
- Becker, Philipp Benedikt – Laureiro-Martinez, Daniella – Zagorac-Uremovic (2026) Thirty Years of Managerial Mental Representations: A Review Guiding Conceptualization and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 52 (1), 331–368.  
<<file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-20.02.2026.pdf>>.
- Caldwell, Cam (2009) Identity, Self-Awareness and Self-Deception: Ethical Implications for Leaders and Organizations. *Journal of Business Ethics*, 393–406. Springer.  
<<file:///C:/Users/PC/Downloads/IdentitySelf-AwarenessandSelf-Deception.pdf>>.

- Caldwell, Cam – Anderson, Verl (2021) Moral Identity, Self-Improvement, and the Quest for Greatness: A Leadership Responsibility. *Journal of Values Based Leadership*.  
<<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/wxcrhqesar>>.
- Caldwell, Cam – Hayes, Linda A. Self-Efficacy and Self-Awareness: Moral Insights to Increased Leader Effectiveness. *Journal of Management Development*, Vol. 35 (9), 1163–1173.  
<<https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi:2443/jmd/article-pdf/35/9/1163/1625065/jmd-01-2016-0011.pdf>>.
- Chon, Danbee – Sitkin, Sim B. (2021) Disentangling the Process and Content of Self-Awareness: A Review, Critical Assessment, and Synthesis. *Academy of Management Annals*, Vol. 15 (2), 607–651. <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/sk551e/viewer/pdf/2weer5edxr?route=details>>.
- Ciulla, Joanne (2018) Verizon Lecture: Why Is It So Difficult to Be an Ethical Leader? *Business and Society Review*, 369–383. Wiley Periodicals, Inc.  
<<file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-24.02.2026.pdf>>.
- Ciulla, Joanne B. (2003) Chapter 13: Ethics and Leadership Effectiveness, 302-327. ResearchGate.  
<[https://www.researchgate.net/publication/265568882\\_Ethics\\_and\\_Leadership\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/265568882_Ethics_and_Leadership_Effectiveness)>.
- Cohee, Garrett Lane – Voorhies, Samuel (2021) The Impact of Self-Deception on Leadership Effectiveness. *Journal of Biblical Integration in Business*, Vol. 24 (1). <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/ecfwnrmgwn>>.
- Dong, Mengchen – Kupfer, Tom R. – Yuan, Shuai – Van Prooijen, Jan-Willem (2022) Being Good to Look Good: Self-Reported Moral Character Predicts Moral Double Standards Among Reputation-Seeking Individuals. John Wiley & Sons Ltd, *British Journal of Psychology*, 244–261. <<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10098708/pdf/BJOP-114-244.pdf>>.
- Ertürk, Alper – Van den Broeck, Herman – Verbrigghe, Jasmijn (2018) Self-other agreement on transformational leadership and subordinates' assessment of supervisor's performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 (2). Emerald Publishing Limited.  
<<https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi:2443/lodj/article-pdf/39/2/291/1795689/lodj-02-2016-0048.pdf>>.
- Fletcher, Keaton A. – Friedman, Alan – Wongworawat, Montri Daniel (2024) Understanding Emotional Intelligence to Enhance Leadership and Individualized Well-Being. *Hand Clinics*, Vol. 40 (4), 531–542.
- Franzoi, Stephen, L. (1983) Self-Concept Differences as a Function of Private Self-Consciousness and Social Anxiety. *Journal of Research in Personality*, 275–287.

- Garrick, Lincoln (2026) Ego: Doing Good by Being Good. Alaska Business. <<https://research-ebsco-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/4tjcpwz5d5>>.
- Giananti, Andrea (2021) I know how I know: perception, self-awareness, self-knowledge. Springer Nature. <<https://link-springer-com.ezproxy.utu.fi:2443/content/pdf/10.1007/s11229-020-02726-9.pdf>>.
- Gray, Judy H. – Densten, Iain K. (2007) How Leaders Woo in the Romance of Leadership. Applied Psychology: An International Review, Vol. 56 (4). <[file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-21.02.2026%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-21.02.2026%20(1).pdf)>.
- Hartog, Deanne N. Den (2015) Ethical Leadership. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 409–434. <<https://www-annualreviews-org.ezproxy.utu.fi:2443/docserver/fulltext/orgpsych/2/1/annurev-orgpsych-032414-111237.pdf?expires=1772205586&id=id&accname=ar-000467&checksum=FF4461961319FCA046C930316E65E447>>.
- Hogan, Joyce – Hogan, Robert – Kaiser, Robert B. (2010) Chapter 15: Management derailment: Personality assessment and mitigation. ResearchGate, 555–575. <[file:///C:/Users/PC/Downloads/Derailment\\_APA\\_I-Ohandbook\\_2010.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Derailment_APA_I-Ohandbook_2010.pdf)>.
- Hogan, Robert – Kaiser, Robert B. – Sherman, Ryne A. – Harms, Peter D. (2021) Twenty Years on the Dark Side: Six Lessons About Bad Leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol 73 (3), 199–213. <[file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-18.02.2026%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-18.02.2026%20(2).pdf)>.
- Huhtala, Mari – Fadjukoff, Päivi (2020) Johtajien moraalinen identiteetti: miten henkilökohtaiset moraaliset arvot ilmenevät ja kehittyvät organisaatioissa? *Psykologia*, Vol. 55 (4), 244–309. <[file:///C:/Users/PC/Downloads/paatoimittaja\\_psykologialehti,+Psykologia\\_4-2020\\_Huhtala\\_Fadjukoff.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/paatoimittaja_psykologialehti,+Psykologia_4-2020_Huhtala_Fadjukoff.pdf)>.
- Joosten, Anne – Van Dijke, Marius – Van Hiel, Alain – De Cremer, David (2014) Being “in Control” May Make You Lose Control: The Role of Self-Regulation in Unethical Leadership Behavior. *Journal of Business Ethics*, 1–14. <<https://research-ebsco-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/mo3fj3czyf>>.
- Krstic, Vladimir (2025) A Functional Analysis of Self-Deception. Cambridge University Press. *Journal of the American Philosophical Association*, 730–749. <<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/4F0F29D74DC4B6E591814D133204B38A/S2053447725100080a.pdf/a-functional-analysis-of-self-deception.pdf>>.

- Langford, Chris (2021) Breaking the Cycle: A Response to “The Impact of Self-Deception on Leader Effectiveness”. *Journal of Biblical Integration in Business*, 16–18. <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/hlbqzghjcn>>.
- Leavitt, Keith – Zhu, Lei – Aquino, Karl (2015) Good Without Knowing It: Subtle Contextual Cues Can Activate Moral Identity and Reshape Moral Intuition. *Journal of Business Ethics*, Vol. 137 (4), 785–800. ><https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/ndia23dshz>>.
- Légeret, Matthieu – Zehnder, Christian – Tur, Benjamin (2024) How good can bad leaders be? The opportunity costs of leader selection. Elsevier, *The Leadership Quarterly*. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984324000857>>.
- Levy, Neil (2004) Self-Deception and Moral Responsibility. Blackwell Publishing Ltd. *Ratio* (Oxford), Vol 17 (3), 294–311. <<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/epdf/10.1111/j.0034-0006.2004.00255.x>>.
- McKee, Rob Austin – Lee, Yih-teen – Atwater, Leanne – Antonakis, John (2018) Effects of personality and gender on self-other agreement in ratings of leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (91), 285–315. <<file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-09.02.2026.pdf>>.
- Mehmood, Ayesha (2017) Leadership and Self-Deception: Getting Out of the Box. *South Asian Journal of Management*, Vol. 24 (2). <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/sk55le/viewer/pdf/bh7rvnr62j?route=details>>.
- Ndalamba, Ken Kalala – Caldwell, Cam – Anderson, Verl (2018) Leadership vision as a moral duty. *Journal of Management Development*, Vol. 37 (3). Emerald Publishing Limited, 309–319. <<https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi:2443/jmd/article-pdf/37/3/309/1627499/jmd-08-2017-0262.pdf>>.
- Patel, Taran – Hamlin, Robert G. – Louis, Dima (2022) Toward a generic framework of perceived negative manager/leader behavior: A comparative study across nations and private sector industries. *European Management Review*, European Academy of Management. <<file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-07.02.2026.pdf>>.
- Peng, Xue – Peng, Jian (2025) Why and When Leaders Are Exploitative? The Interactive Roles of Machiavellianism and Accountability. *Journal of Business Ethics*. <<file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-11.02.2026.pdf>>.
- Pienaar, Cobus (2009) The role of self-deception in leadership ineffectiveness – a theoretical overview. *South African Journal of Psychology*, Vol. 39 (1), 133–141. Sage Journals. <<https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/pdf/10.1177/008124630903900112>>.

- Pienaar, J.W. (Cobus) – Nel, Petrus (2017) A conceptual framework for understanding leader self-schemas and the influence of those self-schemas on the integration of feedback. *SA Journal of Human Resource Management*.  
<<https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/772/1157>>.
- Rhee, Kenneth – Sigler, Tracey (2024) Can you develop self-awareness? Only if you are willing. *Journal of Leadership Education*, Emerald Publishing Limited. <<https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi:2443/jole/article-pdf/doi/10.1108/JOLE-02-2024-0045/3211888/jole-02-2024-0045.pdf>>.
- Sala, Fabio (2003) Executive Blind Spots: *Discrepancies Between Self- and Other-Ratings*. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol. 55 (4), 222–229. <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/kg7pqhjo7r>>.
- Sebastian, Anne – Hühn, Matthias P. (2023) Are Psychological Theories on Self-Awareness in Leadership Research Shaping Masters not Servant Leaders? *Philosophy of Management*. Springer Nature Switzerland AG. <<https://link-springer-com.ezproxy.utu.fi:2443/content/pdf/10.1007/s40926-023-00231-w.pdf>>.
- Shao, Ruodan – Aquino, Karl – Freeman, Dan (2008) Beyond Moral Reasoning: A Review of Moral Identity Research and Its Implications for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18 (4), 513–540. <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/hv4pdqdipr>>.
- Showry, Mendemu – Manasa, K. V. L. (2014) Self-Awareness – Key to Effective Leadership. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. VIII (1). <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/sk55le/viewer/pdf/xkvcbfvxvv?route=details>>.
- Silvia, Paul J. & Duval T. Shelley (2001) Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 5 (3), 230–241.  
<<file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-23.01.2026.pdf>>.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy (2006) Self-Deception: 3.1 Revision of Intention: Non-Intentionalist and Deflationary Approaches. Päivitetty 13.03.2023.  
<<https://plato.stanford.edu/entries/self-deception/#ReviInteNonInteDeflAppr>>.
- Sturm, Rachel E. – Taylor, Scott N. – Atwater, Leanne E. – Braddy, Phillip W. (2013) Leader self-awareness: An examination and implications of women’s under-prediction. *Journal of Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Ltd. <<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/epdf/10.1002/job.1915>>.

- Sutton, Anna – Carey, Samantha (2025) Overcoming the Paradox of Measuring Self-Awareness Development by Focusing on Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, Wiley. <<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/epdf/10.1002/hrdq.21565>>.
- Taylor, Scott N. (2010) Redefining Leader Self-Awareness by Integrating the Second Component of Self-Awareness. Wiley InterScience. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 (4), 57–68. <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/d7muiekafv>>.
- Taylor, Scott N. – Wang, Mo. – Zhan, Yujie (2012) Going Beyond Self-Other Rating Comparison to Measure Leader Self-Awareness. Wiley Online Library: *Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 (2). <<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/epdf/10.1002/jls.21235>>.
- Tissot, Tassilo Tom – Van Hiel, Alain – Bostyn, Dries – Haerens, Leen – Willem, Annick – Constandt, Bram (2025) The Multidimensionality of Moral Identity – Toward a Broad Characterization of The Moral Self. *Ethics & Behavior*, 638–660. <<https://www-tandfonline-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/pdf/10.1080/10508422.2025.2449989?needAccess=true>>.
- Walker, Alan G. – Smither, James W. (1999) A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matters. *Personnel Psychology*, 393–423. <<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/epdf/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00166.x>>.
- Wang, Zhining – Ren, Shuang – Chadee, Doren – Chen, Yuhang (2023) Employee Ethical Silence Under Exploitative Leadership: The Roles of Work Meaningfulness and Moral Potency. *Journal of Business Ethics*, 59–76. <<https://link-springer-com.ezproxy.utu.fi:2443/content/pdf/10.1007/s10551-023-05405-0.pdf>>.
- Warrick, D. D. (2019) Leadership Illusions: Important Implications for Leaders and Training and Coaching Leaders. *Organization Development Review*, Vol. 51 (2). <<https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/pasmv2/viewer/pdf/22u62x7hwv>>.
- Welbeck, Daniel Nii Okaijah – Amponsah-Bediako, Kofi – Welbeck, Jonathan Nii Okai – Amoani, Elias Martin Tete – Tetteh, Alexander (2025) The mediating effect of thought leadership on self-awareness, self-regulation, and job performance among managers of SMEs. *Cogent Business & Management*, Vol. 12 (1). [Research Article.] <<file:///C:/Users/PC/Downloads/EBSCO-FullText-12.02.2026.pdf>>.
- Yılmaz, Hanzade Aslan (2022) Self-Awareness and Self-Consciousness: A Review from a Social Psychology Perspective. Muğla Sıtkı Koçman University Faculty of Letters, Department of Psychology. <<file:///C:/Users/PC/Downloads/10.18863-pgy.1029405-2103130.pdf>>.