



Turun yliopisto
University of Turku

ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN JA NIIDEN KEHITTÄMINEN AUTENTTISEN JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA

Esimiesvalmennusten tarkastelu finanssialan yrityksessä

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Anna Vilkkumaa

Ohjaaja:

KTT Anni Paalumäki

25.05.2015

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 1.1 | Autenttinen johtajuus vuorovaikutustaitojen kehittämisen tutkimisessa | 7 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja rakenne | 9 |
| 2 | AUTENTTINEN JOHTAJUUS | 11 |
| 2.1 | Autenttisen johtajuuden käsitteen lähtökohdat | 11 |
| 2.2 | Autenttisen johtajuuden muodostuminen ja kehittyminen johtajan ominaisuuksien ja toiminnan kautta | 13 |
| 2.2.1 | Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet | 13 |
| 2.2.2 | Autenttisen johtajuuden kehittymisen taustatekijät | 15 |
| 2.2.3 | Johtajan autenttisen toiminnan kehittäminen organisaatiossa | 17 |
| 2.3 | Autenttinen johtajuus monimuotoisena käsitteenä | 18 |
| 2.3.1 | Autenttisen johtajuuden johtajakeskeisyyden herättämä kritiikki ... | 18 |
| 2.3.2 | Autenttisen johtajuuden muodostuminen | 20 |
| 2.4 | Tutkimuksen näkökulma autenttiseen johtajuuteen | 21 |
| 3 | MENETELMÄT, AINEISTO JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN | 23 |
| 3.1 | Menetelmävalinnat | 23 |
| 3.2 | Aineiston kerääminen | 25 |
| 3.2.1 | Autenttisen johtajuuden mittaaminen | 25 |
| 3.2.2 | Kysely ja haastattelut | 27 |
| 3.3 | Aineiston analysointi | 30 |
| 3.3.1 | Analyysitavan valinta | 30 |
| 3.3.2 | Kyselyn ja haastattelujen analyysi | 30 |
| 3.4 | Tutkimuksen arvionti | 33 |
| 4 | ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN JA NIIDEN KEHITTÄMISEN TARKASTELU | 36 |
| 4.1 | Esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien taso | 36 |
| 4.1.1 | Itsetietoisuus | 36 |
| 4.1.2 | Sisäistetty moraalit | 41 |
| 4.1.3 | Tasapainoinen tiedonkäsittely | 45 |
| 4.1.4 | Läpinäkyvyys | 46 |
| 4.2 | Esimiesvalmennukset autenttisen johtajuuden kehittämisessä | 50 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5 | ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHITTÄMISEN TARKASTELU AUTENTTISEN JOHTAJUUDEN KIRJALLISUUDEN VALOSSA..... | 56 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 64 |
| 6.1 | Yhteenveto | 64 |
| 6.2 | Tutkimustulosten merkitys autenttisen johtajuuden tutkimukselle..... | 66 |
| 6.3 | Tutkimustulosten merkitys johdon koulutukselle | 67 |
| 6.4 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 68 |
| | LÄHTEET..... | 70 |
| | LIITTEET | 76 |
| | LIITE 1: KYSELYN SAATEVIESTI..... | 76 |
| | LIITE 2: HAASTATTELUJEN SAATEVIESTI..... | 77 |
| | LIITE 3: KYSELYN KYSYMYKSET | 78 |
| | LIITE 4: HAASTATTELURUNKO | 82 |

KUVIOLUETTELO

| | | |
|---------|---|----|
| Kuvio 1 | Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet (Walumbwa ym. 2008)..... | 13 |
| Kuvio 2 | Esimiesten havaitut kehityskohteet ja vahvuudet | 38 |

TAULUKKOLUETTELO

| | | |
|------------|---|----|
| Taulukko 1 | Autenttisen johtajuuden tasoa ja kehittymistä esimiesvalmennuksissa mittaavien kysymysten kysymysjaottelut (perustuen Walumbwan ym. 2008 ALQ-mittaristoon)..... | 26 |
| Taulukko 2 | Aineiston analysointiteemat ja alaluokat | 33 |
| Taulukko 3 | Esimiesten itsetietoisuuden taso | 37 |
| Taulukko 4 | Esimiesten sisäistetyn moraalien taso | 41 |
| Taulukko 5 | Esimiesten tasapainoisen tiedonkäsittelyn taso | 45 |
| Taulukko 6 | Esimiesten läpinäkyvyyden taso..... | 47 |

| | |
|--|----|
| Taulukko 7 Esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien koettu kehitys esimiesvalmennuksissa | 51 |
| Taulukko 8 Esimiesten itsetietoisuuden ilmeneminen, kehittyminen esimiesvalmennuksissa sekä kehityskohteet | 57 |
| Taulukko 9 Esimiesten sisäistetyn moraalín ilmeneminen, kehittyminen esimiesvalmennuksissa sekä kehityskohteet | 59 |
| Taulukko 10 Esimiesten tasapainoisen tiedonkäsittelyn ilmeneminen, kehittyminen esimiesvalmennuksissa sekä kehityskohteet | 61 |
| Taulukko 11 Esimiesten läpinäkyvyyden ilmeneminen, kehittyminen esimiesvalmennuksissa sekä kehityskohteet | 63 |

1 JOHDANTO

1.1 Autenttinen johtajuus vuorovaikutustaitojen kehittämisen tutkimisessa

Viimeiset vuosikymmenet tullaan varmasti muistamaan monista yritysskandaaleista, kuten Enronin ja Worldcomin skandaaleista. Enron oli kasvava energia- ja sähköyhtiö, kunnes kasvu pysähtyi kuin seinään yhtiön tekemien julkiseen tietoon tulleiden petosten takia. Yritysjohtajat olivat vääristelleet tilastoja ja talouslukuja, minkä seurauksena yrityksen osakkeiden arvo romahti. Enronin työntekijät, jotka olivat sijoittaneet omaisuutensa osakkeisiin, menettivät lähes elinikäiset säästönsä osakekurssien romahdettua. (BBC News 22.8.2002, CNN 26.4.2015.) Enronin skandaalia järkyttävämpänä pidetään Worldcomin tapausta, sillä Worldcomin johtajien tekemien yrityspetosten tullessa julki jopa 17 000 yrityksen työntekijää menetti työpaikkansa (CBS News 26.6.2002). Vastaväenlaiset tapaukset eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan 2000-luvun alkupuolelle, mistä on esimerkkinä vuonna 2016 esiin tullut Nokian Renkaiden lähes kymmenen vuotta kestänyt renkaiden testitulosten vääristely myynnin ja johdon saamien optioiden lisäämiseksi – työntekijöiden ja asiakkaiden kustannuksella (Kauppalehti 26.2.2016, Yle 26.2.2016).

Enronin, Worldcomin ja Nokian Renkaiden skandaalit osoittavat sen, miten johtajat voittoa tavoitellessaan saattavat unohtaa, että kestävä organisaatiotoiminnan takana on aito, avoin ja läpinäkyvä johtajuus (Avolio ym. 2004, 818). Johtajat eivät välttämättä tiedosta, miten suuria ja kauaskantoisia vaikutuksia heidän epärehellisellä toiminnallaan on niin heille itselleen kuin yrityksen työntekijöille ja muille sidosryhmille. Sidosryhmien joutuessa kärsimään epärehellisten johtajien tekemisten seurauksista ne eivät katso enää yritysjohtajien epärehellistä toimintaa sormien läpi. Sidosryhmät ovatkin alkaneet vaatia johtajilta periaatteiden ja arvojen sekä käyttäytymisen yhdenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä. (Walumbwa ym. 2008, 90). Nybergin ja Sveningssonin (2014, 445) mukaan johtajilta odotetaan nykyään aitoutta, avoimuutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä, jotta heitä voitaisiin tarkastella hyvinä johtajina. Näiden odotusten myötä 2000-luvun alussa on syntynyt uusi johtajuusteoria, autenttinen johtajuus, joka on herättänyt niin tutkijoiden kuin yritysjohtajienkin huomion. (Nyberg & Sveningsson 2014, 445.)

Autenttisella johtajuudella viitataan johtajan läpinäkyvään, aitoon ja avoimeen johtamistyyliin, minkä koetaan olevan yhä tärkeämpää jatkuvasti monimutkaistuvassa yritysmaailmassa (Yagil & Medler-Liraz 2014, 59). Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan johtajan suoraa kommunikointia eli hän ei vääristele sanomisiaan tai piilottele tekemisiään. Läpinäkyvä käytös on seurausta siitä, että johtajalla on ehyt sisäinen minuus, josta hän on tietoinen ja jolle hän pysyy uskollisena. Autenttisen johtajuuden tunnuspiirteenä onkin

johtajan vahva itsetuntemus, johon liittyy olennaisesti omien arvojen ja periaatteiden tiedostaminen. Kun johtajalla on selkeä ymmärrys omista arvoistaan, hän pystyy perustamaan käyttäytymisensä systemaattisesti näille arvoille (Avolio ym. 2004, 802), minkä seurauksena hänen sanansa ja tekonsa ovat yhdenmukaisia (Gardner ym. 2005, 344).

Autenttisen johtajuuden ei kuitenkaan nähdä muodostuvan ainoastaan johtajasta autenttisenä henkilönä, vaan autenttisen johtajuuden muodostumiseen vaikuttavat myös alaiset vuorovaikutuksen kautta (Gardner ym. 2005, 345; Avolio ym. 2004). Osa tutkijoista korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden määrittämisessä: he esittävät, että johtajuutta ei voi olla ilman vuorovaikutusta (Shamir & Eilar 2005; Sparrowe 2005). Tässä tutkielmassa vuorovaikutuksen nähdään olevan olennainen osa johtajuutta, mutta ei suinkaan ainoa osa. Johtajuuden muodostumisessa korostetaan johtajan persoonaa, ominaisuuksia ja ajatuksia, joita johtaja välittää alaisilleen vuorovaikutuksen kautta.

Walumbwan ym. (2008) mukaan autenttinen johtajuus on johtajan käyttäytymismalli, joka edistää johtajan autenttisuutta. Johtajan autenttisuuden nähdään muodostuvan neljästä eri ulottuvuudesta, jotka ovat *itsetietoisuus* (engl. self-awareness), *sisäistetty moraal* (engl. internalized moral), *tasapainoinen tiedonkäsittely* (engl. balanced processing) ja *läpinäkyvyys* (engl. relational transparency). (Walumbwa ym. 2008.) Tässä tutkielmassa puhuttaessa autenttisuudesta viitataan näihin autenttisen johtajuuden ulottuvuuksiin ja niiden muodostamaan kokonaisuuteen. Ajatus tässä tutkielmassa on, että näitä ulottuvuuksia kehittämällä johtaja edistää autenttisuuden ilmenemistä käytöksessään ja sitä kautta autenttista johtajuutta. Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittämisen välityksessä johtajan käytöksessä vuorovaikutustilanteissa, alaiset voivat tarkastella johtajaa autenttisenä johtajana. (Avolio ym. 2004.)

Avolion ym. (2004, 801) mukaan autenttiseksi johtajaksi ei synnytä, vaan autenttisuudesta tulee osa johtajan identiteettiä johtajan toiminnan kautta. Koska autenttisuuden ei katsota olevan synnynnäistä, voidaan johtajan autenttista toimintaa pyrkiä kehittämään. Johtajille onkin tarjolla monia erilaisia keinoja kehittää omaa toimintaansa ja omia taitojaan (Yukl 2000, 489), mutta myös organisaation tulisi ottaa aktiivinen rooli johtajien autenttisen toiminnan kehittämiseksi (Harvey ym. 2006, 1). Erilaiset oppimistyökalut ja valmennukset tai koulutukset ovat esimerkkejä organisaation mahdollisista keinoista johtajiensa kehittämiseksi (Mazutis & Slawinski 2008, 449; Yukl 2000, 467). Usein valmennusten ensisijaisena tarkoituksena ei kuitenkaan ole kehittää johtajien autenttisuutta (Yukl 2000, 467). Tämä voi johtua siitä, että autenttinen johtajuus on uusi teoria (Caza & Jackson 2011, 352), minkä takia sen oppeja ei ole vielä sovellettu organisaatioiden johtajilleen järjestämiin koulutuksiin. Ongelmana saattaakin olla se, etteivät organisaatiot tiedä, miten ne voisivat kehittää johtajiensa autenttisuutta (Hsiung 2014, 358). Tämän takia tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, mihin tekijöihin huomiota kiinnittämällä sekä yksilöt itse että organisaatiot voisivat kehittää johtajien autenttista toimintaa. Johta-

jien autenttisen toiminnan kehittäminen on avain siihen, että alaiset voivat tarkastella johtajaa autenttisenä johtajana, minkä seurauksena alaisen ja johtajan välille muodostuu autenttinen johtajuus (Gardner ym. 2005, 347; Walumbwa ym. 2008, 95–96).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittämistä autenttisen johtajuuden näkökulmasta. Päättökysymyksenä on: *miten esimiesten vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää autenttisen johtajuuden edistämiseksi?* Tarkoituksena ei ole kuitenkaan tuottaa listaa konkreettisista keinoista kehittää esimiesten vuorovaikutustaitoja ja sitä kautta autenttista toimintaa ja autenttista johtajuutta, vaan tarkastella esimiesten vuorovaikutustaitojen kehityskohteita, joita kehittämällä esimiesten toiminnasta saataisiin autenttisempaa. Päättökysymystä lähdetään selvittämään hakemalla vastausta alatutkimuskysymyksiin:

- Miten autenttisuus ilmenee esimiesten vuorovaikutustaidoissa?
- Miten organisaation järjestämällä valmennuksilla on kehitetty esimiesten autenttisuuden ilmenemistä?

Autenttisuuden ilmenemistä tutkitaan Walumbwan ym. (2008) esittelemien neljän autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kautta, jotka ovat itsetietoisuus, sisäistetty moraalitasa-arvoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys. Tutkimuskysymyksiin on pyritty hakemaan vastauksia keräämällä aineisto eräästä suomalaisesta finanssialan yrityksestä, johon viitataan tutkielmassa nimellä ”Yritys” anonymiteetin säilyttämiseksi. Yrityksen keski-johdossa toimivat esimiehet ovat tutkielman kohderyhmänä. Aineisto on kerätty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta hyödyntämällä. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä on käytetty kyselyä ja kvalitatiivisena menetelmänä teemahaastatteluja.

Tutkimuksen rakenne on seuraavanlainen: luvussa kaksi tarkastellaan autenttisen johtajuuden lähtökohtia, esitetään autenttisen johtajuuden määrittämisen taustalla olevat tekijät sekä johtajan autenttisuuden muodostavat ulottuvuudet. Lisäksi esitetään vaihtoehtoinen tapa tarkastella autenttisen johtajuuden muodostumista alais- ja kontekstisidonnaisesta näkökulmasta käsin. Luvussa kolme tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä aineiston keräämiseksi ja analysoimiseksi sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku neljä sisältää tutkimuksen empiiriset tulokset, joissa tarkastellaan autenttisuuden ilmenemistä esimiesten vuorovaikutuksessa autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kautta. Luvussa tarkastellaan myös sitä, miten esimiehet ovat kokeneet Yrityksen järjestämien esimiesvalmennukseksi kutsuttujen koulutusten vaikuttaneen vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen ja sitä kautta autenttisen johtajuuden muodostumiseen. Luvussa viisi verrataan tuloksia autenttisen johtajuuden kirjallisuuteen, jotta voidaan esittää,

mihin tekijöihin kiinnittämällä huomiota esimiesten vuorovaikutustaitoja voitaisiin kehittää autenttisen johtajuuden edistämiseksi. Luku kuusi päättää tutkielman yhteenvetoon, johtopäätöksiin ja jatkotutkimusehdotuksiin.

2 AUTENTTINEN JOHTAJUUS

2.1 Autenttisen johtajuuden käsitteen lähtökohdat

Autenttisuuden käsite juontaa juurensa muinaiseen Kreikkaan, missä autenttisuudella viitattiin siihen, että yksilö ”on aito ja rehellinen itselleen” (Avolio & Gardner 2005, 319; Walumbwa ym. 2008, 89). Sama ajatus pätee myös autenttisen johtajuuden kirjallisuuteen, jossa autenttisuudella tarkoitetaan yksinkertaista aitoa ja omana itsenään toimimista sekä rehellisyyttä ja uskollisuutta itselleen ja omalle persoonalleen (Shamir & Eilam 2005, 397, 409). Vaikka autenttisuus ei olekaan tuore käsite, vasta 2000-luvulla se on yhdistetty yritystoimintaan ja johtajuuteen. Autenttisuuden herättäessä tutkijoiden ja yritysmaailman kiinnostuksen on se johtanut uuden johtajuusteorian, autenttisen johtajuuden, syntyyn (Nyberg & Sveningsson 2014, 437).

Autenttinen johtajuus onkin ollut syntymästään saakka tutkijoiden kasvavan huomion kohteena (Caza & Jackson 2010, 352–354). Autenttisen johtajuuden tutkimisen kasvavasta suosiosta kertoo kolme tieteellisten aikakauskirjojen erikoisnumeroa, jotka on omistettu autenttisen johtajuuden tutkimuksille (Leadership Quarterly (2005/1), the Journal of Management Studies (2005) ja The European Management Journal (2007/2)) (Ladkin & Taylor 2010, 65; Ford & Harding 2011, 465). Useat autenttisen johtajuuden tutkimukset keskittyvät autenttisen johtajuuden käsitteen tutkimiseen (Avolio & Gardner 2005; Gardner ym. 2005), autenttisen johtajan piirteiden selvittämiseen (Walumbwa ym. 2008; Ilies ym. 2005) tai siihen, mitä vaikutuksia autenttisella johtajuudella on organisaatioon (Vogelgesang ym. 2013, Mazutis & Slawinski 2008; Men 2014).

Autenttista johtajuutta onkin ehditty tutkia paljon lyhyeen elinikänsä nähden, mutta silti voidaan sanoa autenttisen johtajuuden tutkimusten olevan vielä lapsenkengissä (Caza & Jackson 2011, 352). Tätä ajatusta puoltaa esimerkiksi se, että autenttiselle johtajuudelle ei ole yhtä yksittäistä vakiintunutta määritelmää (Shamir & Eilam 2005, 395; Luthans ym. 2003, 243; Darvish & Rezaei 2011, 425; Cooper, Scandura & Schriesheim 2005, 476.) Fordin ja Hardingin (2011, 465) mukaan jokaista autenttisen johtajuuden määritelmää ohjaa käsitys siitä, että *autenttinen johtaja edustaa ontologisesti vakiintunutta kokonaisuutta ja hänellä on sisäinen minuus, mihin ulkomaailma ei vaikuta*. Tällä tarkoitetaan siitä, että johtaja on moraalinen henkilö (Ford & Harding 2011, 466), joka on aito ja rehellinen itselleen (Avolio & Gardner 2005, 332) ja jonka toimintaa ohjaa vahva itsetuntemus (Harvey, Martinko & Gardner 2006, 2). Kaikissa määritelmässä ilmenevät sanakirjastakin autenttisuuden kohdalta löytyvät termit ”aito”, ”alkuperäinen” ja ”väärentämätön” (Shamir & Eilar 2005, 396) – samoja adjektiiveja, joita käytettiin autenttisuudesta jo antiikin Kreikassa. Kaikessa yksinkertaisuudessaan autenttisen johtajuuden pääideana voidaan sanoa olevan se, että johtajalla on ehyt sisäinen minuus, josta hän on tietoinen ja

jolle hän pysyy uskollisena. Hän tuntee hyvin itsensä, omat ajatuksensa, periaatteensa ja arvonsa ja hän pysyy uskollisena näille toiminnassaan. (Avolio ym. 2004, 802.)

Autenttinen johtajuus on saanut paljon huomiota myös kriitikoilta. Ensimmäinen kriittisyyden aihe on autenttisen johtajuuden määritelmän epäselvyys, sillä käsitteeseen sisältyy elementtejä johtajan ominaisuuksista, luonteenpiirteistä ja käyttäytymisestä. Koska autenttiselle johtajuudelle ei ole ainoastaan yhtä yksittäistä käsitettä, tekee se autenttisesta johtajuudesta epävakaa ja vaikeasti mitattavan ilmiön. (Cooper ym. 2005, 478; Algera & Lips-Wiersma 2012, 119.) Kaikille yhteisen määritelmän puute saattaa selittyä sillä, että autenttisuus on abstrakti ilmiö, jonka kokeminen on subjektiivista. Tämän takia autenttisuus määritellään eri tavoin, sillä se tarkoittaa eri asiaa eri ihmisille. (Algera & Lips-Wiersma 2012, 125.) Vaikka selitys on järkeenkäypä, se ei kuitenkaan poista ongelmaa käsitteen epävakaudesta.

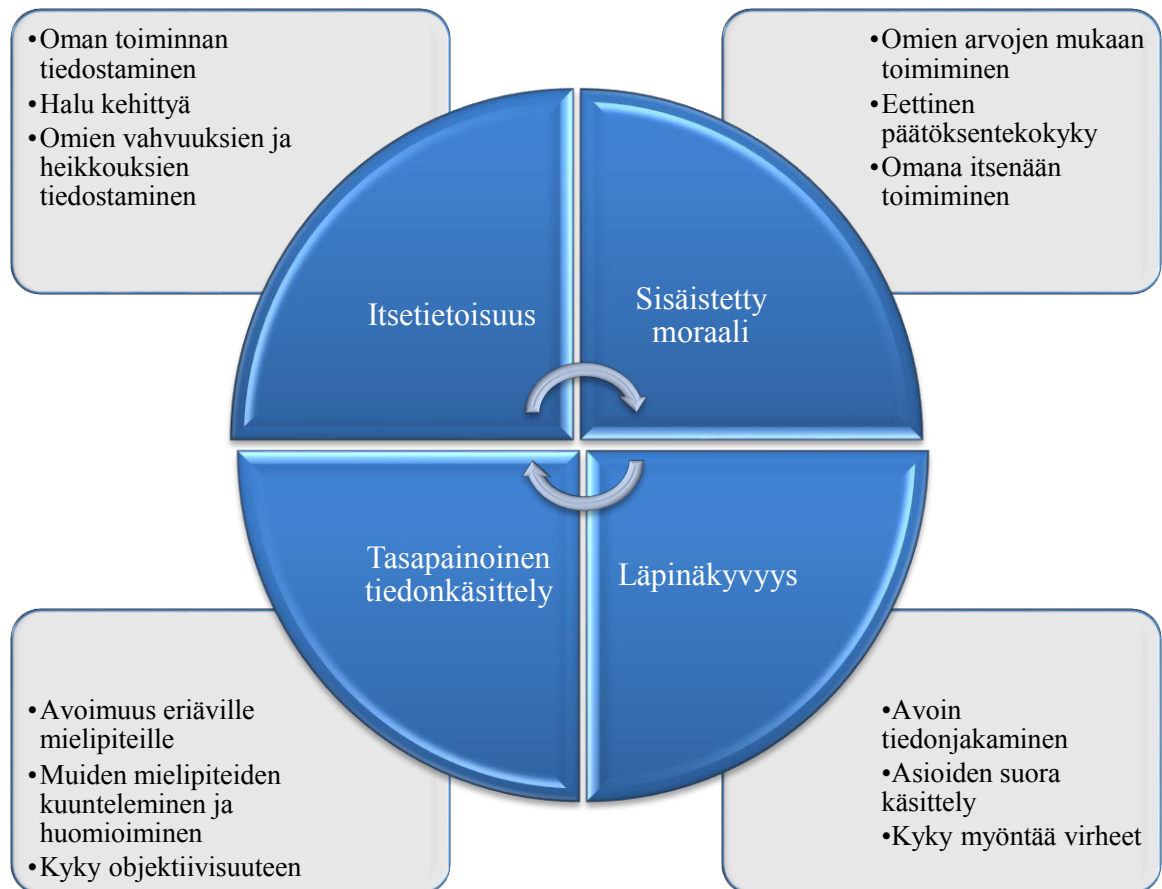
Autenttista johtajuutta on myös kritisoitu samankaltaisuudesta verrattuna muihin positiivisen johtajuuden teorioihin, kuten transformationaalisen johtajuuden teoriaan (Joo & Nimon 2014). Joo ja Nimon (2014, 575) mukaan autenttinen johtajuus ja transformationaalinen johtajuus edustavat samoja asioita: johtajan keskittymistä henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen sekä alaisen voimaannuttamiseen. Transformationaalinen ja autenttinen johtajuus eroavat toisistaan seuraajuuden ja alaisiin suhtautumisen suhteen. Toisin kuin transformationaalinen johtaja, autenttinen johtaja ei pyri muokkaamaan alaisistaan itsensä kaltaisia, vaan hän keskittyy roolimallina toimimisen kautta pikemminkin auttamaan alaisia kehittämään itseään. (Avolio & Gardner 2005, 329; Nichols & Erakovich 2013, 184) Autenttinen johtaja pyrkii luomaan alaisille olosuhteet, joissa alaiset voivat toimia omana itsenään parhaalla mahdollisella tavalla (Leroy ym. 2015, 1692).

Autenttisella johtajuudella on selviä eroja myös muihin positiivisen johtajuuden teorioihin. Eritoten autenttisen johtajuuden erottaa muista positiivisen johtajuuden teorioista keskittyminen johtajan itsetuntemukseen. (Avolio & Gardner 2005, 329; Walumbwa ym. 2008, 104.) Yksi kenties tärkeimmistä erottavista tekijöistä autenttisen johtajuuden ja muiden johtajuusteorioiden välillä on autenttisen johtajan johtamistyyli tai oikeastaan tietynlaisen johtamistyylin puute. Toisin kuin muissa teorioissa, autenttiselle johtajalle ei ole määritetty tiettyä johtamistyyliä, jota soveltamalla johtaja automaattisesti olisi autenttinen johtaja (Shamir & Eilar 2005, 398.) Esimerkiksi ajatellessa osallistavaa johtajaa mieleen tulee tietynlainen alaiset huomioiva johtamistyyli. Sen sijaan autenttisen johtajan johtamistyyli saattaa vaihdella johtajasta ja tilanteesta toiseen: autenttinen johtaja voi olla esimerkiksi osallistava, transformationaalinen tai autoritäärinen. Johtajuustyylistä huolimatta johtajaa voidaan tarkastella autenttisena, sillä johtajuustyyli ei itsessään tee johtajasta autenttista johtajaa (Avolio ym. 2004, 806).

2.2 Autenttisen johtajuuden muodostuminen ja kehittyminen johtajan ominaisuuksien ja toiminnan kautta

2.2.1 Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet

Eräs käytetyin määritelmä autenttisesta johtajuudesta on Walumbwan, Avolion, Gardnerin, Wernsingin ja Petersonin määritelmä (Rego ym. 2012, 429). Walumbwan ym. (2008, 94) määrittelevät autenttisen johtajuuden olevan *johtajan käyttäytymismalli, joka edistää itsetietoisuuden, sisäistetyn moraalin, tasapainoisen tiedonkäsittelyn ja läpinäkyvyyden kehittymistä*. Määritelmän mukaan autenttisella johtajuudella tarkoitetaan johtajan käyttäytymismallia, joka edistää johtajan autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittymistä. Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet taas muodostavat johtajan autenttisuuden. Nämä ulottuvuudet ovat itsetietoisuus (engl. *self-awareness*), sisäistetty moraalit (engl. *internalized moral*), tasapainoinen tiedonkäsittely (engl. *balanced processing*) ja läpinäkyvyys (engl. *relational transparency*) (kts kuvio 1).



Kuvio 1 Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet (Walumbwa ym. 2008)

Itsetietoisuus liittyy siihen, miten johtaja luo merkityksiä ympäröivästä maailmasta ja miten tämä luomisprosessi vaikuttaa siihen, miten hän näkee itsensä ja oman toimintansa (Walumbwa ym. 2008, 95). Itsetietoisuudella tarkoitetaan sitä, että johtajalla on selkeä käsitys omasta roolistaan, omista tunteistaan, motivaatiotekijöistään ja tavoitteistaan (Gardner ym. 2005, 347). Johtaja kykenee myös näkemään, miten hän omalla toiminnallaan vaikuttaa muiden ajatuksiin, tunteisiin, tekoihin ja käyttäytymiseen (Ilies ym. 2005, 377). Yksi itsetuntemuksen aspekteista on omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen sekä halu kehittyä (Gardner ym. 2005, 349). Johtajan halutessa kehittyä hän pyrkii pyytämään aktiivisesti palautetta voidakseen ymmärtää, miten alaiset näkevät hänet ja suhtautuvat häneen. Näin johtaja pystyy tarkastelemaan, ajattelevatko alaiset hänestä samalla tavalla kuin mitä hän ajattelee itse itsestään. (Shamir & Eilam 2005, 412). Saamansa palautteen ansiosta johtaja voi muuttaa toimintaansa (Wong & Cummings 2009, 20). Haluun kehittyä liittyy olennaisesti myös johtajan aito kiinnostus alaisensa kehittämistä kohtaan (Joo & Nimon 2014, 574). Autenttisen johtajan sanotaankin toimivan ikään kuin mentorina tai valmentajana alaisille, sillä hän haluaa kehittää alaisistaan vielä parempia kuin hän itse on (Nichols & Erakovich 2013, 184).

*Sisäistetty moraal*i tarkoittaa sitä, että johtaja tunnistaa omat arvonsa ja toimii niiden mukaisesti. Sisäistetty moraal*i* ilmenee johtajan käytöksessä siinä, ettei hän käyttäydy tietyllä tavalla vain miellyttääkseen muita, vaan hän pysyy omana itsenään ja uskollisena omille periaatteilleen tilanteessa kuin tilanteessa. Johtaja ei siis muuta käytöstään ulkoisten paineiden alla. Autenttisuudella ei viitata pelkästään siihen, että johtaja on aito ja rehellinen itselleen vaan myös siihen, että johtaja on aito ja rehellinen muille. (Kernis 2003, 14; Clapp-Smith ym. 2009, 228.) Omien arvojen mukaan toimiminen näkyy erityisesti arvoihin pohjautuvassa päätöksenteossa, sillä johtaja tekee päätöksiä sisäisiin arvoihinsa pohjautuen eikä ulkoisiin palkkioihin, kuten rahaan tai kunniaan perustuen. (Hinojosa ym. 2014, 597.) Sisäistetty moraal*i* vaikuttaa myös siihen, miten johtaja kykenee tekemään eettisiä ja kauaskantoisia päätöksiä. Mikäli johtajan päätökset perustuvat systemaattisesti aina samoille arvoille, alaisten on helpompi luottaa johtajan tekemiin päätöksiin, sillä he tunnistavat arvot ja periaatteet, joiden pohjalta johtaja tekee päätöksiä. (Clapp-Smith 2009, 242.) Autenttista johtajaa voidaankin pitää ennalta-arvattavana, sillä hän on tietoinen arvoistaan, kommunikoi ne selkeästi ja toimii systemaattisesti niiden mukaisesti (Peus ym. 2012, 343). Alaisten luottaessa johtajan tekemään päätöksiä aina samojen arvojen pohjalta johtajan on helpompi tehdä vaikeita päätöksiä ja ratkaista ongelmia yhdessä alaisten kanssa, sillä myös johtaja voi luottaa siihen, että alaiset tukevat häntä päätöksenteossa. (Datta 2015, 70.) Sisäistetyssä moraalissa piilee autenttisen johtajuuden suurin kompastuskivi, sillä mikäli johtaja ei tunnista omia arvojaan ja periaatteitaan, hän ei voi käyttäytyä niiden mukaisesti (Shamir & Eilam 2005, 396).

Tasapainoisella tiedonkäsittelyllä tarkoitetaan, että johtaja pystyy analysoimaan objektiivisesti relevanttia tietoa ennen päätöksentekoa (Walumbwa ym. 2005, 95). Tällä tarkoitetaan sitä, että johtaja kerää tietoa ilman ennakkoluuloja ja -odotuksia sekä käsittelee häneen liittyvää positiivista tai negatiivista tietoa objektiivisesti. Johtaja siis kykenee kuuntelemaan eriäviä mielipiteitä ja hyväksymään ne. Johtaja pystyy näin olemaan avoin tiedolle, joka on ristiriidassa hänen omien ajatustensa kanssa. Tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn kuuluu olennaisesti myös kiinnostus muiden mielipiteitä kohtaan. (Gardner ym. 2005, 347–356.) Muiden mielipiteiden kuuntelemiseen ja kykyyn käsitellä tietoa objektiivisesti liittyy olennaisesti alaisten *äänivallan* (engl. voice behavior) tukeminen. Äänivallalla tarkoitetaan tässä yhteydessä alaisten mahdollisuutta ilmaista huoliaan ja tehdä ehdotuksia. Alainen saattaa olla käyttämättä äänivaltaansa, sillä hän saattaa pelätä ehdotustensa huonontavan hänen asemaansa johtajan silmissä, jolloin hän jättää huolensa ja ehdotuksensa ilmaisematta. Alaisen äänivallan tukeminen on tärkeää, sillä kun alainen kokee voivansa luottaa johtajaan ja siihen, että johtaja tasapainoisen tiedonkäsittelyn mukaisesti pystyy tarkastelemaan tietoa objektiivisesti, alainen uskaltaa tuoda esiin omia ajatuksiaan. (Hsiung 2014, 349–352.)

Läpinäkyvyys tarkoittaa, että johtaja jakaa avoimesti tietoa ja näyttää tunteensa sellaisena kuin hän kokee ne. Läpinäkyvyyteen liittyy olennaisesti johtajan avoimuus ja rehellisyys, jotka välittyvät hänen käytöksensä kautta vuorovaikutuksessa muille. Koska johtajalla on selkeä ymmärrys siitä, kuka hän on, hänen ei tarvitse piilotella tai puolustella tekemisiään (Walumbwa ym. 2008, 95.) Läpinäkyvän käytöksen ansiosta johtajan on helpompi myöntää ja hyväksyä mahdolliset tekemänsä virheet (Leroy ym. 2012, 257). Läpinäkyvyyteen liittyy olennaisesti myös johtajan pyrkimys rohkaista alaisiaan keskustelemaan vaikeistakin asioista suoraan sekä kohtaamaan vaikeat tilanteet ja haasteet avoimesti (Mazutis & Slawinski 2008, 446–447). Juuri läpinäkyvän käytöksen ansiosta alaiset tietävät, mitä johtaja arvostaa ja heiltä toivoo (Avolio ym. 2004, 8010–811).

Itsetietoisuus, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys muodostavat yhdessä johtajan autenttisuuden tason. Vaikka jokainen ulottuvuus onkin oma kokonaisuutensa, ulottuvuudet ovat kytköksissä toisiinsa toisten ulottuvuuksien kehittämisen vaikuttaessa myös toisiin ulottuvuuksiin. Tämän takia tarkastelemalla johtajan autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien tasoa voidaan saada kokonaisvaltainen kuva johtajan autenttisuudesta ja autenttisuuden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. (Walumbwa ym. 2008, 95–96.)

2.2.2 *Autenttisen johtajuuden kehittymisen taustatekijät*

Avolion ym. (2004, 801) mukaan *autenttinen johtaja on henkilö, joka on saavuttanut korkean autenttisuuden tason, koska hän tietää kuka hän on, mihin hän uskoo ja mitä hän*

arvostaa. Määritelmästä voidaan päätellä, että autenttiseksi johtajaksi ei synnytä vaan autenttisuus muodostuu osaksi johtajan identiteettiä ja toimintaa ajan saatossa. Tämä kehitys ei kuitenkaan tule itsestään, vaan johtajan tulee aktiivisesti pyrkiä ymmärtämään, kuka hän on ja mitä hän arvostaa. Kun hän ymmärtää paremmin omia lähtökohtiaan, hän pystyy helpommin rakentamaan vakaan pohjan päätöksilleen ja teoilleen, minkä seurauksena hänen toiminnastaan tulee autenttisempaa. (Gardner ym. 2005, 356–347.) Gardner ym. (2005, 347–348) esittävät, että johtajan autenttisen toiminnan kehittymisen taustalla on kaksi tekijää: *omat kokemukset* (engl. personal history) sekä *laukaiseva tapahtuma* (engl. trigger event).

Ensimmäisellä tekijällä eli omilla kokemuksilla viitataan johtajan kokemuksiin sekä elämässä olleisiin myötävaikuttajiin. Gardner ym. (2005, 348) havaitsivat tutkimuksessaan, että autenttisilla johtajilla on usein ollut elämässään yksi tai useampi roolimalli, joilta he ovat oppineet avoimuutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä. He kutsuvat tätä roolimalleilta oppimista *positiiviseksi mallintamiseksi* (engl. positive modeling). Positiivisen mallintamisen kautta tapahtuva autenttisuuden kehittyminen perustuu johtajan arvojen kyseenalaistamiseen: kun johtaja huomaa roolimallinsa toimivan omien arvojensa mukaisesti sekä olevan yhdenmukainen sanoissaan ja teoissaan, hän alkaa kyseenalaistaa ja selvittää omia arvojaan. Kun hän saa selvitettyä nämä arvot itselleen, hänen on helpompi toimia arvojensa mukaisesti, mikä välittyy hänen käytöksessään läpinäkyvyytenä ja avoimuutena. (Gardner ym. 2005, 348; Avolio & Gardner 2005, 327.)

Positiivisen mallintamisen kautta johtaja voi kehittää myös alaistensa autenttisuutta. Tämän edellytyksenä tosin on, että alaiset tarkastelevat johtajaa roolimallinaan. Mikäli johtaja toimii autenttisesti ja hän on roolimallina alaisilleen, hän ajan saatossa auttaa alaista kehittämään autenttista toimintaansa (Gardner ym. 2005, 347–359). Johtajan onkin tärkeä ymmärtää positiivisen mallintamisen vaikutus sekä omaan kehittymiseensä että niiden alaisten kehittymiseen, joille hän toimii roolimallina (Avolio ym. 2004, 807).

Toinen tekijä autenttisen toiminnan kehittymisessä on laukaiseva tapahtuma. Laukaiseva tapahtuma tarkoittaa joko negatiivista tai positiivista äkillistä tapahtumaa henkilön elämässä, joka mahdollistaa kasvun ja kehityksen. Laukaiseva tapahtuma voi olla esimerkiksi ylennys, joka on positiivinen tapahtuma, tai irtisanominen, joka on negatiivinen tapahtuma. Näiden mullistavien tapahtumien lisäksi laukaisevana tapahtumana voi olla myös jokin arkisempikin tapahtuma, kuten esimerkiksi se, että johtaja lukee kirjan, joka haastaa hänen arvokäsityksensä. (Gardner ym. 2005, 348–349.) Laukaisevana tapahtumana voi olla myös johtajan käymä koulutus tai valmennus: tätä tarkastellaan tutkielman empiirisessä osiossa. Tärkeintä laukaisevissa tapahtumissa on, olivat ne sitten negatiivisia tai positiivisia tapahtumia, että johtaja käyttää tilaisuutta hyväkseen ja näkee ne mahdollisuutena kehittää itseään. (Harvey ym. 2006, 4.)

2.2.3 *Johtajan autenttisen toiminnan kehittäminen organisaatiossa*

Johtajan autenttisen toiminnan voidaan nähdä kehittyvän johtajan itsetutkiskelun ja oman toiminnan tarkastelun kautta (Gardner ym. 2005, 347). Johtajalla itsellään on päävastuu autenttisen toimintansa kehittämistä, minkä takia hänen tulisi pyrkiä aktiivisesti kehittämään itseään (Walumbwa ym. 2008, 95–96). Johtajille onkin tarjolla monia erilaisia keinoja kehittää itseään ja omia taitojaan, joista tehokkain on Yuklin (2000, 489) mukaan itseopiskelu.

Vastuun kehittymisestä ei pitäisi kuitenkaan olla pelkästään johtajalla, vaan myös organisaation tulisi ottaa aktiivinen rooli johtajiensa kehittämiseksi tarjoamalla erilaisia välineitä kehittymiselle (Harvey ym. 2006, 1). Organisaatioilla on hyvä syy panostaa johtajiensa autenttisen toiminnan kehittämiseen ja sitä kautta autenttisen johtajuuden edistämiseen, sillä autenttisella johtajuudella on havaittu olevan monia hyötyjä niin johtajille, alaisille kuin koko organisaatiolle (Emuwa 2013, 58; Avolio ym. 2004, 813; Gardner ym. 2005, 343–346; Hassan & Ahmed 2011, 1036; Ford & Harding 2011, 467; Gill & Caza 2015, 5–6). Yleisimmät havaitut tulokset autenttisen johtajuuden vaikutuksista organisaatiolle ovat työntekijöiden kasvanut sitoutuminen organisaation tavoitteisiin (Peus ym. 2012; Emuwa 2013), kasvanut työtyytyväisyys (Azanza ym. 2013; Darvish & Rezaei 2011) sekä parantunut työsuoriutuminen (Walumbwa ym. 2008). Suurin hyöty Mazutisin ja Slawinskin (2008, 452) mukaan autenttisesta johtajuudesta on se, että autenttinen johtajuus mahdollistaa niin johtajan kuin koko organisaation jatkuvan kehittymisen ja oppimisen. Näiden hyötyjen valossa voidaan esittää, että organisaatioiden kannattaisi pyrkiä löytämään omalle organisaatiokulttuurilleen sopivat keinot kehittää johtajiensa autenttisuutta. (Mazutis & Slawinski 2008, 449; Qian 2012, 296).

Vaikka useat organisaatiot ovat tietoisia autenttisen johtajuuden tuomista hyödyistä, ongelmana on se, että johtajien autenttisen toiminnan kehittämiseksi on toistaiseksi vähän keinoja ja välineitä (Hsiung 2014, 358). Tämän takia tarkastellaankin organisaatioiden käyttämiä muita keinoja johtajiensa kehittämiseksi. Näitä ovat erilaiset oppimistyökalut ja valmennukset tai koulutukset (Mazutis & Slawinski 2008, 449). Johtajille suunnitellut valmennukset voisivat olla hyvä keino kehittää myös johtajien autenttista toimintaa, vaikka usein valmennukset eivät suoraan autenttisen toiminnan kehittämiseen pyrikään (Baron 2016, 296–297; Yukl 2000, 467). Cooperin ym. (2005, 477) esittävät tähän vastalauseen, jonka mukaan johtajien koulutukset voivat kehittää autenttista toimintaa vain silloin, kun autenttisen johtajuuden kehittäminen on koulutusten ensisijaisena tavoitteena. Vaikkei valmennuksilla pyrittäisikään kehittämään autenttista johtajuutta suoraan, voidaan silti valmennusten ajatella kehittävän johtajien autenttista toimintaa epäsuorasti itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen kautta (Avolio & Gardner 2005, 329; Walumbwa ym. 2008, 104). Esimerkiksi Seidlen (2010, 7) tutkimus julkisella sektorilla työskentelevien johtajien valmennuksien vaikutuksista johtajan ja organisaation

tehokkuuteen osoitti, että valmennuksilla oli merkittävä vaikutus johtajien itsetuntemuksen sekä identiteetin vahvistumiseen. Hyvä itsetuntemus taas on autenttisen johtajuuden kulmakivi (May ym. 2003, 249), joten valmennusten voidaan nähdä kehittäneen johtajien autenttista toimintaa itsetuntemuksen vahvistumisen kautta.

Valmennusten voidaan ajatella olevan hyviä väyliä kehittää johtajien autenttista toimintaa epäsuorasti monella eri tavalla. Ensinnäkin, valmennukset ovat hyviä tilaisuuksia johtajan kehittymisen käynnistymiselle, sillä valmennus voi toimia laukaisevana tapahtumana itsetarkastelulle. Mikäli valmennuksessa käsiteltävä aihe on johtajalle uusi, se saattaa vaikuttaa hänen arvokäsityksiinsä ja itsereflektoinnin kautta hänen autenttisen toimintansa kehittymiseen (Gardnerin ym. 2005, 348–349). Valmennuksen aihepiirin lisäksi johtajan valmennuksessa tapaamat ihmiset saattavat haastaa hänen arvokäsityksensä ja toimintamallinsa positiivisen mallintamisen kautta, jolloin hän tiedostaa paremmin oman toimintansa taustalla vaikuttavat arvot ja periaatteet. (Gardner ym. 2005, 348; Avolio & Gardner 2005, 327.) Esimerkiksi valmennuksen kouluttaja saattaa omalla esimerkillään herättää johtajan kiinnostuksen rehelliseen ja läpinäkyvään vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Kouluttajan lisäksi muut valmennuksen osallistujat voivat edistää johtajan autenttisuuden kehittymistä. Esimerkiksi muiden osallistujien tarinoiden kuunteleminen (Weischer ym. 2013, 481) tai heidän reaktioidensa tarkkailu uusissa tilanteissa (Ladkin & Taylor 2010, 70–72) saattavat haastaa johtajan käsitykset omasta toiminnastaan. Hyvä keino autenttisuuden kehittymiselle on myös antaa johtajalle valmennuksessa kattavaa palautetta hänen toiminnastaan (Shamir & Eilam 2005, 412).

Näiden ehdotettujen keinojen lisäksi Baronin (2016, 306) tutkimustuloksista selviää, että valmennuksilla pystytään edistämään autenttisen johtajuuden kehittymistä, kun organisaatio käyttää sopivia keinoja johtajien kehittämiseksi. Toistaiseksi erilaisten keinojen vaikutuksia autenttisen johtajuuden kehittymiseen on tutkittu vain vähän (Seidle 2010, 7; Yukl 2000, 490), minkä takia sopivia keinoja on vaikea nimetä. Kattavamman kuvan saamiseksi tarvittaisiin enemmän ja syvällisempää tutkimusta autenttisen johtajuuden kehittämiseen tähtävien valmennusten vaikutuksista (Cooper ym. 2005, 477).

2.3 Autenttinen johtajuus monimuotoisena käsitteenä

2.3.1 Autenttisen johtajuuden johtajakeskeisyyden herättämä kritiikki

Autenttisen johtajuuden kirjallisuudessa painotetaan vahvasti johtajan vakiintunutta sisäistä minuutta, johon ulkomaailman ei nähdä vaikuttavan (Ford & Harding 2011, 465). Tämän ajatuksen mukaan autenttisen johtajuuden nähdään muodostuvan johtajan ominaisuuksien ja tietoisien toiminnan kautta (Avolio & Garder 2005; Gardner ym. 2005;

Walumbwa 2008.) Alaiset ovat passiivisessa objektin roolissa, jossa he ainoastaan vastaanottavat johtajuutta eivätkä vaikuta johtajuuden muodostumiseen. Autenttisen johtajuuden kirjallisuus onkin saanut erityisesti kritiikkiä yksipuolisuudestaan, sillä kirjallisuuden nähdään keskittyvän lähtökohtaisesti vain johtajaan henkilönä. Tämä tarkoittaa sitä, että alaisten merkitys johtajuuden muodostumisessa on sivuutettu. (Nyberg & Sveningsson 2014, 451.)

Johtajakeskeisyys ilmenee Ladkinin ja Taylorin (2010, 65) mukaan lähes kaikissa autenttisen johtajuuden teorioissa siten, että eri teorioissa korostuu kolme johtajakeskeistä teemaa: johtaja on moraalinen henkilö, joka tunnistaa ”itsensä” ja toimii sen mukaisesti. Kritiikkiä näitä teemoja eli moraalisuutta, oman minuuden tunnistamisesta ja sen mukaan toimimista kohtaan on herättänyt niiden yksinkertaistava luonne: autenttisen johtajuuden tutkimuksissa oletetaan automaattisesti, että mikäli johtaja vain on ”aito” ja hän tunnistaa omat arvonsa sekä käyttäytyy niiden mukaisesti, hän automaattisesti olisi autenttinen johtaja (Ladkin & Taylor 2010, 65). Mutta onko todella olemassa mitään ”aitoa, oikeaa minuutta”, jonka mukaan toimia? Jos on, miten johtaja voi tunnistaa tämän vakiintuneen sisäisen minuuden? (Sparrowe 2005, 421; Nyberg & Sveningsson 2014, 440.)

Aidon sisäisen minuuden korostaminen johtaa myös kysymykseen johtajuuden ”hyvyydestä”: johtaako omana itsenään toimiminen automaattisesti ”hyvään” johtajuuteen? Ford ja Harding (2011, 467) esittävätkin, että kirjallisuuden mukaan autenttinen johtaja paljastaa itsestään ainoastaan hyviä ominaisuuksia, jotka luovat hänestä kuvaa ”hyvänä” persoonana ja johtajana. Minkä perusteella lopulta voidaan sanoa, mikä on hyvää johtamista? Hyvyyden voidaan ajatella olevan subjektiivinen käsite. (Sparrowe 2005, 424.) Tätä ajatusta puoltaa Nybergin ja Sveningssonin (2014, 447) tutkimustulokset, jotka osoittivat, ettei autenttisen johtajuuden ja hyvän johtajuuden välille voida asettaa yhtäsuuruusmerkkiä. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että johtajat kokivat olevansa huonoja johtajia, kun he yrittivät käyttäytyä autenttisesti. Tämä sotii autenttisen johtajuuden ”hyvyyttä” ja ylivertaisuutta korostavaa kirjallisuutta vastaan.

Autenttisen johtajuuden hyvyyden korostamisen lisäksi on esitetty myös kysymyksiä johtajien moraalista: kenen mukaan moraaliloppujen lopuksi määräytyy? Se, mikä toiselle näyttää moraalisena päätöksenä, saattaa toisen mielestä olla moraalin vastaista. (Algera & Lips-Wiersma 2012, 125.) Monet historian tapahtumat ovat osoittaneet, että pelkkä omien moraalikäsitteiden mukaan toimiminen ei tee hyvää tai autenttista johtajaa. Näillä historian johtajilla on saattanut olla selkeä käsitys omasta minuudestaan ja arvoistaan ja he ovat toimineet arvojensa mukaisesti. Heitä ei voida kuitenkaan pitää autenttisinä johtajina, sillä heidän käytöksensä ja arvonsa eivät olleet kontekstiin nähden moraalisia. (Peus ym. 2012, 345.) Monissa autenttisen johtajuuden tutkimuksissa onkin jätetty huomiotta organisaation kontekstin kuten organisaatiokulttuurin arvojen ja normien vaikutus autenttisen johtajuuden muodostumiselle (Avolio ym. 2004, 815).

Aidon oikean ja vakiintuneen sisäisen minuuden tiedostamisen ja toiminnan moraalisuuden kyseenalaistaminen sekä kontekstin merkityksen korostaminen ovatkin vieneet keskustelua autenttisuudesta eteenpäin. Onkin esitetty, että autenttisen johtajuuden muodostuminen ei olekaan yksioikoinen prosessi, joka tapahtuu vain “olemalla aito, oma itsensä”. (Ladkin & Taylor 2010, 65–72; Algera & Lips-Wiersma 2012, 125; Nyberg & Sveningsson 2014, 438.) Sen sijaan autenttisen johtajuuden voidaan nähdä muodostuvan sitä kautta, miten sekä johtaja että alainen kokevat johtajan autenttisuuden: miten johtaja tuo esiin tätä minuuttaan tietyssä paikallisessa kontekstissa (Ladkin & Taylor 2010, 64). Autenttisen johtajuuden ei nähdä olevan muuttumaton ilmiö, joka kiinnittyy johtajaan henkilönä. Sen sijaan autenttisen johtajuuden voidaan nähdä olevan jatkuvasti muutoksessa oleva prosessi, jota johtaja ja alainen yhdessä rakentavat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Ladkin & Taylor 2010, 65; Shamir & Eilam 2005, 408; Nyberg & Sveningsson 2014, 440.)

2.3.2 *Autenttisen johtajuuden muodostuminen*

Autenttisen johtajuuden voidaan nähdä muodostuvan erilaiseksi eri alaisten ja johtajien välillä eri tilanteissa. Ladkin ja Taylor (2010, 66–67) esittävät, että johtaja vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, miten sekä alaiset että johtaja itse kokevat hänen autenttisuutensa. Oman, tiedostetun toiminnan lisäksi autenttisuuden kokemiseen vaikuttaa johtajan tiedostamaton toiminta. Heidän mukaansa johtaja välittää itsestään kuvaa sekä alaisille että itselleen autenttisuutensa johtajana ruumiinkielen ja käyttäytymisen yhdenmukaisuuden kautta. Weischer ym. (2013, 480) puhuvat johtajan kyvystä *eläytyä* (engl. enactment). He esittävät, että johtaja välittää alaisille ja itselleen kuvaa itsestään autenttisuutensa johtajana kahdella eri eläytymisen tasolla: *vahvan eläytymisen* (engl. strong enactment) ja *heikon eläytymisen* (engl. weak enactment) tasolla. Vahvalla eläytymisellä he tarkoittavat johtajan sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden yhdenmukaisuutta. Tämä ilmenee johtajan sanomisten ja kehonkielen yhdenmukaisuutena eli yhdistelemällä sanoihin ja tekoihin niihin sopivia eleitä ja ilmeitä. Tämän kaltainen avoimuus asettaa johtajan haavoittuvaiseksi, sillä hän samalla myös paljastaa alaisille heikot kohtansa (Ladkin & Taylor 2010, 66–69).

Heikolla eläytymisellä Weischer ym. (2013, 480) tarkoittavat, että johtaja ei ilmaise tunteitaan sanoessaan tai tehdessään asioita. Mikäli johtaja ei osoita tunteitaan tai jos johtaja sanoo toista, mutta hänen ilmeensä ja eleensä vihjaavat toista, alaisten on vaikeampaa ottaa selkoa siitä, mitä johtaja todellisuudessa haluaa heidän tekevän. Jos johtaja esittää jotain muuta kuin mitä hän todellisuudessa tuntee tai ajattelee, hän saattaa välittää alaisilleen ja itselleen kuvaa teeskentelevänä ja epärehellisenä toimijana. (Ladkin & Taylor 2010, 66–69.)

Käyttäytymisen ja eläytymisen lisäksi autenttisen johtajuuden kokemiseen vaikuttaa myös se, mistä asioista johtaja kertoo alaisille. Mielenkiintoinen havainto Weischerilta ja kollegoilta (2013, 481) oli *tarinankerronnan* (engl. storytelling) merkitys autenttisen johtajuuden muodostumiselle. Tarinankerronnalla he tarkoittavat sitä, mitä asioita ja miten avoimesti johtaja kertoo itsestään alaisilleen. Tarinankerronnan kautta johtaja vaikuttaa siihen, kokevatko alaiset johtajan autenttisen vai eivät. Samalla johtaja luo itsensä kuvaa itselleen siitä, mitä hän on ja mitä hän voisi olla. (Ladkin & Taylor 2010, 66–69.)

Viime kädessä autenttisen johtajuuden prosessimaisuutta ja muuttuvuutta korostavan kirjallisuuden mukaan autenttisen johtajuuden muodostumisessa kyse ei ole siitä, onko johtaja todellisuudessa aito. Sen sijaan korostetaan sitä, miten johtaja pystyy esittämään aitoa, jotta hänestä välittyy kuva autenttisenä johtajana, jolloin hän itse sekä alaiset kokevat hänet aidoksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja vääristelisi käytöstään tai esittäisi olevansa jotain muuta kuin mitä hän on. Pikemminkin tarkoitetaan sitä, että johtajan käytöksen pohjautuessa aitoihin omiin kokemuksiin hän luo sekä itselleen että alaisilleen kuvaa itsestään aitona ja autenttisenä johtajana. (Ladkin & Taylor 2010, 66–69.)

2.4 Tutkimuksen näkökulma autenttiseen johtajuuteen

Tässä luvussa tiivistetään tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, joiden pohjalta tarkastellaan tutkielman empiirisessä aineistossa autenttisuuden ilmenemistä esimiesten vuorovaikutustaidoissa sekä miten organisaation järjestämällä valmennuksilla on kehitetty esimiesten autenttisuuden ilmenemistä.

Walumbwan ym. (2008, 94) mukaan autenttinen johtajuus on johtajan käyttäytymismalli, joka edistää johtajan autenttista toimintaa kehittämällä johtajan autenttisen johtajuuden ulottuvuuksia. Tässä tutkielmassa näkökulma on käännetty toisin päin eli tarkastellaan sitä, miten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittyminen edistää johtajan autenttista käytöstä ja sitä kautta autenttista johtajuutta. Näin on tehty siksi, että autenttisen johtajuuden nähdään loppujen lopuksi muodostuvan alaisen ja johtajan välisessä vuorovaikutussuhteessa johtajan toimiessa autenttisesti ja alaisen tarkastellessa johtajaa autenttisenä (Avolio ym. 2004; Gardner ym. 2005).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten autenttisuus ilmenee johtajien vuorovaikutustaidoissa. Autenttisuuden ilmenemistä tarkastellaan sen vuoksi, että voidaan ymmärtää, miten johtajien vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää autenttisen toiminnan ja sitä kautta autenttisen johtajuuden edistämiseksi. Autenttisuuden ilmenemistä tarkastellaan autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kautta, joita ovat itsetietoisuus, sisäistetty moraalitasa-

painoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys (Walumbwa ym. 2008), mitkä yhdessä muodostavat esimiesten autenttisuuden tason. Autenttisuuden tason tarkastelun lisäksi tarkastellaan, miten esimiehet ovat kokeneet vuorovaikutustaitojensa ja sitä kautta autenttisen toimintansa kehittyneen esimiesvalmennuksissa. Vuorovaikutustaitojen koettua kehitystä on tarkasteltu samojen autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kautta.

Tutkimuksessa hyödynnetään pääsääntöisesti johtajakeskeistä näkökulmaa autenttisen johtajuuden tarkastelemisessa eli keskitytään johtajan ominaisuuksien, piirteiden ja taitojen tutkimiseen (Walumbwa ym. 2008). Vaikka autenttisen johtajuuden voidaan myös nähdä muodostuvan autenttisuuden kokemisen kautta tiettyssä paikallisessa kontekstissa (Ladkin & Taylor 2010), on tutkimuksessa haluttu keskittyä johtajakeskeiseen näkökulmaan. Tämä ratkaisu on tehty sen vuoksi, että tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella autenttista johtajuutta erityisesti esimiesten näkökulmasta käsin, heidän tulkintojensa kautta. Tutkimuksen tavoitteena on myös pyrkiä tuottamaan tietoa niistä tekijöistä, joihin keskittymällä esimiehet voisivat kehittää autenttista johtajuuttaan. Tähän soveltuu johtajakeskeinen näkökulma, jossa keskitytään johtajan piirteisiin ja ominaisuuksiin eikä niinkään autenttisen johtajuuden kokemiseen eri konteksteissa.

Tutkielman seuraavassa luvussa esitellään käytetyt menetelmät, joiden avulla voidaan tarkastella Yrityksen esimiesten vuorovaikutustaitoja ja sitä kautta autenttisuutta sekä vuorovaikutustaitojen kehittymistä esimiesvalmennuksissa. Tämän jälkeen siirrytään tutkielman empiiriseen osioon, jossa esitellään tutkimuksen aineisto. Aineistoa peilataan autenttisen johtajuuden kirjallisuuteen, jotta nähdään, mistä tekijöistä esimiesten autenttisuus muodostuu. Näiden tarkastelujen pohjalta pyritään tuottamaan tietoa tekijöistä, jotka huomioimalla voidaan kehittää esimiesten vuorovaikutustaitoja ja sitä kautta autenttisen johtajuuden muodostumista esimiesten ja alaisten välille.

3 MENETELMÄT, AINEISTO JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Menetelmävalinnat

Tutkimuksen aineisto on kerätty eräästä suomalaisesta finanssialalla toimivasta yrityksestä, johon viitataan tutkielmassa nimellä ”Yritys” anonymiteetin säilyttämiseksi. Tutkimuksen kohderyhmänä on Yrityksen keskijohdossa toimivat esimiehet, joiden vuorovaikutustaitoja ja niiden kehittymistä Yrityksen järjestämissä esimiesvalmennuksiksi kutsumissa koulutuksissa haluttiin tutkia. Esimiesvalmennukset on tarkoitettu Yrityksen keskijohdossa toimiville esimiehille, ja esimiesvalmennuksen käymistä edellytetään kaikilta keskijohdossa toimivilta esimiehiltä. Valmennukset koostuvat useasta valmennuspäivästä ja moduulista, jolloin dialogin ja vuorovaikutuksellisten harjoitteiden avulla esimiehet pyrkivät ymmärtämään paremmin omaa käyttäytymistään vuorovaikutustilanteissa. Valmennuksien ensisijaisena tavoitteena on tehostaa arjen johtajuutta saamalla esimiehet tietoisemmiksi omista vuorovaikutustaidoistaan sekä roolistaan esimiehenä. Valmennusten tarkoituksena on myös kehittää esimiesten kykyä kohdata haastavia vuorovaikutustilanteita. Vuoden 2015 syksyyn mennessä noin 95 % Yrityksen keskijohdossa toimivista esimiehistä on käynyt esimiesvalmennuksen. (Yrityksen henkilöstöjohtaja, keskustelu 3.9.2015.)

Vuorovaikutustaitoja ja niiden kehittymistä esimiesvalmennuksissa tarkastellaan autenttisen johtajuuden kautta. Esimiesten autenttisuuden ilmenemiseen ja autenttisen toiminnan kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä haluttiin saada mahdollisimman kattava käsitys, minkä takia tutkimus toteutettiin menetelmätriangulaatiota hyödyntämällä eli yhdistämällä piirteitä sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta menetelmästä. Menetelmätriangulaation hyvänä puoleena onkin juuri kattavampien tuloksien saaminen useampaa tutkimusmenetelmää hyödyntämällä, sillä menetelmän avulla voitiin käyttää montaa eri tapaa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 14–17; Metsämuuronen 2006, 134.) Menetelmätriangulaatio mahdollisti myös ratkaisun kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen perinteisesti esitettyyn vastakkainasetteluun, sillä vastakkainasettelun sijaan molemmista menetelmistä voitiin hyödyntää niiden hyviä puolia ja vahvuuksia tutkimustulosten vahvistamiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 310). Näitä vahvuuksia tarkastellaan molempien menetelmien osalta vielä myöhemmin tässä luvussa.

Koska kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote eroavat toisistaan, on tavallista, että toinen otteista valitaan pääasialliseksi tutkimusotteeksi. Valittavana on kolme erilaista tutkimustapaa, jotka liittyvät tutkimustyylien asemointiin; kvantitatiivinen tutki-

musote tukee kvalitatiivista, kvalitatiivinen tutkimusote tukee kvantitatiivista tai molemmat ovat tasavertaisessa asemassa. (Metsämuuronen 2006, 134.) Tässä tutkimuksessa käytettiin ensimmäistä tutkimustapaa eli kvantitatiivinen tutkimusote on otettu tukemaan kvalitatiivista. Tämä valinta tehtiin sen vuoksi, että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä uskottiin saatavan parempi ymmärrys esimiesten autenttisuuden ilmenemiseen vaikuttavista tekijöistä sekä autenttisen toiminnan kehittymisestä. Autenttisuutta on lähes poikkeuksetta mitattu kaikissa tutkimuksissa kvantitatiivisin menetelmin (Cooper ym. 2005, 479), minkä takia kvalitatiivisen lähestymistavan ansiosta aihetta päästiin tutkimaan erilaisista lähtökohdista käsin.

Seuraavaksi tarkastellaan molempien menetelmien osalta tehtyjä valintoja. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä on käytetty kyselyä ja kvalitatiivisena menetelmänä haastatteluja. Koska kvantitatiivinen menetelmä tukee kvalitatiivista, ovat kyselyn tulokset haastatteluista saatuja tuloksia tukevassa roolissa. Kysely toimii pohjatietona, josta saatua tietämystä lähdettiin syventämään haastatteluilla. Kysely sopi hyvin pohjatiedon muodostajaksi, sillä kyselyn avulla saatiin kerättyä laaja aineisto, jonka avulla pystyttiin paremmin ymmärtämään Yrityksen esimiesten autenttisuuteen liittyviä tekijöitä.

Haastatteluiden tarkoituksena oli ymmärtää paremmin esimiesten autenttisuuden ja sen kehittymisen taustalla olevia ilmiöitä ja tekijöitä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina tarkoittaen sitä, että haastattelut toteutettiin etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta tarkat kysymysmuodot ja kysymysjärjestys puuttuvat (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi, koska tutkittavasti ilmiöstä haluttiin saada mahdollisimman kattava käsitys ilman, että teoria ja valmiit kysymykset rajaisivat haastatteluissa käsiteltäviä aiheita (Kananen 2013, 93). Haastattelujen sujuvan kulumisen varmistamiseksi oli laadittu lista kysymyksiä (liite 4), joita hyödynnettiin haastatteluissa jokaisen haastateltavan kohdalla erisuuruisin määrin ja erimuotoisina. Koska valmiit kysymykset ja kysymysjärjestys eivät pakottaneet haastattelua kulkemaan tietyn muotoon, haastattelutilanteet tuntuivat sujuvilta, ja teemasta toiseen pystyttiin siirtymään luontevasti.

Haastattelujen etuna oli ennen kaikkea niiden joustavuus, sillä haastatteluissa ilmenneitä uusia näkökulmia pystyttiin tarkastelemaan syvällisemmin. Esimerkiksi sekä kyselyyn vastanneet että haastatellut esimiehet arvioivat omien arvojensa vastaavan läheisesti Yrityksen arvoja, mutta haastatteluissa pystyttiin vielä syvällisemmin keskustelemaan esimiesten arvoista ja arvojen mukaisesta toiminnasta. Puolistrukturoidun teemahaastattelun haasteena saattaa olla se, että kaikkia teemoja ei välttämättä kateta yhtä syvällisesti jokaisen haastateltavan kanssa, minkä seurauksena haluttuihin kysymyksiin ei välttämättä saada riittäviä vastauksia. Lisäksi, kun kysymykset esitetään eri muodossa, haastateltavat ovat saattaneet tulkita kysymykset eri tavoilla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.) Vaikka

valmiit kysymykset olivatkin vain tukemassa haastattelujen kulkua, niiden avulla varmistettiin se, että jokaiselta haastateltavalta kysyttiin kysymyksiä jokaisesta teemasta. Tämän ansiosta jokaisesta haastattelusta saatiin aineistoa jokaiseen teemaan. Tosin haastattelujen välillä vaihteli se, miten syvällisesti mikäkin teema katettiin. Esimerkiksi eräs nuori esimies oli innostunut esimiesvalmennuksesta, minkä seurauksena esimiesvalmennuksista kysyttäessä hänen vastauksensa olivat laajempia, kun taas toisen pidempään esimiehenä olleen esimiehen vastaukset samaan aiheeseen liittyen olivat suppeampia. Kaikkia teemoja ei katettu yhtä syvällisesti jokaisen haastateltavan kanssa, mutta jokaiseen teemaan liittyen saatiin kerättyä lähes saman verran aineistoa. Vaikka haastattelukysymysten kysymysmuodot vaihtelivat, olivat käytetyt termit samoja siksi, että haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Haastatteluissa usein myös tarkennettiin käsiteltäviä aiheita lisäkysymyksillä, jotka mahdollistivat sen, että haastateltavat ymmärsivät, mitä kysymyksellä haettiin.

Haastattelujen avulla saatava syvälinen ymmärrys esimiesten autenttisuuden tasosta ja sen kehittymisen taustalla olevista tekijöistä oli syynä siihen, miksi kvalitatiivinen tutkimusote on otettu päämenetelmäksi tutkimukseen. Kvantitatiivisen menetelmän merkitys on kuitenkin muistettava; vaikka haastattelu onkin tässä tutkimuksessa kyselyä dominoivampi, on kysely tärkeä kokonaiskuvan saamisen kannalta.

3.2 Aineiston kerääminen

3.2.1 Autenttisen johtajuuden mittaaminen

Koska kyselyllä pyrittiin luomaan alustava käsitys esimiesten autenttisuuden tasosta ja autenttisen toiminnan kehittymisestä, sisälsi kysely kaksi autenttista johtajuutta mittaavaa kysymystä. Autenttista johtajuutta mittaavat kysymykset perustuivat Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)-mittaristoon, joka on testattu ja validi autenttisen johtajuuden arvioimisen mittari. ALQ-mittaristo on eniten käytetty autenttista johtajuutta mittaava vakiintunut mittaristo (Gardner ym. 2011), minkä takia sitä voidaan pitää luotettavana autenttisen johtajuuden mittarina: Walumbwa kollegoineen (2008) ovat testanneet ja kehittäneet mittaria lukuisten tutkimusten pohjalta ja he ovat saaneet sen erotettua muista positiivista johtajuutta mittaavista mittareista ensimmäiseksi autenttisuutta johtajuutta mittaavaksi mittariksi (Mazutis & Slawinski 2008, 450–451). ALQ:n validiutta parantaa se, että mittaristoa on käytetty multikulttuurisissa tutkimuksissa muun muassa Portugalissa (Rego ym. 2012), Belgiassa (Leroy ym. 2012), Saksassa (Peus ym. 2012), Intiassa (Datta 2015) sekä Kiinassa, Keniassa ja USA:ssa (Walumbwa 2008). Nämä tutki-

mukset sekä monet muut tutkimukset ovat osoittaneet, että ALQ-mittaristo on sopiva autenttisen johtajuuden tutkimiseen. (Hassan & Ahmed 2011; Hinojosa ym. 2014, 597; Clapp-Smith ym. 2009, 234). Tämän vuoksi ALQ-mittaristo valikoitui myös tämän tutkimuksen kyselyssä olleiden autenttista johtajuutta mittaavien kysymysten perustaksi.

ALQ-mittaristo perustuu Avolion ja kollegoiden (Avolio ym. 2004, Avolio & Gardner, 2005) esittelemään autenttisen johtajuuden teoriaan, jonka pohjalta Walumbwa kollegoineen (2008) kehittivät mittarin. Mittarin kysymykset pyrkivät mittaamaan vastaajan arviota hänen esimiehensä autenttisen johtajuuden tasosta. Autenttista johtajuutta mitataan neljän eri ulottuvuuden kautta, jotka ovat itsetuntemus, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys. ALQ-mittaristo pitää sisällään yhteensä 16 väittämää, joista neljä käsittelee itsetietoisuutta, neljä sisäistettyä moraalit, kolme tasapainoista tiedonkäsittelyä ja viisi läpinäkyvyyttä. (Walumbwa ym. 2008, 95–96.) Alkuperäisen mittarin mitatessa vastaajan esimiehen autenttista johtajuutta muutettiin mittarin kysymyksiä tähän tutkimukseen soveltuvaksi niin, että esimiehet arvioivat omaa autenttisen johtajuuden tasoaan ja autenttisen johtajuutensa kehittymistä esimiesvalmennuksissa (kts taulukko 1).

Taulukko 1 Autenttisen johtajuuden tasoa ja kehittymistä esimiesvalmennuksissa mittaavien kysymysten kysymysjaottelut (perustuen Walumbwan ym. 2008 ALQ-mittaristoon)

| MITTARI | ULOTTUVUUS (KYSYMYSTEN MÄÄRÄ) | VÄITTÄMÄT |
|------------------------------------|--|--|
| Autenttisen johtajuuden ulottuvuus | Itsetietoisuus (4) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koen, että minulla on vielä kehitettävää esimiehenä ▪ Tiedän, mitkä ovat vahvuuteni esimiehenä ▪ Pystyn hahmottamaan, kuinka muut näkevät minut ja kykyni ▪ Pyydän aktiivisesti palautetta, jotta voin parantaa yhteistyötä muiden kanssa |
| | Sisäistetty moraalit (4) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Minulla on selkeät arvot ja periaatteet ▪ Minulle on tärkeä toimia omien periaatteideni mukaisesti ▪ Teen vaikeita päätöksiä eettisin perustein ▪ Muiden mielipiteet ja odotukset eivät vaikuta käyttäytymiseeni |
| | Tasapainoinen tiedonkäsittely (3) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuuntelen huolellisesti eri näkökantoja ▪ Olen avoin eriäville näkemyksille ▪ Ymmärrän, millainen vaikutus tietyillä toimenpiteillä on muihin |
| | Läpinäkyvyys (5) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Näytän tunteeni avoimesti ▪ Voin olla oma itseni esimiehenä ▪ Sanon asiat, niin kuin ne ovat ▪ Pystyn myöntämään tekemäni virheet ▪ Rohkaisen alaisiani sanomaan avoimesti mielipiteensä |

| | | |
|---|---|--|
| Autenttisen johtajuuden ulottuvuuden kehittyminen esimiesvalmennuksissa | Itsetietoisuuden kehittyminen (4) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opin, että minulla on vielä kehitettävää esimiehenä ▪ Tiedän nyt paremmin, mitkä ovat vahvuuteni esimiehenä ▪ Pystyn hahmottamaan paremmin, kuinka muut näkevät minut ja kykyäni ▪ Pyydän aktiivisemmin palautetta, jotta voin parantaa yhteistyötä muiden kanssa |
| | Sisäistetyn moraalien kehittyminen (4) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Minulla on nyt selkeämmät arvot ja periaatteet ▪ Minulle on tärkeämpää toimia omien periaatteideni mukaisesti ▪ Teen vaikeita päätöksiä eettisesti kestävämmällä tavalla ▪ Muiden mielipiteet ja odotukset eivät vaikuta enää käyttäytymiseeni |
| | Tasapainoisen tiedonkäsittelyn kehittyminen (3) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuuntelen huolellisemmin eri näkökantoja ja pyrin huomioimaan ne päätöksenteossa ▪ Olen avoimempi eriäville näkemyksille ▪ Ymmärrän paremmin, millainen vaikutus tietyillä toimenpiteillä on muihin |
| | Läpinäkyvyyden kehittyminen (5) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Näytän avoimemmin tunteeni ▪ Voin olla vapaammin oma itseni esimiehenä ▪ Sanon asiat täsmällisemmin ▪ Pystyn avoimemmin myöntämään tekemäni virheet ▪ Rohkaisen enemmän alaisiani sanomaan avoimesti mielipiteensä |

Esimiesten autenttista johtajuutta mittaavat kysymykset ovat esimiesten itsearviointeja heidän autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien tasosta sekä esimiesvalmennusten vaikutuksesta autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien koettuun kehittymiseen. Myös haastattelussa hyödynnettiin ALQ-mittariston kysymyksiä jossain määrin (liite 4). Haastattelussa fokus oli autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien staattisen tason selvittämisen sijaan esimiesten autenttisuuden muodostumisen taustalla olevissa tekijöissä sekä mahdollisissa autenttista johtajuutta kehittäneissä tekijöissä.

3.2.2 Kysely ja haastattelut

Aineiston kerääminen aloitettiin kyselyn laatimisella. Yrityksen henkilöstöosastolta saatiin luettelo kohderyhmästä eli 32:sta keskijohdon esimiehestä, joille kysely lähetettiin syyskuussa 2015. Nämä esimiehet valikoituvat otokseen sen vuoksi, että he olivat käyneet yrityksen järjestämän esimiesvalmennuksen viimeisen kolmen vuoden aikana (vuosina 2012–2014). Kysely oli avoinna puolitoista viikkoa ja tänä aikana siihen vastasi 27 esimestä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 84 %, mitä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina.

Vastanneista esimiehistä 17 oli miehiä ja 10 naisia. Nuorin vastaajista oli 30-vuotias ja vanhin oli 59-vuotias, vastaajien iän keskiarvo oli 40,8 vuotta ja mediaani 36 vuotta. Vastaajilta tiedusteltiin myös, minä vuonna he olivat käyneet yrityksen järjestämän esimiesvalmennuksen. Vastanneista esimiehistä 11 oli käynyt esimiesvalmennuksen vuonna 2012, 10 esimiestä kävi valmennuksen vuonna 2013 ja kuusi vuonna 2014.

Kysely koostui viidestä osa-alueesta: taustatiedoista ja omien vuorovaikutustaitojen, oman lähiesimiehen vuorovaikutustaitojen, Yrityksen vuorovaikutuskulttuurin sekä käydyn esimiesvalmennuksen arvioimisesta. Kyselyssä oli yhteensä 26 kysymystä, joista viimeinen oli avoin palautekenttä (liite 3). Kysymykset mittasivat autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien tasoa, ulottuvuuksien koettua kehitystä sekä muita autenttiseen johtajuuteen liittyvien esimiesten vuorovaikutustaitojen osa-alueita, kuten esimiesten roolia ja taitoja. Kysely muodostui sekä asteikollisista että avoimista kysymyksistä. Asteikollisia kysymyksiä oli yhteensä 17 ja avoimia kysymyksiä 10. Asteikollisissa kysymyksissä vastaaja arvioi esitetyn väittämän paikkansa pitävyyttä Likertin 5-portaisella asteikolla, missä yhtä kysymystä lukuun ottamatta kaikissa kysymyksissä ääripäänä ollut 1 tarkoitti, että väittämä ”ei pidä ollenkaan paikkaansa” ja 5 tarkoitti, että väittämä ”pitää täysin paikkansa”. Mitä suuremman arvon asteikolla 1–5 vastaaja antoi, sitä enemmän hän oli samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa.

Kyselyn vastausajan umpeuduttua lokakuussa 2015 lähetettiin kymmenelle esimiehille haastattelupyynnö. Nämä kymmenen esimiestä valikoituivat samalla perusteella kuin kyselyynkin valitut esimiehet: he olivat käyneet esimiesvalmennuksen vuosien 2012–2014 aikana. Kaikkiin kymmeneen esimieheen oltiin yhteydessä sähköpostitse ja kuuden kanssa sovittiin haastattelut. Näistä kuudesta haastatellusta esimiehestä neljä oli miehiä ja kaksi naisia. Esimiehistä puolet eli kolme haastateltavaa oli ollut esimiestehtävissä työuransa aikana alle viisi vuotta ja kolme oli ollut yli viisi vuotta esimiehenä. Vähiten aikaa esimiehenä ollut oli ollut esimiehenä reilun vuoden ja pisimpään esimiehenä ollut oli toiminut esimiestehtävissä 12 vuotta. Esimieskokemusta kysyttäessä huomioitiin myös aikaisempi kokemus esimiestyöstä toisessa yksikössä tai organisaatiossa. Esimiestehtävissä toimimisen aikaa kysyttiin siksi, että sen ajateltiin vaikuttavan siihen, miten hyödylliseksi esimies koki Yrityksen tarjoamat esimiesvalmennukset. Haastatelluista esimiehistä kolme oli käynyt esimiesvalmennuksen vuonna 2012, yksi vuonna 2013 ja kaksi vuonna 2014. Suurin osa sekä kyselyn vastaajista, että haastatelluista esimiehistä olivat siis käyneet esimiesvalmennuksen vuonna 2012.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina vuoden 2015 syyskuun aikana. Haastateltaville ei lähetetty tarkempaa ennakkomateriaalia haastatteluista. Saateviestissä ilmoitettiin haastatteluteemat, jotka olivat esimiesosaaminen ja vuorovaikutustaidot, yrityskulttuuri ja esimiesvalmennus. Tämä ratkaisu tehtiin sen vuoksi, että haastateltavien haluttiin vastaavan haastatteluissa sen hetkisten tuntemustensa perusteella ilman, että he ovat mietineet valmiita vastauksia kysymyksiin. Haastattelukysymysten kertominen etukäteen ei

olisi ollut mielekästä myöskään siksi, että haastattelut erosivat toisistaan kysymysmuodoissa ja kysymysten järjestyksissä. Haastattelun teemoja painotettiin saateviestin yhteydessä, jotta haastateltavat pystyivät etukäteen pohtimaan suhtautumistaan aiheeseen. Haastatteluteemojen ilmoittaminen etukäteen haastateltaville mahdollisti sen, että haastattelussa päästiin nopeammin syvemmälle käsiteltäviin teemoihin.

Haastattelut etenivät siten, että haastatteluiden alussa esiteltiin tutkielman tekijä ja aihe sekä mihin tarkoitukseen tutkielma tehdään. Samalla kerrattiin haastattelussa ilmenevät teemat, jotka olivat omat vuorovaikutustaidot, yrityskulttuuri ja esimiesvalmennus. Jokaisen haastateltavan esimiehen kohdalla painotettiin, että vaikka tutkimus toteutetaan yhteistyössä Yrityksen HR-tiimin kanssa, vastaukset tullaan raportoimaan anonymisti. Tällä pyrittiin rohkaisemaan esimiehiä kertomaan heidän todellisista tuntemuksistaan pelkäämättä joutuvansa seurauksiin vastauksiensa takia. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi vastaajien tai Yrityksen nimeä ei mainita tutkielmassa.

Haastattelujen kesto vaihteli 47–81 minuutin välillä, keskimääräinen haastattelu-aika oli 60 minuuttia, ja jokainen haastattelu nauhoitettiin nauhurille. Haastattelut toteutettiin yrityksen toimitiloissa, joko neuvotteluhuoneessa tai haastateltavan työhuoneessa. Vaikka kaikissa haastatteluissa käytiin läpi määrätyt teemat ja valmiit haastattelukysymykset tukivat haastattelujen kulkua, yksikään haastattelu ei ollut täysin samanlainen muiden haastatteluiden kanssa. Haastatteluissa pyrittiin pitämään tilanne rentona ja sujuvasti siirtymään kysymyksestä toiseen, minkä takia haastattelut poikkesivat toisistaan, sillä teemoihin liittyviä kysymyksiä käytiin läpi eri järjestyksessä ja erilaisilla sanavalinnoilla eri haastateltavien kanssa. Haastattelujen kulkiessa eteenpäin omalla painollaan vaikutti siltä, että haastateltavat todella uskalsivat sanoa aitoja mielipiteitään ja ajatuksiinsa.

Vaikka aineiston keruu sujui muuten hyvin, tutkimusprosessin suurin ongelma ilmeni haastatteluissa, kun siirryttiin esimiesvalmennus-teemaan. Empirian keräämistä esimiesvalmennusten koetuista vaikutuksista kehittymiselle hankaloitti se, että haastateltavat olivat käyneet esimiesvalmennuksen jopa kolme vuotta sitten, minkä takia haastateltavat eivät muistaneet paljoakaan esimiesvalmennuksista. Useimmille haastateltaville kuitenkin tuli mieleen esimiesvalmennuksissa käsiteltyjä asioita haastattelun edetessä, minkä ansiosta esimiesvalmennus-teemaan saatiin kerättyä riittävästi aineistoa. Tässä mielessä haastatteluiden voidaan nähdä toimineen kyselyä tukevassa roolissa, sillä kyselystä saatu laajempaa aineistoa täydennettiin haastattelussa ilmenneillä asioilla.

3.3 Aineiston analysointi

3.3.1 *Analyysitavan valinta*

Tutkimusmenetelmien analyysissa tehdään usein valinta induktiivisen ja deduktiivisen välillä. Induktiivinen analyysi tarkoittaa yksittäistapauksen yleistämistä ja deduktiivinen analyysi yleisen teorian yksittäistämistä. On myös olemassa kolmas päättelyn logiikka, joka yhdistää piirteitä molemmista analyysityypeistä ja jonka johtoajatukseksi on löytää empiriasta uutta tietoa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 21; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Usein jako näiden logiikoiden välillä tapahtuu siten, että kvantitatiivisella tutkimuksella keskitytään deduktioon ja kvalitatiivisella tutkimuksella induktioon (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 20). Tämän tutkielman yhdistellessä molempia tutkimusmenetelmiä yhdistellään myös analyysissa molempia analyysitapoja: tutkimuksen pohjana on teoreettinen viitekehys, mutta päätelmät ovat sekä teorian että aineiston avulla saatuja. Induktion ja deduktion yhdisteleminen soveltuu analyysitavaksi myös tutkielman etenemisvaiheiden puolesta: aineisto kerättiin tutkielman alkuvaiheessa, jonka jälkeen vasta muodostettiin lopullinen teoreettinen viitekehys ja tehtiin kattava analyysi aineistosta. Koska aineisto kerättiin tutkielmanteon alkuvaiheessa, oli teoreettinen viitekehys vielä puutteellinen, jolloin alustava ymmärrys autenttisen johtajuuden kirjallisuudesta ohjasi aineistonkeruuta. Vasta aineistonkeruun jälkeen muodostettiin tutkielman lopullinen teoreettinen viitekehys. Teoria ja empiria kävivät jatkuvaa vuoropuhelua läpi tutkielmantekoprosessin.

3.3.2 *Kyselyn ja haastattelujen analyysi*

Kyselyn vastauksien analysointi tapahtui vuoden 2015 loka–marraskuun aikana. Kyselyn aineisto analysoitiin kuvaavien menetelmien avulla eli muodostamalla vastauksista keskiarvoja ja keskihajontoja, joita verrattiin toisiinsa mielekkään tulkinnan muodostamiseksi. Kuvaavien menetelmien käyttö on yksi kvantitatiivisen aineiston analyysitehtävistä, mikä soveltuu erityisesti pienten aineistojen analysointiin (Saastamoinen & Olkkonen 2012, 38.) Vastausten keskiarvojen käyttö ja niiden vertailu soveltuu tutkimukseen siltä osin, että kuvaavien menetelmien avulla pystyttiin havainnollistamaan esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien lähtökohdat.

Kyselyssä olleista 26 kysymyksestä osa rajautui raportoinnin ulkopuolelle. Tämä johtui kahdesta syystä. Ensinnäkin kysely toimi pohjatietona, jonka perusteella pyrittiin paremmin ymmärtämään esimiesten autenttisuuteen ja autenttisen toiminnan kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Koska kysely toteutettiin ennen teoreettisen viitekehyksen muodos-

tamista, huomattiin vasta teoreettisen viitekehyksen muodostamisen jälkeen, että osa kyselyn kysymyksistä jäi viitekehyksen ulkopuolelle. Toinen syy oli se, että tutkimus on toteutettu Yrityksen toiveesta tutkia esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittymistä: kyselyssä oli myös muutama kysymys Yrityksen omiin tarkoituksiin.

Autenttisen johtajuuden ulottuvuuden tasoa mitanneista kysymyksistä muodostettiin teoreettisin perustein summamuuttujat jokaiselle ulottuvuudelle sekä ulottuvuuksien kehittymiselle esimiesvalmennuksissa. Näiden summamuuttujien reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfa-kertoimien avulla. Cronbachin alfan avulla mitattiin sitä, miten yhdenmukaisesti eri kysymykset mittaavat samaa asiaa (Miettunen 2006). Itsetietoisuuden cronbachin alfa-kertoimeksi muodostui 0,14 sisäistetyn moraalin alfa-kertoimeksi muodostui 0,28, tasapainoisen tiedonkäsittelyn alfa-kertoimeksi muodostui 0,48 ja läpinäkyvyyden alfa-kertoimeksi muodostui 0,63. Itsetietoisuuden kehittyminen esimiesvalmennuksessa sai alfa-kertoimeksi 0,48, sisäistetyn moraalin kehityksen kerroin oli 0,84, tasapainoisen tiedonkäsittelyn kerroin oli 0,70 ja läpinäkyvyyden 0,78. Kaikkien autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien alfa-kerroin oli 0,63 ja ulottuvuuksien kehittyminen esimiesvalmennuksissa oli 0,89. Erikseen analysoidut autenttisen johtajuuden ulottuvuudet jäivät siis viitteellisen raja-arvon 0,7 alle. Sen sijaan itsetietoisuuden kehittymistä lukuunottamatta muiden ulottuvuuksien kehittymistä mitanneiden kysymysten vastausten voidaan nähdä korreloivan toistensa kanssa (Miettunen 2006). Vaikka Cronbachin alfa-kertoimet olivatkin osittain matalia, jatkettiin vastausten analyysiä muodostamalla vastauksista keskiarvomuuttujat. Keskiarvomuuttujien lisäksi vastauksien keskihajonta otettiin tarkasteluun. Vaikka aineiston tulkinnassa on hyödynnetty eritoten keskiarvoa tulosten muodostamisen pohjana, keskihajonnan avulla voidaan huomata, että vastauksissa on ollut paikoin suurta hajontaa.

Kyselyn tulosten analyysin jälkeen oli haastattelujen analysoinnin vuoro. Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut sanatarkasti. Litterointiin sisällytettiin täytesanat ja ääntelyt, kuten huokaukset. Sen sijaan ei-sanalliset ilmaisut, kuten pitkät tauot ja liikehdintä jäivät litteroinnin ulkopuolelle. Tämä ratkaisu tehtiin sen vuoksi, ettei tutkimuksen tavoitteen mukaista ollut keskittyä ei-sanallisiin ilmauksiin. Kun kaikki haastattelut olivat litteroitu, aloitettiin aineiston analysointi teemoittelulla. Teemoittelu tarkoittaa aineiston tulkitsemista niin, että siitä nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta olennaisia teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 175–186). Aineisto järjestettiin aluksi tutkimuksen viitekehystä noudattaen neljän teeman mukaisesti, jotka olivat autenttisen johtajuuden ulottuvuudet, autenttisen toiminnan kehittyminen, toiminta autenttisen vuorovaikutussuhteen muodostamiseksi ja esimiesvalmennus. Litteroiduista haastatteluista lähdettiin sitten etsimään kuhunkin teemaan liittyviä keskustelupätkiä. Haastatteluista löytyi paljon materiaalia jokaiseen teemaan, minkä takia teemoja piti ana-

lysoida vielä erikseen kategorisoinnin avulla eli luokittelemalla teeman sisällä oleva aineisto erillisiin alaluokkiin. Alaluokat muodostuivat siten, että kunkin teeman alla olevaa aineistoa yhdisteltiin siinä ilmenevien merkitysten mukaan.

Tässä vaiheessa huomattiin, että ”esimiehen toiminta autenttisen vuorovaikutussuhteen muodostamiseksi” omana erillisenä teemanaan oli irrallinen teema muista teemoista. Teema ei tuonut mielekästä lisää tutkimukselle niin kuin sen ajateltiin tuovan. Esimiehen toiminnan nähtiin sisältyvän autenttisuuden tasoon ja autenttisen toiminnan kehittymiseen, minkä takia esimiehen toiminta päätettiin sulauttaa osaksi autenttisen johtajuuden ulottuvuuksia ja autenttisen toiminnan kehittymistä tarkastelevia teemoja. Myös ”autenttisen toiminnan kehittyminen” päätettiin sulauttaa osaksi autenttisen johtajuuden ulottuvuus ja esimiesvalmennus -teemoja. Tämän seurauksena teemoja jäi jäljelle kaksi: autenttisen johtajuuden ulottuvuudet sekä esimiesvalmennusten koettu vaikutus autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittymiselle. Uuden temajaottelun myötä palattiin aineiston pariin ja jaoteltiin aineisto uudelleen teemojen alle. Tämän jälkeen aineistosta muodostettiin jälleen alaluokkia. Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksia käsittelevän teeman alaluokkina olivat itsetietoisuus, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys. Näille alaluokille määriteltiin vielä ominaispiirteet, joiden avulla etsittiin kuhunkin alaluokkaan sopivia kohtia aineistosta. Esimiesvalmennus jakaantui itsetietoisuuden, sisäistetyn moraalit, tasapainoisen tiedonkäsittelyn ja läpinäkyvyyden kehittymisen alaluokkiin, joille jokaiselle määriteltiin myös omat aineistosta tunnistamisen kriteerit. (Kts taulukko 2.)

Taulukko 2 Aineiston analysointiteemat ja alaluokat

| TEEMA | ALALUOKKA | AINEISTOSTA TUNNISTAMISEN KRITEERIT |
|---------------------------------------|---|---|
| Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet | Itsetietoisuus | ✓ Oman toiminnan vaikutus muihin ✓ Omat vahvuudet ja heikkoudet ✓ Halu kehittyä |
| | Sisäistetty moraal | ✓ Arvojen tunnistaminen ✓ Arvojen mukainen toiminta |
| | Tasapainoinen tiedonkäsittely | ✓ Kyky kuunnella eriäviä mielipiteitä ✓ Avoimuus erilaisille ajatuksille ✓ Kiinnostus muiden mielipiteitä kohtaan |
| | Läpinäkyvyys | ✓ Avoin tiedonjako ✓ Kyky myöntää virheet ✓ Rohkaisee alaisia keskustelemaan |
| Esimiesvalmennusten havaittu vaikutus | Itsetietoisuuden kehittyminen | ✓ Vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen ✓ Halu kehittyä |
| | Sisäistetyn moraalin kehittyminen | ✓ Arvojen tiedostaminen ✓ Periaatteiden mukaan toimiminen |
| | Tasapainoisen tiedonkäsittelyn kehittyminen | ✓ Kuunteleminen ✓ Objektiivinen ohjaus |
| | Läpinäkyvyyden kehittyminen | ✓ Asioiden suoraan sanominen ✓ Kyky myöntää virheet |

Teemoittelun ja alaluokkiin jaottelun jälkeen aineistoa ryhdyttiin tulkitsemaan etsimällä sekä samankaltaisuuksia että eroavuuksia rajatusta aineistosta tarkoituksena muodostaa yhtenäinen käsitys alaluokasta ja koko teemasta. Löydettyjä samankaltaisuuksia ja eroavuuksia peilattiin sitten teoreettiseen viitekehykseen, minkä seurauksena ovat syntyneet esitetyt johtopäätökset siitä, miten esimiesten vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää autenttisen johtajuuden edistämiseksi.

3.4 Tutkimuksen arvionti

Tutkimuksen arviointiin kuuluu olennaisesti käytettyjen menetelmien luotettavuuden tarkastelu. Tässä tutkielmassa käytetyn menetelmätriangulaation avulla on pyritty kohottamaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta tutkimuksesta on pystytty hyödyntämään niiden vahvuuksia (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 14–17; Metsämuuronen 2006, 134): kyselyn avulla saatiin laajempi ymmärrys esimiesten autenttisuudesta ja haastatteluilla pystyttiin syventämään kyselystä saatua ymmärrystä. Vaikka triangulaatio on hyvä keino parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 1997, 215), on myös huomioitu, että triangulaation haasteena on ristiriitaisten tulosten saaminen eri menetelmien takia (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Tässä tutkimuksessa

tulokset tukivat toisiaan eikä suurempia ristiriitoja kyselyn tulosten ja haastatteluaineiston välillä löytynyt. Sen sijaan koettiin, että kyselyn tuloksia pystyttiin tulkitsemaan syvällisemmin haastatteluaineiston avulla. Esimerkiksi esimiehiä pyydettiin kyselyssä arvioimaan omien arvojen ja Yrityksen arvojen vastaavuutta. Vastausten perusteella esimiesten omat arvot ja Yrityksen arvot vastasivat läheisesti toisiaan. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni, että osa esimiehistä ei ollut tehnyt itselleen selväksi omia arvoja, joita he olisivat voineet verrata Yrityksen arvoihin. Sen sijaan esimiehet olivat hyväksyneet Yrityksen arvot osaksi toimintaansa ja sitä kautta osaksi omia arvojaan. Ilman haastatteluaineistoa tämän kaltainen mielenkiintoinen syvälinen ymmärrys aiheesta olisi jäänyt saamatta.

Luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan usein käytettyjen menetelmien reliabiliteettia ja validiteettia (Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Metsämuuronen 2006, 56). Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta; tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia, vaan tutkimus on toistettavissa samoilla tuloksilla (Metsämuuronen 2006, 56). Reliabiliteettia voidaan mitata saatujen tulosten toistettavuudella (Eriksson & Kovalainen 2008, 292) sekä systemaattisuuden eli tutkimuksen tarkan kuvaamisen kautta (Ruusuvoori ym. 2010, 26–27). Sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen osion reliabiliteettia on pyritty parantamaan tutkimuksen etenemisen ja käytettyjen menetelmien tarkalla kuvaamisella, jotta tutkimus olisi tarvittaessa toistettavissa. Tämän takia aineiston analysoimiseksi käytetyt menetelmät ja luokittelut on pyritty kuvaamaan tarkasti, jotta samoja menetelmiä voitaisiin hyödyntää toistettaessa tutkimus joko toisella toimialalla tai toiselle kohderyhmälle. Lisäksi tulokset on pyritty raportoimaan selkeästi, jotta tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata mahdollisiin seuraaviin tutkimustuloksiin autenttisesta johtajuudesta ja sen kehittymisestä.

Validiteetti määrittyy lähes samalla tavalla sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, miten hyvin tutkimus mittaa juuri sitä, mitä se on alun perin suunniteltu mittaamaan. (Metsämuuronen 2006, 56.) Validiteetti voidaan jakaa käsite- ja sisältövaliditeettiin. Käsitevaliditeetti tarkoittaa tutkittavan ilmiön olennaisten piirteiden löytämistä, ja sitä voi parantaa tutkimuksen riittävän tarkka teoriaperäisyys. Käsitevaliditeettiä on pyritty parantamaan sillä, että sekä kyselyn kysymykset että haastattelujen teemat pohjautuivat aikaisempaan tietoon autenttisesta johtajuudesta: kyselyn kysymykset olivat validin mittarin perusteella rakennettuja ja haastatteluissa käytetyt teemat olivat yhdenmukaisia tutkimusongelman sekä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Sisältövaliditeetti tarkoittaa haluttujen merkitysten saavuttamista ja sitä voi parantaa esimerkiksi esittämällä haastatteluissa useampia kysymyksiä kustakin teemasta (Koskinen ym. 2005, 254). Haastatteluissa esitettiinkin monta eri kysymystä jokaisesta teemasta, jotta teemoista saatiin riittävän kattava käsitys. Myös kyselyssä olleet autenttista johtajuutta mittaavat kysymykset tukivat toisiaan.

Vaikka tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan yllä esitetyillä keinoilla, luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi haastatteltavien pyrkimys antaa sosiaalisesti

suotavia vastauksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastatteluvastauksissa on saattanut ilmetä haastateltavien toiveita tai kuvitelmia, jotka ovat saattaneet vaikuttaa siihen, miten haastatellut esimiehet ovat kuvailleet omaa persoonaansa ja toimintaansa. Tämä on saattanut taas vaikuttaa saatuun käsitykseen autenttisuuden ilmenemisestä ja autenttisen toiminnan kehittymisestä. Sosiaalisesti suotavien vastausten välttämiseksi esimiehille korostettiin heidän anonymiteettiään sekä vastausten luottamuksellisuutta, minkä toivotaan vaikuttaneen siihen, että esimiehet kertoivat rehellisesti ajatuksistaan ja tuntemuksistaan.

Myös konteksti eli yrityksen toimitilat, jossa aineisto on kerätty, on saattanut vaikuttaa siihen, miten esimiehet ovat vastanneet kysymyksiin. Esimerkiksi kyselyyn vastanneiden esimiesten oletetaan vastanneen työpaikaltaan, koska kysely lähetettiin esimiesten työ sähköpostiin. Myös haastattelut toteutettiin Yrityksen toimitiloissa. Esimiehet ovat saattaneet olla kertomatta negatiivisia asioita työstään tai Yrityksestä pelätessään olevansa tarkkailun alaisena, mikä osaltaan saattaa selittää sen, että aineistossa ei ilmennyt kovin radikaaleja mielipiteitä. Vaikka tämän tutkielman tekijä on opinnäytetyösopimuksen kautta työsuhteessa Yritykseen, esimiehet ovat saattaneet kokea hänet ulkopuoliseksi tahoksi, jolle he eivät ole halunneet kertoa Yrityksen asioita. Kontekstin ja tutkielmantekijän ulkopuolisuuden vaikutusta lieventää tutkimuksen aihe, joka lähtökohtaisesti ei keskity Yritykseen vaan esimiehiin itseensä ja heidän toimintaansa. Tutkielmantekijän ulkopuolisuuden voidaan Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 58) mukaan nähdä olevan myös tutkimuksen luotettavuutta parantava tekijä, sillä ulkopuolisena tutkijana hänellä on hyvä mahdollisuus tarkastella esimiesten vastauksia kriittisesti.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattaa myös vaikuttaa se, että haastateltavat esimiehet olivat Yrityksen henkilöstöosaston valitsemia. Henkilöstöosastolla on saattanut olla jokin näkymätön kriteeri haastateltaviksi ehdotettujen esimiesten osalta. Tämä ei kuitenkaan vaikuta todennäköiseltä, sillä haastateltavat koostuivat eri tilanteessa olevista esimiehistä: haastateltavina oli sekä miehiä että naisia, iältään nuoria ja vanhempia sekä lyhyen ja pitkän esimiestaustan omaavia esimiehiä. Haastatteluissa ilmeni myös esimiesten erilaisia näkemyksiä vuorovaikutuksesta ja autenttisuudesta, jotka on pyritty tuomaan esiin tuloskappaleessa.

Kaiken kaikkiaan tutkimusmenetelmät sekä tutkimusprosessin vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalle muodostuu selkeä kuva tehdyistä menetelmävalinnoista, aineiston analysointitavoista sekä tutkimuksen suorittamisesta.

4 ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN JA NIIDEN KEHITTÄMISEN TARKASTELU

Seuraavassa luvussa kuvaillaan tutkimuksen aineistoa ja esitetään tutkimuksen tulokset. Luvun tarkoituksena on selvittää, miten esimiesten vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa listaa konkreettisista keinoista, joilla esimiesten vuorovaikutustaitoja ja sitä kautta autenttista toimintaa voitaisiin kehittää, vaan eneminkin esittää ne tekijät, joihin kiinnittämällä huomiota voidaan edistää esimiesten autenttista toimintaa ja sitä kautta autenttista johtajuutta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan autenttisuuden tasoa autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kautta. Tämä tarkasteltu tehdään siksi, että voidaan ymmärtää, miten esimiesten autenttista toimintaa voitaisiin vielä kehittää autenttisen toiminnan ja autenttisen johtajuuden edistämiseksi. Tämän jälkeen toisessa alaluvussa tarkastellaan esimiesvalmennusten vaikutusta autenttisuuden kehittymiseen, jotta nähdään, voidaanko organisaation toimesta kehittää esimiesten autenttista toimintaa.

Tutkimuksen aineisto esitellään siten, että kyselyllä saadut vastaukset esitetään taulukkomuodossa vastausten yhteenlaskettuina keskiarvoina sekä keskihajontoina. Kyselyn vastausten keskiarvot ovat arvojen 1–5 välillä, jossa 1 tarkoittaa, ettei väittämä pidä ollenkaan paikkaansa ja 5 tarkoittaa, että väittämä pitää täysin paikkansa. Haastattelussa esiin nousseet asiat esitetään lainauksina. Sekä kyselyn että haastattelun aineisto on vaikuttanut aineistosta tehtyihin tulkintoihin, minkä takia aineistot raportoidaan rinnakkain. Tutkimuksen johtopäätökset ovat syntyneet kyselystä ja haastatteluista saadun aineiston vuoropuhelun seurauksena.

4.1 Esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien taso

4.1.1 Itsetietoisuus

Autenttisen johtajuuden ensimmäinen ulottuvuus eli itsetietoisuus vaikutti olevan esimiehillä hyvällä tasolla. Esimiehet arvioivat itsetietoisuutensa tasoa neljän eri väittämän kautta (kts taulukko 3).

Taulukko 3 Esimiesten itsetietoisuuden taso

| Itsetietoisuus kokonaisuutena, keskiarvo (keskihajonta) | 4,1 (0,7) |
|---|------------------|
| Koen, että minulla on vielä kehitettävää esimiehenä | 4,4 (0,7) |
| Tiedän, mitkä ovat vahvuuteni esimiehenä | 4,3 (0,5) |
| Pystyn hahmottamaan, kuinka muut näkevät minut ja kykyäni | 3,9 (0,6) |
| Pyydän aktiivisesti palautetta, jotta voin parantaa yhteistyötä muiden kanssa | 3,7 (0,9) |

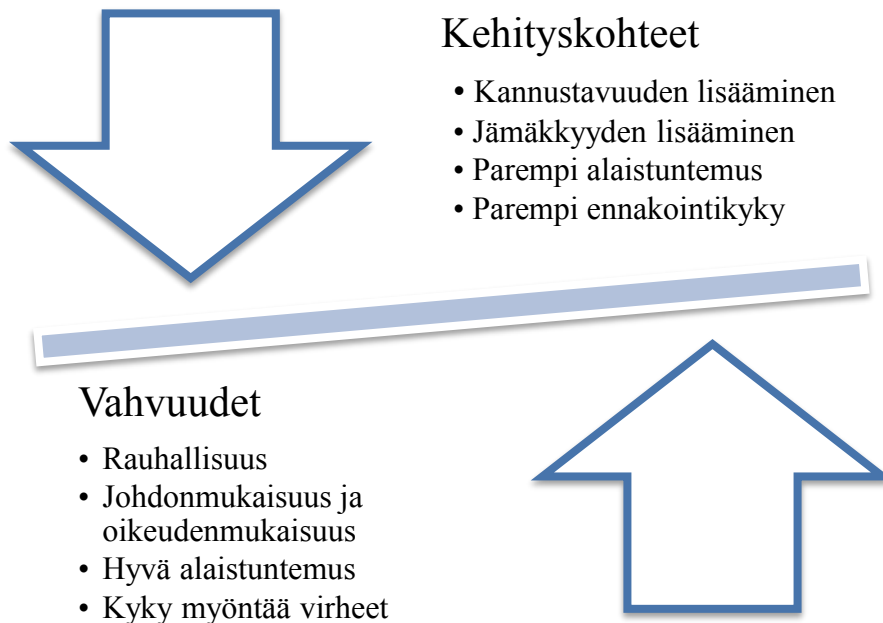
Hyvään itsetietoisuuteen kuuluu olennaisesti kyky tunnistaa omat kehityskohteet, vahvuudet sekä oman toiminnan vaikutus muihin. Kyselyn vastausten perusteella esimiehet olivat tietoisia omista heikkouksistaan ja kehityskohteistaan. Tämä ilmeni myös haastattelussa, sillä haastatellut esimiehet keksivät useita asioita, joissa he kokivat voivansa ja haluavansa kehittyä. Esimiehet eivät pitäneet sitä lainkaan huonona asiana, että heillä on kehityskohteita, eivätkä he pyrkineet piilottelemaan heikkouksiaan. Sen sijaan he tuntuivat enemminkin pyrkivän etsimään ja tuomaan ilmi asioita, joissa he voisivat ja haluaisivat kehittyä.

Esimiesten mainitsemia heidän omia kehityskohteitaan olivat kannustavuuden lisääminen, jämäkkyuden lisääminen, parempi ihmistuntemus sekä parempi ennakointi- ja reagointikyky erilaisiin tilanteisiin (kts kuvio 3). Erityisesti kannustavuuden lisäämisen tärkeys ilmeni haastattelussa useampaan otteeseen. Kannustavuutta haluttaisiin lisätä olemalla enemmän mukana alaisten arkisessa tekemisessä ja luomalla ilmapiiriä, joka innostaisi alaisia tavoitteiden saavuttamiseen. Kannustavuuden rinnalle esimiehet kokivat tarvitsevansa lisää jämäkkyyttä ja johtajamaisempaa otetta työhön. Eräs haastatelluista esimiehistä muisti elävästi monen vuoden takaisen palautteen alaiselta, jossa alainen oli sanonut esimiehelle, että tämän pitäisi olla johtajamaisempi. Esimies piti vieläkin jämäkkyyttä yhtenä tärkeänä kehityskohteenaan.

”Alainen sanoi mulle, että mun pitäisi olla enemmän semmonen johtajatyypinen. Hän sanoi sen niin jännästi, jotenkin... semmonen niinkun auktoriteettimaisempi.”

Esimiehen alaisen mielestä esimies ei ollut tarpeeksi auktoriteettinen tai jämäkkä esimiehen rooliin nähden. Esimiesten kehityskohteissa ilmenikin mielenkiintoinen ristiriita, sillä vaikka esimiehet halusivat kehittää kannustavuuttaan, he samanaikaisesti kokivat tarpeen kehittää jämäkkyyttään. Nämä ristiriitaisuudet selittyivät sillä, että eri tilanteet vaativat esimiesten mukaan erilaista johtamista. Erilaisten tilanteiden vaatiman johtajuuden tunnistaminen oli myös yksi esimiesten kehityskohteista, sillä esimiehet halusivat

kehittää ennakointikykyään. Ennakointikyvyllä tarkoitettiin erilaisten esimiestyössä vastaantulevien tilanteiden painoarvon tunnistamista: mihin tilanteisiin pitäisi puuttua ja millä tavalla eri tilanteisiin kannattaisi puuttua. He halusivat oppia tunnistamaan tilannesidonnaisia tekijöitä paremmin, jotta he osaisivat toimia ”oikealla” tavalla eri tilanteissa.



Kuvio 2 Esimiesten havaitut kehityskohteet ja vahvuudet

Jotta esimies voi tunnistaa omat kehityskohteensa, tulee hänen olla tietoinen vahvuuksistaan. Esimiesten vahvuuksina olivat erityisesti rauhallisuus, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus, hyvä alaistuntemus sekä kyky myöntää virheet (kts kuvio 2). Mielenkiintoinen esimiesten vahvuus oli hyvä alaistuntemus, mikä ilmeni pidempään esimiehenä olleiden vastauksissa. Alaistuntemuksella tarkoitettiin sitä, että esimiehet tunnistivat alaistensa tunnetiloja, vahvuuksia, kehityskohteita sekä motivaatiotekijöitä.

”Ihmistuntemus on kehittynyt vuosien varrella esimiesroolissa toimiessa. Tavallaan tunnistaa ihmisten vahvuuksia ja kehittämisalueita, ja tunnistaa, mistä asioista ihmiset motivoituvat ja millä tyylillä ihmiset haluavat tehdä niitä asioita.”

Pidempään esimiehenä olleet kokivat alaistuntemuksensa olevan hyvällä tasolla, kun taas vähemmän aikaa esimiehenä olleet kokivat tärkeäksi kehittää alaistuntemustaan. Alaistuntemuksen voidaan ajatella kehittyvän esimieskokemuksen myötä. Alaistuntemuksen kehittyessä esimiehet oppivat tunnistamaan alaistensa erilaista tarvetta johtajuudelle. Juuri alaisten erilainen tarve johtajuudelle saattaa selittää esimiesten kehityskohteiden ja

vahvuuksien välillä olevia mielenkiintoisia ristiriitaisuuksia. Esimiehet samanaikaisesti toivoivat olevansa kannustavampia, mutta samanaikaisesti he kokivat vahvuutenaan olevan rauhallisuuden. Osa esimiehistä koki haluavansa olla jämäkempiä ja johtajamaisempia, kun taas osa piti sitä hyvänä, etteivät he ole auktoriteettisempia. Eräskin esimies piti rauhallisuutta vahvuutenaan ja hän korosti, ettei hänen johtamistyyliinsä missään nimessä ole ”mikään autoritäärinen”. Esimiesten eriävät kehityskohteet voivat johtua siitä, että he ovat esimiehinä eri alaisille, joille sopii erilainen johtamistyyli. Esimerkiksi sama esimies, joka ei halunnut olla mikään autoritäärinen, kertoi alaiensa olevan itseohjautuvia. Itseohjautuville alaisille autoritäärinen esimies ei välttämättä sopisi, minkä takia esimies on omaksunut osallistavamman esimiesroolin. Sen sijaan toisessa yksikössä alaiset saattavat odottaa esimieheltä johtajamaisempaa otetta esimiestyöhön, minkä takia osa esimiehistä mainitsi kehityskohteikseen jämäkkyuden.

Alaisten tarpeiden vaikutuksen lisäksi haastatteluissa ilmeni, että myös esimiehen omat lähiesimiehet olivat vaikuttaneet esimiesten vahvuuksien ja kehityskohteiden muodostumiseen. Tämä ilmeni siinä, että esimiehet kertoivat omaksuvansa lähiesimiehiltään heidän vahvuuksiaan. Osa esimiehistä toivoi, että heitä voitaisiin kuvailla samoilla adjektiiveilla, joilla he itse kuvailevat omia lähiesimiehiään. Esimerkiksi eräs esimies kertoi oppineensa omalta lähiesimieheltään rohkeutta sanoa asiat suoraan sekä kärsivällisyyttä. Hän toivoi voivansa siirtää oman käytöksensä kautta suorapuheisuutta ja kärsivällisyyttä myös alaisilleen.

”Toivoisin, että alaiset omaksuisivat multa ehkä semmosta rohkeutta sanoa asiat ja kärsivällisyyttä, pitkäjänteisyyttä. Sillon, kun tänne tulin, nii olin sellainen, että tämä pitää saada heti valmiiksi ja huomenna se on jo liian myöhäistä. Ja silloin mun esimies sanoi, että kyllä ne siitä ajallaan. Kyllä ne asiat tuppaaavat saavuttamaan sen maalin, jotkut vaativat vaan aikansa. Semmosta ajattelutapaa toivoisin alaisillekin.”

Alaiset ja esimiesten lähiesimiehet vaikuttivat esimiesten kokemiin omiin kehityskohteisiinsa ja vahvuksiinsa. Vaikka esimiehet kokivat muiden vaikuttaneen heidän vahvuksiensa ja kehityskohteidensa muodostumiseen, he eivät kuitenkaan olleet täysin varmoja siitä, miten muut näkevät heidät ja heidän kykynsä. Esimiehet saattoivat kokea olleensa esimerkiksi joissain tilanteissa ankarampia kuin mitä he alaisten mukaan olivat olleet.

”Olen myös kokenut, että oho, en mä olekaan niin julma jossain kohdassa kuin mitä itse tuntuu. Jossakin tilanteessa oli joku erimielisyys, niin koin, että olin aika tyly tai julma. Kävin kyselemässä, että mitä muut olivat mieltä, niin ”eiku sä todella hyvin asian muotoilit ja perustelit”. Itsestä

tuntui niin kiehuvalta, mut se oli välittynyt sit kuitenkin ihan lempeästi kuulemma. Että olen osannutkin olla neutraali, vaikka sielussa tuntui pahemmalta kuin mitä ulospäin näytti.”

Esimiehet eivät pystyneet täysin hahmottamaan, miten heidän käytöksensä välittyy alaisille. Tämä saattaa johtua siitä, että esimiehet eivät pyydä kovinkaan aktiivisesti palautetta eivätkä he kovin usein saa sitä pyytämättä. Haastatellut esimiehet kaipasivatkin lisää palautetta sekä alaisiltaan että omalta lähiesimieheltään. Erityisesti rakentava palaute oli kaivattua, mutta myös kannustavia sanoja kaivattaisiin lisää.

”En tiedä, onko ihmiset kohteliaita vai ujoja, mutta ei hirveästi negatiivista tai rakentavaa palautetta tule kuitenkaan.”

Toisaalta esimiehet myönsivät, etteivät he myöskään itse anna omalle esimiehelleen palautetta. Omalle esimiehelle annettava palaute tuntui vaivalloiselta ajatukselta haastateltavista. Haasteelliseksi palautteenannon omalle lähiesimiehelle teki sopivien väylien ja palautteenantotilanteiden puuttuminen.

”Harvoin itsekään tulee annettua omalle esimiehelle palautetta. Se on aina jotenkin iso kynnys.”

Vaikka esimiehet eivät saakaan usein alaisiltaan tai omalta esimieheltään konkreettista palautetta, he tulkitsevat alaistensa ja oman lähiesimiehensä toiminnasta ja reaktioista, mitä mieltä he ovat heistä. Koska suoraa suullista tai kirjallista palautetta vaihdetaan harvemmin, esimiesten mielestä sanattoman palautteen merkitys korostuu. Luottamuksen osoittamisen nähtiin olevan paras sanaton palaute: esimiehen oman lähiesimiehen ollessa esimerkiksi samaa mieltä esimiehen ehdottamien ideoiden kanssa, esimies tulkitsee tämän luottamuksen osoittamiseksi ja sitä kautta positiiviseksi sanattomaksi palautteeksi.

”Joo kyl mä saan palautetta, tietenkään koskaan ei saa palautetta riittävästi tai liikaa. Paras palaute on se, että [lähiesimies] luottaa siihen mitä mä teen. Ja se on mun mielestä se positiivinen palaute, et se luottamus on siellä, että hän tietää, että mä en oo ihan tollo.”

Luottamuksen osoittamisen lisäksi esimiehet kokivat alaisten arvostuksen olevan hyvä sanaton palaute. Esimiesten piti kuitenkin itse omalla toiminnallaan osoittaa olevansa arvostuksen arvoinen. Esimiesten mielestä heidän toimimistaan esimiehenä helpottaa se, että heillä on riittävä substanssiosaaminen: esimiehen osatessa alaisten työn hän pystyy

paremmin auttamaan alaisiaan heidän kohtaamisissaan ongelmissa. Erään esimiehen mukaan alaisten arvostus ansaitaankin niin, että alainen voi luottaa siihen, että esimies tietää kokemuksen kautta, mistä hän puhuu.

”Mun mielestä auktoriteetti tai niinku semmonen arvostus syntyy siitä, että ihmiset tietää, että toi pomo tietää, mitä me tehdään. Niin sillä oikeastaan sai sitä kunnioitusta ja semmosta ”toi ainakin tietää, mistä se puhuu.”

Esimiesten mielestä onkin tärkeää, että alaiset voivat luottaa siihen, että esimies tietää toiminnan suunnan ja osaa auttaa heitä tarvittaessa. Tähän liittyy myös esimiesten luottamus itseensä ja omaan toimintaansa, kuten siihen, että he pystyvät auttamaan alaisiaan tarvittaessa. Sekä kyselyyn vastanneet että haastatellut esimiehet kokivat osaamistasonsa vastaavan läheisesti esimiestehtävissä vaadittavaa osaamista.

”Totta kai mä opin joka päivä uusia asioita, mutta kyllä mun kyvyt ja potentiaali ovat ihan riittäviä. En tunne olevani mitenkään liian syvässä päässä, että osaan kyllä uida.”

Esimiehet kokivat pystyvänsä selviytymään kohtaamistaan haasteista nykyisillä taidoillaan, mutta he osoittivat olevansa myös avoimia ja halukkaita oppimaan uusia tapoja toimia.

4.1.2 Sisäistetty moraal

Sisäistettyyn moraaliiin liittyy omien arvojen tiedostaminen, uskollisena itselleen pysyminen sekä arvoihin pohjautuva päätöksenteko. Sisäistettyä moraaliiä mitattiin neljän väittämän avulla (kts taulukko 4). Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksista sisäistetyn moraaliiin vastausten yhteiskeskisarvo oli kaikkein matalin.

Taulukko 4 Esimiesten sisäistetyn moraaliiin taso

| Sisäistetty moraalii kokonaisuutena, keskiarvo (keskihajonta) | 3,7 (0,7) |
|--|------------------|
| Minulla on selkeät arvot ja periaatteet | 4,4 (0,6) |
| Minulle on tärkeää toimia omien periaatteideni mukaisesti | 4,2 (0,6) |
| Teen vaikeita päätöksiä eettisin perustein | 3,5 (0,8) |
| Muiden mielipiteet ja odotukset eivät vaikuta käyttäytymiseeni | 2,6 (0,9) |

Kyselyn vastausten perusteella voidaan sanoa, että esimiehet ovat hyvin tietoisia omista arvoistaan ja periaatteistaan sekä pyrkivät myös käyttäytymään periaatteidensa mukaisesti. Omien arvojen tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen onkin tärkeää esimiestehtävissä onnistumiselle. Esimiehen omien arvojen ja käyttäytymisen tulisi vastata yrityksen arvoja, jotta arvojen välille ei tule ristiriitaa. (Gardner yms. 2005, 347.) Tämän takia esimiehiä pyydettiin arvioimaan heidän omien arvojensa ja yrityksen arvojen vastaavuutta. Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat yrityksen arvojen soveltuvan kohtuullisen hyvin omiin arvoihinsa. Haastatteluissa haluttiin ymmärtää syvällisemmin mitä esimiehet todella ajattelevat Yrityksen arvojen ja omien arvojensa vastaavuudesta sekä miten arvojen yhteneväisyys tai ristiriita heijastuu heidän käytökseensä. Kysyttäessä haastatelluilta esimiehiltä Yrityksen arvoista kaikki olivat aluksi sitä mieltä, että arvoihin on helppo sitoutua eikä omien arvojen ja Yrityksen arvojen välillä ole ristiriitaa. Kun esimiehiltä kysyttiin tarkemmin heidän omista arvoistaan, ilmeni, ettei osa esimiehistä ollut koskaan ajatellut perusteellisemmin omia arvojaan. Esimiehet sen sijaan luottivat siihen, että he tuovat niitä itsestään toiminnassaan esille.

”Mä en ehkä ole ajatellut niin syvällisesti Yrityksen arvojen loistavuutta tai vähemmän loistavuutta. Enemmän musta ne on ihan ymmärrettäviä ja varmaan tulee siinä omassa toiminnassa sitä kautta esille. En osaa sanoa. En oo määritellyt itselleni mitään tämmösiä arvoja ja sitten katsonut, että onko nää ristiriidassa.”

Esimiehet eivät välttämättä osanneet nimetä arvoja, joiden mukaan he toimivat. Tämä saattaa johtua siitä, että he eivät olleet määritelleet itselleen tiettyjä arvoja toimintansa pohjaksi tai he eivät hahmota toimintaansa arvojensa kautta. Esimiesten vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että kyseessä on jälkimmäinen vaihtoehto. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että esimiehet korostivat muissa vastauksissaan tiettyjä toimintatapoja, joita he eivät halunneet itse edustaa. Haastatellut esimiehet olivat esimerkiksi huomanneet omissa esimiehissään sellaisia asioita, joita he eivät missään nimessä halunneet omaksua itselleen. Eräs esimies kertoi salailun olevan hänelle kuin punainen vaate, sillä hän oli nähnyt aikaisempien esimiestensä käyttäytyneen näin.

”Takinkääntö on semmosta myrkkyä mulle, niin mä en halua toimia. Esimerkiksi salailu, ”mä en tota sulle kerro, vaikka tää ei olisikaan mikään salainen asia”, niin sitä mä en halua itse toteuttaa.”

Esimiehen ajatellessa, ettei hän halua edustaa toiminnassaan jotain tiettyä periaatetta tai arvoa hän alitajuntaisesti muokkaa omaa käyttäytymistään sekä arvojaan ja periaattei-

taan käyttäytymisen takana. Tämän perusteella voidaan ajatella, että esimiehet tiedostamattomasti toimivat itse huomaamiensa heille sopivien arvojen mukaisesti, vaikka he eivät välttämättä osaisi nimetä näitä arvoja heiltä niistä kysyttäessä.

Vaikka osa esimiehistä ei osannut nimetä toimintansa taustalla olevia arvoja, osa haastatelluista esimiehistä oli hyvinkin tietoisia omista arvoistaan toimintansa taustalla. He olivat verranneet omia arvojaan ja Yrityksen arvoja keskenään ja huomanneet, ettei näiden välillä ollut ristiriitaa. Eräs esimies oli tullut siihen tulokseen, ettei hän voisi olla töissä yrityksessä, jossa kokisi yrityksen arvojen sotivan hänen omia arvojaan vastaan. Hänen mielestään arvojen ristiriitaisuus ei ole kannattavaa kummankaan osapuolen, työntekijän tai organisaation, kannalta.

”En mä olisi täällä töissä, jos mä kokisin ristiriitaa omien arvojen ja yrityksen arvojen välillä. Ihmisen pitää olla tyytyväinen siihen, mitä itse edustaa ja mitä on. Jos joutuu toimimaan esimerkiksi omien arvojen vastaisesti, niin sitten sä et ole itseesi tyytyväinen ja siitä syntyy niitä ongelmia. Jos mä ajattelisin ristiriitaisesti Yrityksen arvoista, niin en mä olisi täällä töissä. Koska mun näkemyksen mukaan se, että jos sä toimit toistuvasti omien arvojesi vastaisesti, niin sulle tulee itseinho, itsetunto laskee ja sä et ole tyytyväinen siihen, mitä sä edustat. Silloin sä et voi olla myöskään tyytyväinen muihin, etkä sä myöskään heijasta ulospäin tervettä itsetuntoa.”

Vaikka kaikki esimiehet eivät välttämättä olleet määritelleet itselleen tarkkoja arvoja, on tärkeää huomata, että kukaan esimiehistä ei nähnyt ristiriitaa omien arvojensa ja Yrityksen arvojen välillä. Tämä mahdollistaa sen, että he voivat toimia omien periaatteidensa ja Yrityksen periaatteiden mukaisesti. Haastatellut esimiehet pyrkivätkin tuomaan sekä omia arvojaan että Yrityksen arvoja toiminnassaan esille. Esimiesten välillä oli eroja siinä, kuinka *paljon* he pyrkivät tuomaan arvoja ilmi sanoissaan ja teoissaan. Osa esimiehistä ei pitänyt arvojen esiintuomista tärkeänä, vaan heidän mielestään arvot olivat toiminnan taustalla ohjaamassa toimintaa: arvoja ei heidän mukaansa pitäisi väkisin pyrkiä tuomaan esiin. Osa esimiehistä taas pyrki jatkuvasti tuomaan arvoja ilmi toiminnassaan, ja he pyrkivät kannustamaan myös alaisiaan arvojen liittämiseen osaksi käyttäytymistään. Tämä ilmeni esimiesten mukaan esimerkiksi arvojen ääneen sanomisena sekä oman toiminnan ja arvojen vertailussa.

”Tulee sanottua ihan tiimissäkin niitä arvoja ääneen ja ihmiset kyllä peilaavat niitä omaan toimintaansa. Ja kyl mä ainakin peilaan omaa toimintaani niihin arvoihin, että miten mä edustan tiettyjä arvoja.”

Omien arvojen ja periaatteiden tiedostaminen sekä niiden mukaan toimiminen mahdollistavat myös sen, että esimies voi tehdä päätöksiä omien periaatteidensa pohjalta. Kyselyn vastausten perusteella esimiehet pyrkivät tekemään eettisiä päätöksiä, mutta he kokivat, etteivät he aina kykene siihen heistä riippumattomista syistä. Eräs haastateltu esimies kertoi tilanteesta, jossa hän ei voinut tilannesidonnaisten tekijöiden takia tehdä omien arvojensa mukaista ratkaisua, vaikka olisi halunnut. Esimiehen piti tehdä vaikea päätös erään alaisensa työsuhteen jatkon suhteen, sillä alainen ei tullut toimeen muiden yksikön työntekijöiden kanssa, eivätkä työtehtäviäkään sujuneet. Esimiehen periaatteenaan oli pitää aina alaisensa puolia ja ajaa alaisensa etua, mutta nyt hänen täytyi miettiä tämän kyseisen alaisen edun lisäksi myös muiden alaisensa etua, koko työryhmän yhteistä etua sekä Yrityksen etua. Saavuttaakseen suuremman edun esimies joutui tekemään periaatteidensa vastaisen ikävän ratkaisun alaisen kannalta. Vaikka sillä hetkellä päätös ei tuntunut esimiehestä hänen arvojensa mukaiselta, esimiehen muiden alaisten kannalta hän toimi arvojensa mukaisesti. Tekemällä ikävän ratkaisun yhden alaisen kannalta hän paransi yksikössä vallitsevaa ilmapiiriä eli hänen voidaan nähdä pitäneen muiden alaisensa puolia, mikä olikin esimiehen toiminnan taustalla olevana periaatteena.

Esimiehet pyrkivätkin toimimaan systemaattisesti samalla tavalla osoittaakseen alaisilleen olevansa heidän luottamuksensa arvoinen. Yhtenä tärkeimpänä luottamusta rakentavana tekijänä nähtiin olevan lupauksen pitäminen. Haastatellut esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että annetut lupaukset tulee pitää. Lupauksen pitämällä voidaan viitata myös sanomattomiin lupauksiin eli siihen, mitä esimies on luvannut olevansa ja tarjoavansa alaiselle. Tätä kuvaa erään esimiehen kuvaus itsestään. Hän kertoi olevansa ennakoitava, jolloin alaiset voivat luottaa siihen, että hän hoitaa asiat tietyllä tavalla.

”Mä oon ennakoitava, että voi luottaa siihen, että jos jonkun asian kanssa tulee juttusille, niin sitä asiaa käydään läpi tietyllä tavalla. Ja mä en tempoile eri suuntaan tai tuuliviirinä vaihda mielipidettä joka viikko. Koska se on ikävää, jos esimies on arvaamaton tai vaihtaa mielipidettään aina viikosta toiseen, päivästä toiseen.”

Yhtenä esimiehen periaatteena voidaan katsoa olevan ennakoitavuus, jota hän tuo ilmi käsittelemällä asioita systemaattisesti samalla tavalla. Vaikka esimiehet pyrkivät käyttäytymään tiedostettujen ja tiedostamattomien periaatteidensa ja arvojensa mukaisesti, esimiesten sisäistettyä moraalialue heikensi selvästi se, että he kokivat muiden mielipiteiden ja odotusten vaikuttavan heidän käyttäytymiseensä. Muiden odotusten vaikutus esimiesten vahvuuksiin ja kehityskohteisiin ilmenikin jo esimiesten itsetietoisuutta tarkastellessa. Haastatteluissa esimiehet painottivat, etteivät he muuta itseään muiden mielipiteiden ja odotusten mukaisesti vaan he muuttavat sitä, miten he tuovat itseään esiin eri

tilanteissa. Tätä kuvaa se, että esimiehet kokivat voivansa toimia omina itsenään esimiehinä, mutta yritysympäristö ja konteksti muuttavat sitä, miten he toimivat. Esimerkiksi ongelmatilanteissa esimiehet kertoivat pyrkivänsä ottamaan enemmän johtajan roolia selvittääkseen ongelmatilanteet, sillä alaiset odottivat heidän toimivan tietyllä tavalla selvittääkseen ongelman.

4.1.3 Tasapainoinen tiedonkäsittely

Tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn liittyy olennaisesti objektiivinen tiedonkäsittely, kyky kuunnella eriäviä mielipiteitä sekä kiinnostus muiden mielipiteitä kohtaan. Esimiesten tasapainoista tiedonkäsittelyä mitattiin kolmen eri väittämän kautta (kts taulukko 5).

Taulukko 5 Esimiesten tasapainoisen tiedonkäsittelyn taso

| Tasapainoinen tiedonkäsittely kokonaisuutena, keskiarvo (keskihajonta) | 4,3 (0,5) |
|---|------------------|
| Kuuntelen huolellisesti eri näkökantoja ja pyrin huomioimaan ne päätöksenteossa | 4,2 (0,6) |
| Olen avoin eriäville näkemyksille | 4,4 (0,6) |
| Ymmärrän, millainen vaikutus tietyillä toimenpiteillä on muihin | 4,4 (0,4) |

Esimiesten mukaan heidän kykynsä huomioida muiden mielipiteitä päätöksenteossa on hyvällä tasolla. Haastatteluissa esimiesten hyvä kyky huomioida muiden mielipiteitä ilmeni siinä, että esimiehet muuttivat tekemiään päätöksiä alaisten ehdotusten perusteella. Esimerkiksi eräs esimies, jonka vahvuusalueena on hänen mukaansa hänen kykynsä myöntää virheet, kertoi olevansa positiivisesti yllättynyt, jos hänen alaisensa löytävät uusia näkökulmia tarkastella asioita.

*”Se on yks mun vahvuus ehkä esimiehenä ja johtajana, että jos mä oon esimerkiksi päättänyt jonkun asian väärin ja tulee joku muutos, tilanne muuttuu, tulee lisää faktaa, niin mulla ei ota ollenkaan itsetunnon päälle myöntää, että mä oon väärässä. Mä oon erittäin positiivisesti yllättynyt, jos joku löytää jotain muita mahdollisuuksia ja keinoja, ja se mun alkupe-
räinen päätös on ollut pielessä, niin mä erittäin mielelläni muutan sitä.”*

Esimiehen mukaan hänen itsetuntonsa ei kärsi siitä, jos alainen löytää virheen hänen tekemästään päätöksestä tai ehdottaa vaihtoehtoista tapaa toimia. Sen sijaan esimies mielelläni muuttaa päätöksiään alaisten ehdotusten mukaisesti. Esimies tiedostaa, että hänen

tekemänsä ratkaisut eivät välttämättä ole ainoita oikeita totuuksia. Alaisten mielipiteiden huomioonointiin päätöksenteossa liittyy olennaisesti myös esimiehen avoimuus eriäville näkemyksille. Esimiehet vaikuttivat olevan avoimia eriäville näkemyksille ja pystyvänsä objektiivisesti tarkastelemaan omista mielipiteistään poikkeavia ajatuksia. Tätä kuvaa yhden haastatellun esimiehen kertomus tilanteesta, jossa alainen oli tullut hänen luokseen ehdottaen, että eräs työprosessi hoidettaisiin eri tavalla. Esimies oli ottanut ehdotuksen avoimesti vastaan, kehunut alaisen oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta ja lähettänyt ehdotuksen eteenpäin seuraavalle taholle. Seuraavana päivänä ehdotus oli hyväksytty ja otettu käytäntöön. Esimiehen mukaan alaisten ehdotusten ansiosta voidaan parantaa toimintaa, minkä takia hän pyrkii olemaan avoin heidän ehdotuksilleen.

Tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn liittyy olennaisesti myös kyky ymmärtää, millainen vaikutus omalla toiminnalla on muihin. Esimiesten vastausten perusteella he kokivat pystyvänsä hyvin hahmottamaan, miten heidän toimintansa vaikuttaa alaisiin. Tämä ilmeni siinä, että esimiehet pyrkivät kiinnittämään huomiota siihen, miten he sanovat asioita ja miten he toimivat alaistensa kanssa. Esimiehet pyrkivät käymään läpi vaihtoehtoiset toimintatavat ja niiden mahdolliset seuraukset ennen kuin he päättivät, miten he toimivat. Esimiehet mainitsivat sen, että mitä paremmin he tuntevat alaisen, johon toiminta kohdistuu, sitä paremmin he pystyvät hahmottamaan toimintansa vaikutuksen alaiseen. Tämän takia esimiesten mielestä on tärkeää tutustua alaisiin. Tämä selittää myös esimiesten kehityskohteissa olleen alaistuntemuksen: kun esimies tunnistaa paremmin alaisten erilaisia tarpeita johtajuudelle, hänen on helpompi myös hahmottaa toimintansa vaikutuksia heihin. Esimiehet halusivat tutustua paremmin alaisiinsa, mutta he kokivat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa siihen.

4.1.4 *Läpinäkyvyys*

Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan esimiehen kykyä jakaa tietoa avoimesti, näyttää tunteensa sellaisena kuin hän ne kokee, olla rehellinen sanoissaan ja teoissaan, myöntää tekemänsä virheet sekä rohkaista alaisia keskustelemaan vaikeista asioista. Läpinäkyvyyden tasoa mitattiin viiden eri väittämän avulla (kts taulukko 6).

Taulukko 6 Esimiesten läpinäkyvyyden taso

| Läpinäkyvyys kokonaisuutena, keskiarvo (keskihajonta) | 4,1 (0,7) |
|--|------------------|
| Näytän tunteeni avoimesti | 3,3 (1,3) |
| Voin olla oma itseni esimiehenä | 4,1 (0,6) |
| Sanon asiat, niin kuin ne ovat | 3,9 (0,6) |
| Pystyn myöntämään tekemäni virheet | 4,6 (0,5) |
| Rohkaisen alaisiani sanomaan avoimesti mielipiteensä | 4,7 (0,4) |

Esimiesten läpinäkyvyys oli muuten hyvällä tasolla, mutta sitä heikensi se, että esimiehet eivät kokeneet voivansa näyttää tunteitaan kovinkaan avoimesti. Haastatteluissa esimiehet perustelivat, miksi joissain tilanteissa he voivat näyttää tunteensa ja toisissa eivät. Erityisesti positiivisiksi koetut tilanteet, kuten alaisen kiittäminen tai palkitseminen hyvästä työsuoriutumisesta olivat tilanteita, joissa tunteita näytettiin avoimesti ja suoraan. Sen sijaan negatiivisiksi koetut tilanteet, kuten kriisitilanteet, vaativat esimiehiltä tunteiden hillitsemistä ja omien tunteiden suodattamista. Esimiehet pyrkivät olemaan avoimia ja näyttämään tunteensa, mutta myös hallitsemaan tunteidensa näyttämistä. Tätä kuvaa yhden esimiehen kommentti siitä, että hänen mielestään esimiehen tulee kyetä näyttämään tunteensa, mutta myös tunnistaa tilanteet, joissa omia tunteitaan ei voi tuoda esiin. Esimerkkinä esimies käytti kaoottista tilannetta, jossa esimiehen täytyi toimia esimerkiksi rauhallisena, vaikka hän ei kokenutkaan olevansa rauhallinen.

”Tietyissä tilanteissa pitää pystyä pistämään jäitä hattuun, ettei lähde kuohuntoihin mukaan. Välillä, kun kauhistellaan jotain asiaa, niin tietenkin esimiehen pitää olla siinä kylmäpäinen ja tavallaan filteröidä ne omat tunteukset ja sellaiset pois siitä.”

Esimiehen mielestä hänen tulee kyetä hallitsemaan tunteitaan, jotta hän voi toimia esimerkiksi alaisille. Tähän liittyy esimiehen odotukset omasta roolistaan ja toiminnastaan. Esimiehet kokivat heidän roolinaan olevan valmentavan esimiehen rooli ja heidän tärkeimpänä tehtävänä olevan alaisten tukeminen ja ohjaaminen. Koska esimiesten mielestä heidän tärkeimpänä tehtävänä oli olla alaisten tukena, he kokivat joutuvansa hallitsemaan tunteidensa esittämistä ja näin ollen välillä suodattamaan kokemiaan tunteita. Vaikka esimiehet kokivat roolinsa esimiehenä tuovan joitain rajoitteita tunteiden esittämiseksi, he pitivät tärkeänä sitä, että he eivät yritä esittää mitään roolia, vaan että he toimivat omana itsenään esimiehinä. Esimiesroolin ei koettu muuttavan esimiestä, vaan esimiesrooli oli omaksuttu osaksi omaa persoonaansa. Esimiehet kokivat voivansa toimia esimiesroolin asettamien rajojen sisällä omalla tavallaan ja omina persooninaan.

”Kyllä mun mielestä on hirveän tärkeitä se ihmisen kohtaaminen ja semmonen aitous. Et ei yritä esittää mitään esimiesroolia, vaan on se, mitä on. Kaikkihan me ollaan omia yksilöitämme. Meidän pitää se oma esimiestyö, niin kuin Yritykselläkin on tietyt raamit esimiehelle, niin täytyy saada ne raamit sinne. Mut sittenhän sä siellä sisällä toimit itsenäsi.”

Esimiesten toimiminen Yrityksen asettamien rajojen sisällä omina persooninaan kuvaa sitä, että esimiehet omaksuvat esimiesroolin ja sen rajat osaksi omaa persoonaansa. Esimiesroolin omaksuminen osaksi omaa persoonaa kuvaa myös se, että esimiehet kertoivat avoimesti asioistaan ja itsestään alaisille. Kaikki haastatellut esimiehet kertoivat jonkin verran asioita itsestään, kuten harrastukset, mutta osa esimiehistä koki voivansa jakaa alaisten kanssa vielä enemmän tietoja itsestään. Ne esimiehet, jotka jakoivat avoimesti tietoa itsestään alaisensa kanssa, kokivat roolinsa keskijohdon esimiehenä olevan niin lähellä alaista, että he pystyivät helposti luomaan tunnesiteen alaisensa kanssa. Esimiehet kuitenkin kommentoivat, että he ovat eri alaisten kanssa eri kommunikoinnin tasolla. Kommunikaatiotasoon koettiin vaikuttavan alaisen käyttäytyminen ja halu jakaa tietoa itsestään; mitä avoimemmin alainen kertoi asioita esimiehelle, sitä avoimemmin myös esimies pyrki kertomaan asioita itsestään alaiselle. Lähtökohtaisesti esimiehet kertoivat olevansa halukkaita tutustumaan alaisiinsa sekä kertomaan omista asioistaan alaisilleen, ja kaikkien alaisten kanssa jonkin verran vaihdettiin myös henkilökohtaisia kertomuksia. Toisten alaisten kanssa esimiehet saattoivat mennä astetta syvemmälle, jolloin alaisten kanssa jaettiin niin ilot kuin surutkin. Tärkeimpänä tekijänä itsestään kertomiselle esimiehet pitivät suhteessa vallitsevaa luottamusta: ilman luottamusta ei kumpikaan osapuoli halunnut kertoa toiselle itsestään. Toisaalta esimiehet myös tiedostivat, että itsestä kertominen lisää luottamusta esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa, minkä takia esimiehet pyrkivät ainakin jossain määrin kertomaan omista asioistaan alaisilleen.

”Mä rakennan luottamusta vuorovaikutuksessa siinä, että mä esimerkiksi kerron itsestäni aika paljon. Mä pyrin kertomaan itsestäni ja viikonloppusuunnitelmistani ja kysymään ihmisiltä niistä, jotta meillä olisi sitä yhteistä ja luottamusta muussakin kuin pelkästään siinä työssä ja työn sisällyksessä. Me ei olla vain töissä täällä, vaan me ollaan myös ihmisuhteissa täällä, vuorovaikutuksessa täällä. Me ei olla koneita.”

Itsestään kertomisen lisäksi esimiehet kertoivat pyrkivänsä vitsailemaan itsestään ja omista kokemuksistaan lisätäkseen luottamusta ja avoimuutta vuorovaikutussuhteisiinsa. Itseironian nähtiin vahvistavan esimiesten ja heidän alaisensa välistä suhdetta, sillä esimiehet osoittivat, etteivät he ota itseään liian vakavasti. Esimiehet pyrkivät myös kertomaan omista virheistään avoimesti. Esimiesten hyvä kyky suhtautua tekemiinsä virheisiin

ilmeni jo esimiesten vahvuuksissa, sillä yksi esimiesten vahvuusalueista oli kyky myöntää virheet.

”Mä haluan aina kertoa, jos olen tehnyt jonkun virheen. Avoimesti sanomalla, että mokasin. Sitä olen toivonut myös muilta.”

Esimiehet pyrkivät avoimesti kertomaan, mikäli he olivat tehneet virheen, sillä he toivoivat omalla toiminnallaan kannustavansa myös alaisia myöntämään rohkeasti tehdyt virheet. Kykyyn myöntää virheet liittyy myös kyky sanoa asiat suoraan, niin positiiviset kuin negatiivisetkin. Esimiehet pyrkivät siihen, että he sanovat asiat suoraan sen enempää kaunistelematta. Negatiivisia uutisia annettaessa esimiehet pitivät hyvänä ottaa hieman etäisyyttä asiaan ja pohtia ajan kanssa tapaa, jolla ikävät uutiset annetaan alaiselle. Esimiehet korostivatkin sitä, että asiat pitää sanoa suoraan mutta ei hätäisesti. Tätä kuvaa erään esimiehen kertoma tarina tilanteesta, jossa hän antoi alaiselle palautetta kiireessä, minkä seurauksena palautetta ei täysin ehditty käsitellä. Alaisen pohtiessa esimiehen antaman palautteen merkitystä palaute muuttui negatiivissävytteiseksi alaisen mielessä, paisuen lopulta suuremmaksi asiaksi kuin esimies oli alun perin tarkoittanut.

”Joskus tuntuu, että jos pientä korjaavaa palautetta haluaa antaa, niin siihen on liian vähän aikaa. Viisi minuuttia ei saata johtaa oikeeseen lopputulokseen, koska jos nostaa, että tämä ei ole näin hyvä, niin toinen lähtee kotiin ja miettii palautetta ja se paisuu kuin pullataikina omassa päässä. Sitten seuraavana päivänä asiasta on tullut isompi kuin se olikaan. Tai ehkä pitäisi olla vaan kärsivällisyyttä odottaa niitä hetkiä, milloin sitä korjaavaa palautetta antaa. Mutta meneekö se asia jo ohi, jos mennään muistelemaan, että kuukausi sitten sä yhdessä palaverissa teit näin.”

Asioiden sanomisen suoraan voidaan nähdä tarkoittavan esimiehille sitä, että asiat sanotaan rehellisesti ja kaunistelematta mutta harkitusti – ei suoralta kädeltä. Sen sijaan esimiehet halusivat kuulla suoralta kädeltä alaisten mielipiteitä, sillä heidän mielestään oli tärkeää rohkaista alaisia sanomaan avoimesti mielipiteensä. Esimiehet pyrkivät kannustamaan alaisiaan esittämään ideoitaan rohkeasti, sillä he näkivät alaisten ideoiden olevan tärkeä uusien innovaatioiden lähde.

”Mä olen yrittänyt kannustaa mahdollisimman paljon siihen, että saa heittää vaikka kymmenen kehitysideaa tai siis niinku ihan koko ajan saa heittää kehitys-

ideoita. Ei haittaa, vaikka tulisi tosi paljon tyhmiä [ideoita]. Jos heittää kymmenen, niin voi olla, että yhdeksän menee suoraa roskeen, mutta yksi saattaa olla ihan hyvä idea.”

Mielipiteisiin rohkaiseminen ilmeni myös siinä, että lähes jokainen haastateltu esimies mainitsi alaistensa keskuudessa olevan avoin ilmapiiri, jossa pyritään siihen, että jokainen sanoisi rohkeasti mielipiteensä. Esimiesten vastauksissa ilmeni erityisesti toisten mielipiteiden haastaminen. Haastamisella esimiehet viittasivat toisen esittämän mielipiteen tarkasteluun vaihtoehtoisista näkökulmista.

”Meillä on semmonen avoin henki ja uskalletaan haastaa toista, että onko tää nyt järkevä ratkaisu ja toiset uskaltavat haastaa yhtä lailla mua.”

Esimiehet kokivat haastamisen olevan hyvä keino viedä sekä omia että toisten ehdottamia ideoita eteenpäin. Sen lisäksi, että esimiehet pyrkivät haastamaan alaistensa mielipiteitä esimiehet pyrkivät kannustamaan myös alaisiaan haastamaan heidän mielipiteitään.

4.2 Esimiesvalmennukset autenttisen johtajuuden kehittämisessä

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan heidän autenttisen johtajuuden ulottuvuuksiensa kehittymistä esimiesvalmennuksessa (kts taulukko 7).

Taulukko 7 Esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien koettu kehitys esimiesvalmennuksissa

| | |
|---|------------------|
| Autenttisuuden kehittyminen kokonaisuutena esimiesvalmennuksissa, keskiarvo (keskihajonta) | 4,4 (1,0) |
| Itsetietoisuuden koettu kehitys kokonaisuutena | 4,0 (0,8) |
| Opin, että minulla on vielä kehitettävää esimiehenä | 4,5 (0,7) |
| Tiedän nyt paremmin, mitkä ovat vahvuuteni esimiehenä | 3,9 (0,9) |
| Pystyn hahmottamaan paremmin, kuinka muut näkevät minut ja kyyni | 4,0 (0,6) |
| Pyydän aktiivisemmin palautetta, jotta voin parantaa yhteistyötä muiden kanssa | 3,5 (0,9) |
| Sisäistetyn moraalin koettu kehitys kokonaisuutena | 3,0 (1,1) |
| Minulla on nyt selkeämmät arvot ja periaatteet | 2,9 (1,2) |
| Minulle on tärkeämpää toimia omien periaatteideni mukaisesti | 3,0 (1,2) |
| Teen vaikeita päätöksiä eettisesti kestävämmällä tavalla | 3,0 (1,1) |
| Muiden mielipiteet ja odotukset eivät vaikuta enää käyttäytymiseeni | 2,9 (0,9) |
| Tasapainoisen tiedonkäsittelyn koettu kehitys kokonaisuutena | 3,7 (0,9) |
| Kuuntelen huolellisemmin eri näkökantoja ja pyrin huomioimaan ne päätöksenteossa | 4,0 (0,7) |
| Olen avoimempi eriäville näkemyksille | 3,7 (0,8) |
| Ymmärrän paremmin, millainen vaikutus tietyillä toimenpiteillä on muihin | 3,4 (1,1) |
| Läpinäkyvyyden koettu kehitys kokonaisuutena | 3,5 (1,1) |
| Näytän avoimemmin tunteeni | 2,8 (1,1) |
| Voin olla vapaammin oma itseni esimiehenä | 3,5 (1,0) |
| Sanon asiat täsmällisemmin | 4,0 (0,9) |
| Pystyn avoimemmin myöntämään tekemäni virheet | 3,3 (1,2) |
| Rohkaisen enemmän alaisiani sanomaan avoimesti mielipiteensä | 3,8 (1,0) |

Erityisesti esimiehet oppivat tunnistamaan paremmin omia kehityskohteitaan. Esimiehet mainitsivat kehityskohteikseen muun muassa keskusteleavamman esimiestyylin sekä keskittymisen alaisiin yksilöinä. Alaisiin keskittymisellä tarkoitettiin eri alaisia motivoivien tekijöiden löytämistä. Esimiehet mainitsivat myös pyrkivänsä olemaan kannustavampia esimiesvalmennuksen jälkeen.

”Ainakin yrittänyt tuoda sitä kannustavuutta ja motivointia omaan tekemiseen lisää [esimiesvalmennuksen jälkeen]. Myöskin sitä jämäkkyyttä semmosissa tilanteissa, kun sitä tarvitaan. Et yrittänyt pitää sen mielessä, että jos alainen tarvii semmosta ohjausta, niin silloin otetaan selkeemmin se esimiesroolin siihen mukaan.”

Esimiehet havaitsivat valmennuksessa kehityskohteikseen kannustavuuden lisäämisen sekä paremman alaistuntemuksen: nämä samat tekijät ilmenivät esimiesten kehityskohteissa tarkastellessa heidän itsetietoisuutensa tasoa (kts kuvio 2, s. 38). Esimiesvalmennus auttoi esimiehiä tulemaan tietoisiksi omista kehityskohteistaan. Mielenkiintoista oli, että esimiehet ryhtyivät heti valmennuksen jälkeen kehittämään havaitsemiaan kehityskohteita: esimiehet kertoivat pyrkivänsä kannustamaan alaisiaan enemmän, havaitsemaan paremmin alaisia motivoivia tekijöitä sekä toimimaan jämäkämmin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kehityskohteiden paremman tunnistamisen lisäksi esimiesvalmennus vahvisti myös esimiesten käsitystä omista vahvuuksistaan. Omien kehityskohteiden ja vahvuuksien parempi ymmärrys johtui esimiesvalmennuksessa toteutetusta kattavasta palautekyselystä, jossa esimies sai palautetta alaisiltaan, kollegoiltaan ja omalta lähiesimieheltään toiminnastaan. Esimiehet kokivat saaneensa arvokasta palautetta kyselyn kautta toiminnastaan sekä vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Palautekysely auttoi esimiehiä myös hahmottamaan, miten muut näkevät heidät ja heidän kykynsä. Saamansa palautteen ansiosta esimiehet kokivat olevansa tietoisempia tekijöistä, joissa heillä olisi parantamisen varaa, mikä motivoi heitä kehittämään itseään. Vaikka esimiehet saivat arvokasta tietoa vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan palautekyselyn kautta, esimiesvalmennukset eivät silti kehittäneet esimiesten halua pyytää aktiivisemmin palautetta. Esimiesten vähäinen palautteenpyytäminen saattaa ilmentää myös esimiesten mainitsemaa ongelmaa sopivien palautteenantotilanteiden ja -väylien puuttumisesta, mihin esimiesvalmennuksella ei koettu olevan vaikutusta.

Se, että esimiehet ryhtyivät heti kehittämään esimiesvalmennuksessa havaitsemiaan kehityskohteitaan, kertoo sitä, että heillä on aito halu kehittyä ollakseen parempia esimiehiä. Esimiesten halu kehittyä ilmeni myös siinä, että he toivoivat Yrityksen järjestävän erilaisia koulutuksia ja tarjoavan muitakin välineitä kehittymiselleen. Esimiehet toivoisivat esiintymistaidon koulutuksia, vertaistapahtumia, säännöllisiä koulutuksia vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi sekä säännöllisiä palautekyselyitä esimiestehtävissä onnistumisesta ja kehittymisestä. Esimiesten tarkat ehdotukset tulevien koulutusten mahdollisista aihealueista kuvaavat sitä, että esimiehet ovat tietoisia niistä osa-alueista, joilla heidän pitäisi vielä kehittyä. Esimiesten voidaan nähdä pitävän Yrityksen järjestämiä koulutuksia hyvinä keinoina kehittymiselle. Tämä ilmeni myös siinä, että esimiehet pyrkivät

aktiivisesti osallistumaan erilaisiin ulkopuolisiin koulutustilaisuuksiin ja suorittamaan tutkintoja.

Itsetietoisuuden kehittyminen esimiesvalmennuksissa heijastui myös esimiesten tasapainoisen tiedonkäsittelyn kehittymiseen. Koska esimiehet oppivat tunnistamaan paremmin, miten muut näkevät heidät ja heidän vahvuutensa ja kehityskohteensa, he kokivat pystyvänsä helpommin myös hahmottamaan oman toimintansa vaikutuksia muihin. Esimiesvalmennuksissa olleet harjoitukset sekä esimerkkitapausten käsittely auttoivat esimiehiä hahmottamaan oman toiminnan vaikutuksia alaisiin. Oman toiminnan vaikutusten parempi tiedostaminen johti siihen, että esimiehet huomasivat haluavansa kehittää vuorovaikutustyyliään kuuntelevampaan ja keskustelelevampaan suuntaan. Eräskin esimies koki esimiesvalmennuksessa olleen valmentava johtajuus -teeman saaneen hänet omaksumaan kuuntelevamman roolin. Valmennuksen jälkeen hän kertoi muuttaneensa käytöstään niin, että hän kuuntelee alaisten mielipiteitä ja ohjaa heitä vastausten löytämiseen eikä tarjoile alaisille ratkaisuja.

”Käytös varmasti muuttui sillä tavalla, että pystyy enemmän olemaan kuunteleva ja luottamuksellinen. Tai siis semmonen, että sulle voi tulla kertomaan asioita: että mä kuuntelen ja en yritä siinä tilanteessa epätoivoisesti keksiä ratkaisuja. Se tuo myös semmosta tiettyä rauhallisuutta ja vakautta siihen tekemiseen ja esimiehenä olemiseen.”

Objektiivinen tiedonkäsittely ja kyky kuunnella alaisten mielipiteitä kehittivät myös esimiesten läpinäkyvyyttä, sillä esimiesten omaksuttua kuuntelevamman ja keskustelelevamman vuorovaikutustyylin heidän vuorovaikutustyyliinsä muuttui keskustelevämmäksi. Keskustelelevan vuorovaikutustyylin omaksuminen esimiesvalmennuksissa selkeytti esimiehille heidän rooliaan esimiehenä ja vuorovaikuttajana. Esimiehet olivat maininneet valmentavan johtajuuden ja tukena olemisen tärkeyden olevan heidän esimiesroolinsa tausta-ajatuksina. Näille ajatuksille esimiehet kokivat saaneensa selkeyttä esimiesvalmennuksissa. Oman roolin parempi ymmärtäminen ilmeni erityisesti esimiesvalmennuksissa saatuna itseluottamuksena. Erityisesti alle viisi vuotta esimiehenä olleet kertoivat valmennusten lisänsä heidän luottamustaan siihen, että heistä on esimieheksi.

”Mun mielestä esimiesvalmennus oli mulle ainakin hirveen hyvä ja onnistunut, koska mä olin just siihen tehtävään vasta päässyt. Se vahvisti mun omaa tuntemusta siitä, että mä selviän tästä ja kyllä musta on tähän. Mä tiesin koko ajan, että mä osaan tän työn, mutta osaanko mä olla esimies. Niin kyl mä nyt siihen sain mun mielest vahvistusta. Et ei siinä nyt tarvii olla mikään ihmeidentekijä tai taikuri, että enemmänkin sellanen rauhallinen, tasainen ihminen, joka valvoo, mutta tukee.”

Esimiehet kokivat esimiesvalmennusten vahvistavan heidän itsetuntemustaan saaden heidät tietoisemmiksi omista lähtökohdistaan esimiehinä ja lisäten heidän luottamusta itseensä ja omaan tekemiseensä. Esimiesten mukaan heidän itseluottamustaan vahvisti kaikkein eniten esimiesvalmennuksissa saatu vertaistuki toisilta esimiehiltä.

”Ennen kaikkea just se, että oppi tuntemaan niitä muita vastaavassa asemassa olevia henkilöitä tässä talossa. Tää kouluttaja pisti meidät siellä kertomaan myöskin semmosista justiin oman uran vaikeista tilanteista tai haasteista. Siinä, kun kuunteli muiden kokemuksia, niin huomasi, että ihan samanlaisia haasteita kaikilla on. Siellä annettiin myös toisillemme vinkkejä ja tuli semmosia uusia ajatuksia, et miten voisi mistäkin tilanteesta selviytyä.”

Esimiesten tarkastellessa toisten esimiesten toimintatapoja haastavissa tilanteissa he kokivat oppineensa hahmottamaan paremmin erilaisen esimiestoiminnan mahdollisia vaikutuksia alaisiin. Esimiehet kokivat tulleen tietoisemmiksi omasta toiminnastaan vertaistuen kautta, mikä ilmeni kasvaneena luottamuksena omaan tekemiseen.

Esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet heidän sisäistetyn moraalinsa kehittyneen valmennuksessa – ainakaan suoranaisesti. Tämä ilmeni siinä, että esimiehet eivät kokeneet valmennuksen auttaneen heitä tunnistamaan paremmin toimintansa taustalla olevia arvoja tai tekemään eettisiä päätöksiä. Vaikka esimiehet eivät kokeneetkaan valmennuksen suoraa vaikuttaneen heidän omien arvojensa tietoiseen käsittelemiseen tai arvojen mukaisen toiminnan kehittymiseen, esimiehet mainitsivat heidän itsetuntemuksensa ja tietoisuuden omista lähtökohdista ja omasta roolista vahvistuneen, minkä voi ajatella heijastuneen myös heidän toimintansa taustalla olevien arvojensa ja periaatteidensa selkeytymiseen. Esimerkiksi eräs esimies kertoi aina toimineensa niin, että hän antaa alaisille vapaat kädet toimia, mutta valmennuksen ansiosta esimies pystyi pukemaan toimintansa sanoiksi.

”Itseasiassa se on sieltä esimiesvalmennuksesta muistaakseni, et on just nää puitteet, mitkä esimiehen pitää sinne maaliin antaa, mut et antaa ihmisten mennä siellä vapaasti. Niin se on ehkä ollut aina mun toimintatapa, mut nyt mun on ollu helppo kiteyttää se. Et mul on ihan sama, et teettekö te täällä piruetteja vai mitä te teette, kunhan te meette siinä ajassa ja siinä niinku raameissa, mitä mä oon antanu.”

Esimiesvalmennus selkeytti esimiehille heidän toimintansa taustalla olevia periaatteita, minkä voidaan ajatella vahvistavan esimiehen periaatteiden ja arvojen tunnistamista ja sitä kautta arvojen mukaista toimintaa.

Kaiken kaikkiaan esimiehet vaikuttivat olevan tyytyväisiä käymäänsä esimiesvalmennukseen, ja esimiesten mielestä valmennuksista oli jonkin verran hyötyä heidän vuoro-vaikutustaitojensa kehittymiselle. Osa esimiehistä koki olevansa tyytyväisempiä ja saaneensa enemmän välineitä kehittymiselle kuin toiset esimiehet. Erityisesti alle viisi vuotta esimiestehtävissä toimineet esimiehet olivat tyytyväisiä käymäänsä esimiesvalmennukseen, sillä he kokivat valmennuksen antaneet heille monia välineitä kehittymiselle. Valmennukset auttoivat heitä erityisesti luottamaan itseensä ja omaan toimintaansa. Yli viisi vuotta esimiehenä olleet eivät olleet läheskään yhtä tyytyväisiä, sillä he kokivat valmennuksen jääneen jokseenkin pinnalliseksi. Myös pidempään esimiehenä toimineet kokivat saaneensa joitakin välineitä kehittymiselle: esimerkiksi palautekyselyn ansiosta he huomasivat, miten muut havaitsevat heidät ja heidän kykynsä.

Olivat esimiehet sitten olleet yli tai alle viisi vuotta esimiehinä, he kokivat itsetuntemuksensa kehittyneen sekä oman roolinsa selkeytyneen esimiesvalmennuksissa. Vaikka esimiehet kokivat valmennusten kehittäneen heitä, esimiesten mukaan lopullinen kehitys tapahtuu arjen vuorovaikutustilanteissa. Koulutusten lisäksi esimiehet mainitsivat kohtaamiensa ihmisten ja haastavien tilanteiden olevan hyviä kehityksen käynnistäjiä. Esimiehet mainitsivat tekemiensä virheiden mahdollistavan kehittymisen.

”Esimiesvalmennus on yksi tapa kehittyä, mutta eiköhän se tule sieltä esimiestyön kautta ainoastaan. Pelkkä valmennus ei tee hyvää esimiestä kenestäkään, mutta sieltä saa hyviä vinkkejä ja eväitä ihan käytännönkin tekemiseen.”

Esimiesvalmennusten koettiin antavan hyvät välineet kehittymiselle, mutta esimiehet kokivat lopullisen kehityksen tapahtuvan soveltamalla opittuja asioita käytäntöön. Esimiesten mielestä tärkeintä olisi antaa heille koulutusten avulla välineet kehittymiselle, joiden avulla he voisivat jatkaa itsensä kehittämistä itsetutkiskelun sekä oman käytöksen tarkkailun ja muuttamisen kautta.

5 ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHITTÄMISEN TARKASTELU AUTENTTISEN JOHTAJUUDEN KIRJALLISUUDEN VALOSSA

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista eli autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien ilmenemisestä esimiesten vuorovaikutustaidoissa ja esimiesvalmennusten vaikutuksista esimiesten vuorovaikutustaitoihin sekä peilataan tuloksia autenttisen johtajuuden kirjallisuuteen. Esimiesten autenttista johtajuutta on tarkasteltu Walumbwan ym. (2008) esittelemän jaottelun perusteella, jonka mukaan autenttisuus jakautuu neljään eri ulottuvuuteen: itsetietoisuuteen, sisäistettyyn moraaliiin, tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn ja läpinäkyvyyteen.

Esimiesten hyvä itsetietoisuus ilmeni erityisesti siinä, että he olivat tietoisia omista vahvuuksistaan, kehityskohteistaan sekä ilmaisivat halukkuuttaan kehittää itseään. Mielenkiintoinen havainto oli, että esimiesten itsetietoisuuteen oli vaikuttanut vuorovaikutus sekä alaisten että oman lähiesimiehen kanssa: esimiesten vahvuudet ja heikkoudet olivat heijastuksia siitä, mitä hyviä toimintamalleja he olivat huomanneet omilla lähiesimiehilään olevan ja mitä odotuksia heidän alaisillaan oli heitä kohtaan. Tämä vahvistaa Gardnerin ym. (2005, 347–348) havaintoa omien kokemusten ja positiivisen mallintamisen vaikutuksista autenttisuuden kehittymiseen. Esimiesten omien lähiesimiesten voidaan nähdä toimineen roolimalleina esimiehille, joilta he ovat omaksuneet tai haluaisivat omaksua hyviksi havaitsemiaan toimintamalleja. Esimiesten peilattaessa omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan lähiesimiestensä vahvuuksiin he tulivat tietoisemmiksi omista kyvyistään ja omista kehityskohteistaan (Gardner ym. 2005, 348; Avolio & Gardner 2005, 327).

Esimiesten avoimuus kehityskohteistaan sekä halu kehittää itseään vastaa ajatusta autenttisen johtajan toiminnasta, sillä Walumbwan ym. (2008, 94) mukaan autenttista johtajaa kuvaa jatkuva halu kehittää itseään ja omaa toimintaansa. Esimiesten halu kehittää itseään ilmeni heidän itseopiskeluna ja kouluttautumisena sekä osallistumisena esimiesvalmennuksiin ja muihin Yrityksen järjestämiin koulutuksiin. Tämä kertoo siitä, että esimiehet pitävät organisaation järjestämiä koulutuksia hyvinä keinoina kehittää itseään. Esimiesten mukaan koulutukset ovat hyvä kipinä kehitykselle, sillä koulutusten avulla esimiehet kokivat helpommaksi jatkaa itsensä kehittämistä tuomalla koulutuksissa opitut asiat osaksi omaa toimintaansa. Esimiesvalmennusten voidaan nähdä toimineen laukaisevana tapahtumana esimiesten autenttisuuden kehittymiselle (Gardner ym. 2005, 348–349).

Harveyn ym. (2006, 4) mukaan laukaiseva tapahtuma ei kuitenkaan itsessään kehittä johtajan autenttisuutta, mikäli johtaja ei näe tapahtumaa mahdollisuutena kehittää itseään. Esimiehet kokivat Yrityksen järjestämien esimiesvalmennusten olleen hyvä keino kehit-

tymiselle. Esimiesvalmennuksissa ollut kattava palautekysely auttoi esimiehiä hahmottamaan paremmin omat kykynsä muiden silmin, mikä vahvisti heidän käsitystään omista kehityskohteistaan ja vahvuuksistaan. Gardnerin ym. (2005, 349) mukaan palaute onkin paras keino kehittää itsetietoisuutta, sillä palautteen avulla esimies pystyy paremmin tiedostamaan omat vahvuutensa ja kehityskohteensa sekä ymmärtämään, miten muut näkevät hänet ja hänen kykynsä. Palaute kehittää itsetietoisuutta vain, jos esimies muuttaa toimintaansa saadun palautteen perusteella (Wong & Cummings 2009, 20). Alaisten odotusten ilmeneminen esimiesten kehityskohteissa kuvaa sitä, että esimiehet pyrkivät muuttamaan toimintaansa alaisilta saamansa palautteen perusteella.

Taulukko 8 Esimiesten itsetietoisuuden ilmeneminen, kehittyminen esimiesvalmennuksissa sekä kehityskohteet

| Itsetietoisuuden ilmeneminen esimiesten vuorovaikutustaidoissa | Miten kehittynyt esimiesvalmennuksissa? | Itsetietoisuuden kehityskohteet esimiehillä |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Omien kehityskohteiden hyvä tiedostaminen • Omien vahvuuksien tiedostaminen • Halu kehittää itseään | <ul style="list-style-type: none"> • Omien kehityskohteiden parempi tiedostaminen • Oman toiminnan välittymisen näkeminen | <ul style="list-style-type: none"> • Palautteen aktiivisempi pyytäminen kehittymisen välittymisen näkemiseksi • Oman toiminnan aktiivisempi tarkastelu muiden näkökulmasta |

Tarkasteltaessa esimiesten itsetietoisuutta ja itsetietoisuuden koettua kehitystä esimiesvalmennuksissa (kts taulukko 8) voidaan havaita, että esimiehet voisivat vielä kehittää itsetietoisuuttaan. Vaikka esimiehet olivat halukkaita kehittymään saamansa palautteen perusteella, esimiesten itsetietoisuuden heikoin osa-alue oli juuri palautteen pyytäminen. Qianin ym. (2012, 289) mukaan pelkkä halu kehittyä ei riitä, mikäli esimiehet eivät pyydä palautetta siitä, miten kehittyminen on ilmennyt muille. Esimiesten tulisikin pyrkiä pyytämään aktiivisemmin palautetta, jotta he voisivat paremmin hahmottaa omaa toimintaansa muiden näkökulmasta ja näin edelleen kehittää itsetietoisuuttaan. Esimiesten palautteen pyytämistä saattaa rajoittaa sopivien palautteenantotilanteiden ja -väylien puuttuminen. Näiden lisääminen kehittäisi esimiesten itsetietoisuutta tehokkaasti, sillä se auttaisi esimiehiä näkemään itsensä muiden silmin sekä vahvistamaan heidän tietoisuuttaan vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. (Gardnerin ym. 2005, 349).

Esimiesten sisäistetty moraalit oli selvästi matalimmalla tasolla autenttisen johtajuuden ulottuvuuksista. Tämä johtui kahdesta syystä: selkeiden arvojen puuttumisesta ja muiden odotusten vaikutuksesta esimiesten toimintaan. Ensinnäkin, kaikki esimiehet eivät tietoisesti olleet määritelleet itselleen arvoja, joiden mukaan tarkastella toimintaansa. Tämä ilmeni siinä, että osa esimiehistä ei ollut miettinyt omia arvojaan tai omien arvojensa ja

Yrityksen arvojen ristiriitaisuutta. Esimiehet pyrkivät silti tekemään eettisiä päätöksiä ja toimimaan heidän mielestään intuitiivisesti ”oikein”. Tästä voidaan päätellä, että Yrityksen arvot ainakin jossain määrin heijastavat esimiesten omia tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja: esimiehet ovat saattaneet omaksua Yrityksen arvot osaksi omia arvojaan (Gardner ym. 2005, 347).

Esimiesten arvot ilmenivät heidän toiminnassaan esimerkiksi lupauksien pitämisenä sekä tietynlaisena käyttäytymisenä. Tämä kuvaa arvojen olevan esimiesten toiminnan taustalla, minkä perusteella esimiesten voidaan nähdä ainakin jossain määrin tiedostavan omat arvonsa ja pyrkivän toimimaan niiden mukaisesti. Mielenkiintoinen havainto oli, että esimiehet olivat omaksuneet toimintansa taustalla olevia periaatteita havaitsemalla muiden henkilöiden toimivan tavalla, millä he eivät itse halunneet toimia. Haastatellut esimiehet olivat esimerkiksi huomanneet omissa esimiehissään sellaisia toimintatapoja, joita he eivät missään nimessä halunneet omaksua. Esimerkiksi eräs esimies kertoi hänen entisten esimiestensä salaalleen asioita, mitä hän ei itse halunnut tehdä. Kirjallisuudessa onkin sivuutettu se, miten suuri vaikutus oman toiminnan taustalla olevien arvojen kehittymiseen on myös sillä, että johtaja tiedostaa, miten hän *ei* halua toimia. Gardnerin ym. (2005, 348) puhuvat vain autenttisuuden kehittymisen taustalla olevan positiivisen mallintamisen eli toisten ihmisten hyvien ominaisuuksien huomaamisen ja omaksumisen osaksi omaa toimintaa. Tässä tilanteessa voidaan puhua *negatiivisesta mallintamisesta*. Toisten ihmisten huonojen toimintamallien tiedostamisen voidaan nähdä olevan aivan yhtä tehokas keino kehittymiselle kuin hyvien ominaisuuksien tiedostaminen. Sekä positiivinen että negatiivinen mallintaminen voidaan nähdä kehittäväen esimiehen arvojen tiedostamista sekä arvojen mukaista toimintaa.

Toinen tekijä, joka vaikutti alentavasti esimiesten sisäistetyn moraalin ilmenemiseen, oli alaisten odotusten vaikutus esimiesten toimintaan. Muiden odotusten ja mielipiteiden huomioinnin voidaan nähdä olennaisesti liittyvän autenttisen johtajan toimintaan (Ladkin & Taylor 2010, 70–72; Gardner ym. 2005, 349), sillä johtajuus muodostuu yhdessä johdettavien eli alaisten kanssa (Avolio & Gardner 2005, 332; Shamir & Eilar 2005, 400). Ladkinin ja Taylorin (2010, 70–72) mukaan hyvän itsetuntemuksen ominaispiirteenä on kyky tunnistaa erilaisten tilanteiden asettamat vaatimukset johtajuudelle ja toimia niiden mukaisesti. Tämän perusteella alaisten odotusten mukaisen käyttäytymisen voidaan ajatella vahvistavan esimiehen autenttista toimintaa, mikä on päinvastoin kuin Walumbwa kollegooneen (2008) ovat esittäneet. On tärkeää huomata, että vaikka alaisten odotukset vaikuttivat esimiehen käyttäytymiseen, tulisi käyttäytymisen silti olla aitoa ja esimiehen oikeisiin tunteuksiin perustuvaa (Ladkin & Taylor 2010, 66–69.)

Esimiesten sisäistetyn moraalin voidaan nähdä kehittyneen esimiesvalmennuksissa positiivisen mallintamisen kautta (Gardner ym. 2005, 348), sillä esimiehet kokivat oppineensa paljon toisilta valmennuksiin osallistuneilta esimiehiltä. Esimiesvalmennuksissa

esimiehet saivat omalle toiminnalleen vahvistusta kuunnellessaan toisten esimiesten kertomia tarinoita. Esimiesten kuunnellessa toisten esimiesten tarinoita he ryhtyivät pohtimaan omaa toimintaansa, toiminnan taustalla olevia periaatteita sekä toiminnan vaikutuksia muihin. Tämän voidaan nähdä kehittäneen heidän sisäistettyä moraaliaan, sillä toiset esimiehet auttoivat esimiehiä vahvistamaan omien periaatteidensa mukaista toimintaa (Clapp-Smith 2009, 242). Tästä voidaan päätellä, että oman toiminnan ja arvojen vertailu ovat hyviä keinoja kehittää esimiesten sisäistettyä moraalialia.

Esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet saaneensa valmennuksissa välineitä omien arvojen tiedostamiselle tai arvojen mukaisen toiminnan vahvistamiselle. Yuklin (2000, 467) mielestä onkin valitettavaa, että usein valmennukset pyrkivät parantamaan johtajien itsetuntemusta, mutta valmennuksilla harvoin yritetään tunnistaa itsetuntemuksen takana olevia arvoja ja periaatteita. Shamirin ja Eilamin (2005, 396) mukaan autenttinen johtajuus perustuu juuri toiminnan taustalla olevien periaatteiden tunnistamiselle, sillä ilman periaatteiden tunnistamista niiden mukaan ei voida käyttäytyä systemaattisesti. Tämän takia arvoihin ja periaatteisiin keskittyminen olisi tärkeää, sillä ne vaikuttavat olennaisesti esimiesten käyttäytymiseen vuorovaikutustilanteissa.

Taulukko 9 Esimiesten sisäistetyn moraalin ilmeneminen, kehittyminen esimiesvalmennuksissa sekä kehityskohteet

| Sisäistetyn moraalin ilmeneminen esimiesten vuorovaikutustaidoissa | Miten kehittynyt esimiesvalmennuksissa? | Sisäistetyn moraalin kehityskohteet esimiehillä |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen arvojen ja omien arvojen yhteneväisyys • Lupausten pitäminen • Toisten toiminnan peilaaminen omaan toimintaan | <ul style="list-style-type: none"> • Periaatteiden mukaisen toiminnan vahvistuminen | <ul style="list-style-type: none"> • Arvojen selkeämpi tiedostaminen toiminnan pohjaksi • Arvojen peilaaminen omaan toimintaan |

Esimiesten sisäistetyn moraalin ja sen koettua kehitystä esimiesvalmennuksissa tarkastellessa havaitaan, että sekä esimiehet itse että organisaatio voisivat pyrkiä kehittämään esimiesten arvojen parempaa tunnistamista sekä arvojen mukaista toimintaa (kts taulukko 9). Esimiesten tulisi tehdä itselleen selväksi arvot, joiden pohjalta he toimivat, sillä ilman arvojen tiedostamista heidän on vaikea toimia systemaattisesti niiden mukaisesti. Omien arvojen selkeyttämisen jälkeen olisi hyvä verrata arvoja omaan toimintaansa, jotta esimies näkisi käytännössä, toimiiko hän arvojensa mukaisesti. Arvojen ja toiminnan vertailun avulla esimiehen toiminnasta tulee systemaattisesti aina samoille periaatteille pohjautuvaa. Clapp-Smithin (2009, 242) mukaan esimiehen tehdessä päätöksiä ja toimiessa systemaattisesti aina samojen arvojen ja periaatteiden pohjalta alaiset voivat

luottaa esimiehen tekemän päätöksiä ja toimivan tietyllä tavalla. Myös esimiesvalmennuksissa voitaisiin kehittää esimiesten sisäistettyä moraalialia keskittymällä esimiesten arvojen ja periaatteiden tunnistamiseen sekä esimiesten toiminnan tarkasteluun arvojen kautta.

Tasapainoinen tiedonkäsittely oli vahvin autenttisen johtajuuden ulottuvuuksista esimiehillä. Tämä ilmeni siinä, että esimiehet kertoivat roolinaan olevan alaisten tukemisen, mihin kuului olennaisena osana alaisten ohjaaminen ratkaisujen löytämiseksi. Tämä vaatii esimiehiltä kykyä kuunnella alaisten mielipiteitä objektiivisesti, mikä on Walumbwan ym. (2005, 95) mukaan tasapainoisen tiedonkäsittelyn avainelementti. Esimiehen pyrkiessä käyttäytymään kuuntelevasti ja ohjaamaan alaisia kohti ratkaisun löytämistä hän vahvistaa omaa kykyään käsitellä objektiivisesti tietoa, sillä hän ei tarjoile omia subjektiivisia vastauksiaan alaisten ongelmiin. Esimiehet myös olivat kiinnostuneita kuulemaan alaistensa mielipiteitä, mitä Gardner ym. (2005, 347–356) korostavat hyvään tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn kuuluvana ominaisuutena. Esimiesten kiinnostus alaisten mielipiteitä kohtaan ilmeni toisten mielipiteiden haastamisena. Koska myös alaiset uskalsivat haastaa esimiehiä, voidaan alaisten ajatella pitävän esimiehiä kykenevinä käsittelemään omista mielipiteistä poikkeavia näkemyksiä objektiivisesti.

Yksi autenttiseen johtajuuteen kuuluva piirre on esimiesten keskittyminen alaisten kehittämiseen (Gardner ym. 2005, 345): haastamalla alaistensa mielipiteitä esimiehet pyrkivät laajentamaan alaistensa ajattelumaailmaa ja näin kehittämään heitä. Esimiesten halu kehittää alaisiaan kertoo myös esimiesten hyvästä itsetuntemuksesta (Walumbwa ym. 2008), sillä esimiehet eivät kokeneet alaisten olevan uhkana heidän asemalleen. Alaisten kehittämiseen keskittyminen ilmeni myös esimiesten toiminnassa alaisten äänivallan tukemisena (Hsiung 2014, 349–352), sillä esimiehet kertoivat kuuntelevansa avoimesti alaisten mielipiteitä, kiittävänsä alaisia ehdotuksista sekä vievänsä ehdotuksia eteenpäin tai perustelevansa, miksei ehdotusta voitaisi viedä eteenpäin. Vaikka esimiehet vaikuttivat tukevan hyvin alaisten äänivaltaa, he silti kokivat äänivallan tukemisen vaativan kehitystä. Tämä ilmeni siinä, että esimiehet halusivat kehittää alaistuntemustaan ja reagointikykyään.

Vaikka esimiesten kehityskohteena olivatkin alaistuntemuksen ja reagointikyvyn kehittäminen, he kokivat saaneensa esimiesvalmennuksista välineitä näiden taitojen kehittämiseen. Tätä kuvaa se, että esimiesvalmennuksen jälkeen esimiehet olivat omaksuneet keskustelelevamman ja kuuntelevamman esimiesroolin: esimiehet pyrkivät olemaan ikään kuin puolueettomia valmentajia alaisilleen, ohjaamalla alaisia ratkaisujen äärelle sen sijaan, että he itse tarjoilisivat valmiita ratkaisuja. Tämänlainen käytös osoittaa Gardnerin ym. (2005, 347–356) mukaan alaisille, että esimies on aidosti kiinnostunut heidän mielipiteistään.

Taulukko 10 Esimiesten tasapainoisen tiedonkäsittelyn ilmeneminen, kehittyminen esimiesvalmennuksissa sekä kehityskohteet

| Tasapainoisen tiedonkäsittelyn ilmeneminen esimiehillä | Miten kehittynyt esimiesvalmennuksissa? | Tasapainoista tiedonkäsittelyn kehityskohteet esimiehillä |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Kyky muuttaa omia päätöksiä ○ Avoimuus eriävillä mielipiteille | <ul style="list-style-type: none"> ○ Objektivisempi kuuntelu ○ Keskusteluun kannustavampi vuorovaikutustyyli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Alaisiin tutustuminen toiminnan vaikutusten ymmärtämiseksi |

Vaikka tasapainoinen tiedonkäsittely olikin selvästi esimiesten autenttisuuden vahvin osa-alue (kts taulukko 10), esimiehet voisivat silti keskittyä kehittämään tiedostamia kehityskohteita: alaistuntemusta sekä reagointikykyä. Esimiehet pystyisivät kehittämään alaistuntemustaan tutustumalla alaisiinsa, jolloin esimiehet oppisivat tunnistamaan, mitä kukin alainen odottaa heiltä ja miten alaiset reagoivat esimiesten toimintaan. Näin esimiehet osaisivat paremmin vastata alaisten odotuksiin autenttisen johtajan toiminnasta. (Ladkin & Taylor 2010).

Alaisiin tutustuminen kehittäisi tasapainoisen tiedonkäsittelyn lisäksi myös esimiehen läpinäkyvyyttä (Wong & Cummings 2009, 8). Esimiehet kokivatkin alaisiin tutustumisen ja itsestään kertomisen lisänsä luottamusta ja sitä kautta läpinäkyvyyttä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa, minkä takia he ymmärsivät alaisiin tutustumisen olevan tärkeä tekijä läpinäkyvyyden vahvistamiseksi. Esimiehiä tulisikin kannustaa tutustumaan enemmän alaisiinsa ja kertomaan omista kokemuksistaan, sillä alaisen oppiessa tuntemaan esimiehen toimintatavat ja toiminnan taustalla olevat periaatteet hänen on helpompi luottaa esimiehen toimintaan. Sama pätee myös esimieheen eli hänen tutustuessaan alaisiinsa hänen on helpompi luottaa alaisiinsa, mikä edesauttaa vuorovaikutuksen läpinäkyvyyttä. (Weischer ym. 2013, 481–489; Ladkin & Taylor 2010, 66–69.)

Esimiesten läpinäkyvyys vaikutti muutenkin olevan hyvällä tasolla, mikä ilmeni erityisesti siinä, että esimiehet pystyivät myöntämään tekemänsä virheet. Myöntämällä virheensä esimiehet pyrkivät myös kannustamaan alaisiaan tekemään samoin. Tämä ilmentää esimiesten toimimista esimerkkinä alaisille, mikä kuvaa autenttisen johtajan toimintatapaa (Avolio & Gardner 2005, 326). Esimiesten kertoessa omista virheistään alaisille he samalla vahvistivat omaa kykyään suhtautua tekemiinsä virheisiin, minkä voidaan nähdä vahvistaneen läpinäkyvyyden lisäksi esimiehen itseluottamusta ja itsetuntemusta (Leroy ym. 2012, 257). Esimerkiksi osa esimiehistä kertoi vitsailevansa itsestään ja omista virheistään alaisilleen, mikä on Weischerin ym. (2013, 481–489) mukaan tehokas tapa kehittää läpinäkyvyyttä. Kertomalla virheistään avoimesti esimies osoittaa alaisille

haavoittuvuutta, minkä seurauksena sekä esimies itse että alaiset voivat kokea hänen käytöksensä olevan autenttisempaa (Weischer ym. 2013, 481–489; Ladkin & Taylor 2010, 66–69).

Esimiesvalmennuksissa esimiehet kokivat oppineensa läpinäkyvyyttä kuuntelemalla toisten esimiesten kertomia epäonnistumisia. Sen lisäksi että epäonnistumisesta kertonut esimies vahvisti omaa kykyään hyväksyä virheensä, toiset esimiehet kokivat saaneensa välineitä omien virheidensä hyväksymiselle huomaamalla, että muutkin tekevät virheitä. Esimiesten kertomien tarinoiden voidaankin nähdä toimineen laukaisevina tapahtumina esimiesten kehittymiselle.

Esimiesten läpinäkyvyys ilmeni myös siinä, että he rohkaisivat alaisiaan sanomaan avoimesti mielipiteensä. Esimiesten mainitsema avoin ilmapiiri heidän ja alaisten välillä voidaankin nähdä lopputuloksena sille, että esimiehet ovat kannustaneet alaisiaan esittämään mielipiteitään. Kun esimiehet kannustavat alaisiaan esittämään mielipiteensä, he osoittavat alaisille aktiivisen mielipiteiden ilmaisemisen olevan sallittua ja kaivattua. Tämä antaa alaisille rohkeutta ilmaista mielipiteitään, mikä ilmenee esimiehen ja alaisen välisen suhteen ja koko työyhteisön ilmapiirin avoimuutena. Mazutin ja Slawinskin (2008, 448) mukaan koko työyhteisön ilmapiirin avoimuus onkin seurausta esimiehen kyvystä läpinäkyvyyden avulla saada alaiset esittämään mielipiteitään.

Esimiesten läpinäkyvyyttä heikensi se, että he kokivat, etteivät he voi täysin läpinäkyvästi näyttää tunteitaan: esimiesten mukaan oli tärkeää kyetä hallitsemaan tunteitaan tiettyissä tilanteissa. Gardnerin ym. (2005, 358) mukaan tunteiden hallinta onkin tärkeä tekijä siinä suhteessa, että esimies näyttäytyy alaisille luotettavana ja avoimena, sillä tunteiden hallinnan ansiosta esimies pystyy jättämään näyttämättä mahdolliset tilanteeseen sopimattomat tunteet. Esimiehet halusivat kehittyä vielä paremmiksi eri tilanteisiin reagoimisessa ja sitä kautta tunteidensa hallitsemisesta, mistä kertoo esimiesten kehityskoh-teissa ollut parempi reagoitukyky. Mielenkiintoista oli, että vaikka esimiehet kokivat, etteivät he pysty näyttämään kaikkia tunteitaan, he kokivat näyttämiensä tunteiden olevan aitoja. Pääsyy siihen, miksi esimiehet eivät voineet näyttää kaikkia tunteitaan oli se, että he kokivat esimiesroolin asettaneen heille tiettyjä rajoja tunteiden esittämiselle. Vaikka esimiehet kokivat esimiesroolin asettavan heille rajoja, he kokivat toimivansa omina itsenään esimiesroolin rajojen sisällä. Tämän takia he kokivat voivansa näyttää aitoja, omia tunteitaan. Omien aitojen tunteiden esittäminen onkin Ladkinin ja Taylorin (2010, 66–69) mukaan edellytys sille, että esimiehen voidaan kokea olevan autenttinen.

Esimiehet kokivat tietoisuuden esimiesroolistaan sekä esimiesroolin asettamista rajoista vahvistuneen esimiesvalmennuksissa. Roolin selkeytyessä esimiesten oli helpompi toimia omina itsenään esimiehelle asetettujen rajojen sisällä ja näin hyödyntää omia vahvuuksiaan vastatakseen alaisten odotuksiin. Koska esimiesvalmennuksen jälkeen esimiehet tiedostivat paremmin roolinsa esimiehenä sekä tehtävänsä, he pystyivät toimimaan itsevarmemmin esimiehinä. Esimiesten itseluottamuksen vahvistuessa alaisille välittyi

helpommin kuva siitä, että hän tietää toiminnan suunnan ja on kykenevä johtamaan heitä (Avolio & Gardner 2005, 332; Shamir & Eilar 2005, 400).

Taulukko 11 Esimiesten läpinäkyvyyden ilmeneminen, kehittyminen esimiesvalmennuksissa sekä kehityskohteet

| Läpinäkyvyyden ilmeneminen esimiehillä | Miten kehittynyt esimiesvalmennuksissa? | Läpinäkyvyyden kehityskohteet esimiehillä |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä kyky myöntää virheet • Muiden mielipiteiden haastaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Virheiden myöntäminen • Alaisten rohkaiseminen mielipiteiden esittämiseen | <ul style="list-style-type: none"> • Tunteiden avoimempi esittäminen • Eläytyminen |

Vaikka esimiesten läpinäkyvyys oli hyvällä tasolla ja esimiesvalmennuksilla pystyttiin kehittämään läpinäkyvyyttä (kts taulukko 11), esimiesten läpinäkyvyyden kehityskohteenä voisi olla avoimempi tunteiden näyttäminen. Yagilin ja Medler-Lirazin (2014, 66) mukaan perinteisten johtajamaisten tunteiden esittämisestä poikkeaminen kehittäisi esimiesten läpinäkyvyyttä tehokkaasti, sillä tunteiden esittäminen osoittaisi, etteivät esimiehet pelkää näyttää todellisia tuntemuksiaan alaisille (Yagil & Medler-Liraz 2014, 66; Ladkin & Taylor 2010, 69–70). Myös Weischerin ym. (2013, 480) ehdottamalla eläytymisellä esimiehet voisivat vahvistaa läpinäkyvyyttään ja näin luoda sekä alaisille että itselleen itsestään kuvaa autenttisena johtajana.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Autenttisen johtajuuden nähdään muodostuvan alaisen ja johtajan välisessä vuorovaikutussuhteessa johtajan käyttäytyessä autenttisesti ja alaisen tarkastellessa johtajaa autenttisenä (Avolio ym. 2004). Autenttisuudella viitataan siihen, että johtajalla on vahva itse-tuntemus, minkä seurauksena hän pystyy toimimaan omana itsenään (Avolio ym. 2004, 801; May, Hodges, Chan & Avolio 2003, 249.) Tämä ilmenee läpinäkyvänä, aitona ja avoimena johtamistyylinä (Avolio ym. 2004, 802; Yagil & Medler-Liraz 2014, 59) sekä sanojen ja tekojen yhdenmukaisuutena (Gardner ym. 2005, 344). Vuorovaikutuksen ja johtajan vuorovaikutustaitojen voidaan nähdä olevan olennainen osa autenttisen johtajuuden muodostumista johtajan ja alaisen välille (Walumbwa ym. 2008; 95). Osa tutkijoista on vienyt vuorovaikutusajattelua pidemmälle esittämällä, että autenttinen johtajuus on jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva ilmiö, joka määrittyy jokaisen johtajan ja alaisen välille eri tavalla johtajien ja alaisen luodessa autenttisuuden merkityksen kokemustensa kautta (Ladkin & Taylor 2010, 65–72; Algera & Lips-Wiersma 2012, 125; Nyberg & Sveningsson 2014, 438.) Tässä tutkielmassa autenttisuutta on tarkasteltu ensimmäisen näkökulman mukaan eli johtajakeskeisenä ilmiönä, sillä tarkoituksena oli tutkia esimiesten vuorovaikutustaitoja ja niiden kehittymistä autenttisen johtajuuden edistämiseksi. Esimiesten autenttisuutta on tarkasteltu heidän antamiensa tulkintojen kautta.

Tutkielmassa on keskitytty tutkimaan esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksia, jotka määrittävät autenttisuuden tason. Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet ovat itsetietoisuus, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys (Walumbwa ym. 2008). Näitä ulottuvuuksia kehittämällä johtaja edistää autenttisuuden ilmene- mistä käytöksessään. Johtajan autenttisuuden välittyessä johtajan käytöksessä vuorovai- kutustilanteissa alaisille alaiset voivat tarkastella johtajaa autenttisenä johtajana. (Gardner ym. 2005, 347; Walumbwa ym. 2008, 95–96.) Autenttisen johtajuuden ollessa vasta 2000-luvun alussa kehitetty johtajuusteoria (Caza & Jackson 2010) ei vielä juurikaan ole tutkimuksia siitä, miten organisaatiot pyrkivät kehittämään johtajiensa autenttisuutta. Tä- män takia autenttisuuden kehittämisen tutkimiselle voidaan nähdä olevan tilausta myös tieteellisessä tutkimuksessa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin finanssialalla toimivasta yrityksestä, johon viitataan tutkielmassa nimellä Yritys anonymiteetin säilyttämiseksi. Kohderyhmänä oli Yrityksen keskijohdossa toimivat esimiehet, jotka olivat osallistuneet viime vuosina Yri- tyksen esimiesvalmennukseksi kutsumaan koulutukseen. Esimiesvalmennuksen käy- mistä edellytetään kaikilta Yrityksen keskijohdossa toimivilta esimiehiltä. Aineisto ke-

rättiin hyödyntämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin kyselyä ja kvalitatiivisena teemahaastatteluja. Kyselyyn vastasi 26 esimiestä ja haastateltavana oli kuusi esimiestä. Kyselyn aineistoa hyödynnettiin pohjatietona, josta muodostettiin keskiarvomuuttujat ja keskihajonnat haastatteluaineiston tulkitsemisen perustaksi. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelulla, jolloin aineisto jaoteltiin teoreettisen viitekehyksen mukaisiin teemoihin ja siitä edelleen alaluokkiin. Yhdistämällä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote saatiin kattavampi ymmärrys tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet autenttisuuden ilmenemiseen esimiesten vuorovaikutustaidoissa sekä autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittymiseen esimiesvalmennuksissa.

Tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten autenttisuuden muodostumiseen ja kehittymiseen vaikutti sekä heidän lähtökohtaiset ajatukset omasta itsestään että vuorovaikutuksen kautta havaitsemansa ajatukset itsestään ja toiminnastaan. Esimiehet kokivat voivansa toimia esimiehinä omina itsenään, mutta tämän oman minuuden esiintymiseen koettiin vaikuttavan käyty vuorovaikutus toisten kanssa. Vuorovaikutuksen vaikutus oman minuuden ilmenemiseen ilmeni toisten ihmisten ja eri tilanteiden vaikutuksina esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien ilmenemiseen. Tutkimustuloksista voidaan havaita myös, että esimiesten käymät esimiesvalmennukset kehittivät esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksia erityisesti vahvistamalla esimiesten itsetuntemusta. Esimiesten itsetuntemuksen vahvistuessa he kokivat helpommaksi toimia omina itsenään vuorovaikutuksessa alaisen ja muiden kanssa. Tutkimuksessa huomattiin, että mitä avoimemmin esimiehet suhtautuivat itsensä kehittämiseen, sitä enemmän kehitystä tapahtui. Esimiesten tiedostaessa kehityskohteensa sekä halutessa kehittää itseään esimiesvalmennuksilla pystyttiin vaikuttamaan enemmän esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittymiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa tekijöistä, joihin keskittymällä esimiehet voisivat kehittää vuorovaikutustaitojaan ja sitä kautta autenttisuutensa välittymistä vuorovaikutuksessa alaisille. Esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien tason ja esimiesvalmennuksissa saadun koetun kehityksen avulla on muodostettu ehdotukset mahdollisista kehityskohteista jokaiselle autenttisen johtajuuden ulottuvuudelle, joita kehittämällä esimiehet voisivat edistää autenttisen johtajuuden muodostumista heidän ja alaisensa välille. Pakottamalla kehitystä ei kuitenkaan tapahdu, vaan esimiesten tulee havaita nämä kehityskohteet ja haluta kehittää itseään, jotta he voivat löytää parhaat keinot itsensä ja autenttisen toimintansa kehittämiseksi.

6.2 Tutkimustulosten merkitys autenttisen johtajuuden tutkimukselle

Tutkimustulosten perusteella autenttisen johtajuuden voidaan nähdä olevan moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttaa sekä johtajan käsitys omasta itsestään että johtajan kokemat ympäristön ja kontekstin asettamat vaatimukset johtajuudelle. Johtajan autenttisuuden muodostumiseen voidaan nähdä vaikuttavan johtajan vakiintunut käsitys omasta minuudestaan, johon sisältyy hänen toimintansa, ominaisuutensa sekä taitonsa. Tältä näkökannalta katsottuna on mielekästä tutkia johtajien vuorovaikutustaitoja autenttisuuden muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Tarkastelemalla yksinomaan johtajaa, hänen piirteitään ja taitojaan saadaan yksipuolinen kuva johtajuudesta, sillä johtajuuden ei nähdä tapahtuvan tyhjiössä pelkästään johtajan toiminnan kautta. Sen sijaan johtajuuden muodostumiseen vaikuttaa myös vuorovaikutuksen toinen osapuoli sekä tietyn paikallisen kontekstin asettamat vaatimukset johtajuudelle. Tämä monimutkaistaa autenttisen johtajuuden tutkimista, sillä autenttisen johtajuuden voidaan nähdä tarkoittavan eri asioita eri konteksteissa ja vuorovaikutussuhteissa. Eri johtajat saattavat tulkita autenttisuuden ja autenttisen johtajuuden tarkoittavan heille eri asioita ja siten vaativan heiltä erilaista toimintaa.

Autenttiseen johtajuuteen voidaan nähdä olennaisesti liittyvän kehittämisenäkökulman: autenttinen johtaja on halukas ymmärtämään paremmin omia lähtökohtiaan ja omaa toimintaansa, jotta hän voi parantaa vuorovaikutusta ja sitä kautta johtajuutta itsensä ja alaisensa välillä. Tämän takia autenttisen johtajan oman minuuden sekä johtajan ominaispiirteiden selvittämisen sijaan kannattaisikin keskittyä siihen, miten johtaja pyrkii kehittämään itseään ollakseen omasta ja alaisensa mielestä autenttinen. Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää, että autenttisen johtajuuden kehittämiseen liittyy olennaisesti *itsejohtajuus* (engl. Self-leadership), jolla tarkoitetaan sitä, että johtaja vaikuttaa itseensä, omiin ajatuksiinsa ja omaan toimintaansa (Neck & Manz 2007, 5). Voidakseen ymmärtää paremmin itseään ja toimintaansa johtajalta vaaditaan jatkuvaa motivaatiota ja toimenpiteitä itsensä kehittämiseksi, mikä on Stanleyyn (2014, 319) mukaan itsejohtajuuden ytimessä. Nämä voidaan yhdistää myös autenttisen johtajuuden kehittämiseen. Tämän takia esitetäänkin, että tarkastelemalla itsejohtajuutta ja autenttista johtajuutta toisiaan tukevinä teorioina voitaisiin paremmin ymmärtää autenttista johtajuutta kehittämisenäkökulmasta käsin.

Autenttista johtajuutta on lähtökohtaisesti tutkittu vain määrällisin menetelmin (Cooper ym. 2005, 479), mikä soveltuukin hyvin johtajan ominaisuuksien ja taitojen mittaamiseen (Walumbwa ym. 2008). Tämä ei kuitenkaan vie keskustelua eteenpäin autenttisen johtajuuden rakentuessa johtajan ominaisuuksien, kontekstin, vuorovaikutuksen ja ympäristön vaikutusten summana. Laadullisten tutkimusten avulla pystyttäisiin paremmin ym-

märtämään muidenkin tekijöiden kuin vain johtajan ominaisuuksien ja persoonan vaikutuksia autenttisen johtajuuden muodostumiseen. Tässä tutkimuksessa laadulliselle tutkimukselle ominaisesti aineistoon päästiin paneutumaan syvällisesti tarkastelemalla sanojen synnyttämiä merkityksiä, mikä ei olisi ollut pelkässä määrällisessä tutkimuksessa mahdollista. Autenttisen johtajuuden tutkimusten keskittyessä lähtökohtaisesti vain johtajan autenttisuuden tason selvittämiseen (Walumbwa 2008; Ilies ym. 2005), pystyttiin tällä tutkimuksella viemään keskustelua eteenpäin autenttisesti johtajuudesta kehittyvänä ja kehitettävänä ilmiönä. Tämän perusteella voidaankin ehdottaa, että laadullisia menetelmiä voitaisiin jatkossa hyödyntää enemmän tutkittaessa autenttisen johtajuuden kehittämistä. Laadullisilla menetelmillä voitaisiin viedä keskustelua autenttisesti johtajuudesta eteenpäin johtajan ja alaisen kokemusten ja tulkintojen kautta muodostuvana ilmiönä (Ladkin & Taylor 2010; Weischer ym. 2013). Näin voitaisiin tutkia sitä, minkälaista autenttinen johtajuus on eri johtajien ja alaisten välillä missäkin tilanteessa ja näin ymmärtää paremmin, miten autenttista johtajuutta voidaan edistää.

6.3 Tutkimustulosten merkitys johdon koulutukselle

Tämän tutkimuksen taustalla on ollut suomalaisen finanssialalla toimivan yrityksen tarve saada käsitys siitä, miten Yrityksen järjestämät esimiesvalmennukseksi kutsumat koulutukset ovat vaikuttaneet keskijohdossa toimivien esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla pyrittäessä kehittämään eri tasolla toimivia johtajia.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että organisaation järjestämien koulutusten ei tarvitse suoranaisesti pyrkiä kehittämään johtajien autenttista johtajuutta kehittääkseen johtajia, mikä on toisin kuin Cooper ym. (2005, 477) esittivät. Tätä tietoa organisaatiot voivat hyödyntää mietittäessä keinoja eri tason johtajien autenttisen johtajuuden kehittämiseksi. Toisaalta, mikäli organisaation tarjoamien koulutusten ja kehitysvälineiden ensisijaisena tavoitteena olisi juuri autenttisen johtajuuden kehittäminen, saattaisivat johtajien autenttisen johtajuuden ulottuvuudet ja autenttinen toiminta kehittyä vielä enemmän.

Tuloksista huomataan, että pyrittäessä kehittämään autenttista johtajuutta voidaan ainakin kolmen eri keinon avulla kehittää johtajien vuorovaikutustaitoja ja sitä kautta edistää heidän autenttisuuttaan. Nämä keinot ovat kattava palaute, esimerkkitapausten käsittely sekä ”sparraukset” eli toista tukeva ja haastava keskusteleminen. Havainto näistä keinoista autenttisuutta edistävinä tekijöinä tukee Allenin ja Hartmannin (2008, 83–84) tutkimustuloksia, joiden mukaan nämä keinot ovat johtajien mielestä yhdet tehokkaimmista, miellyttävimmistä sekä kustannustehokkaimmista organisaation tarjoamista johtajiansa kehittämiskeinoista. Myös Baron (2016, 306) havaitsi tutkimuksessaan, että nämä

keinot kehittävät tehokkaasti autenttista johtajuutta, sillä ne pakottavat johtajan tarkastelemaan omaa itsetuntemustaan.

On hyvä huomata, että kaikille sopivia, yleistettävissä olevia välineitä autenttisen johtajuuden kehittämiseksi ei ole. Johtajat oppivat ja kehittyvät eri tavoilla, minkä takia pelkän yhdenlaisen koulutuksen tai muutaman tietyn apuvälineen tarjoamisen sijaan johtajille tulisi tarjota monia erilaisia välineitä itsensä kehittämiseksi. Loppujen lopuksi organisaatiot pystyvät tarjoamaan vain välineitä johtajien kehittämisen tueksi: kehitys lähtee lopulta johtajien halusta kehittyä (Harvey ym. 2006, 2) ja heidän kyvystään johtaa itseään ja omaa kehittymistään (Ross 2014, 305). Organisaatioiden tarjotessa erilaisia välineitä johtajien kehityksen mahdollistamiseksi johtajat voivat valita itselleen sopivat kehitysvälineet, minkä seurauksena he todennäköisemmin ovat halukkaampia kehittämään itseään ja sitä kautta kehitystä tapahtuu enemmän (Allen & Hartman 2008, 85). Azanza ym. (2013, 46–47) esittävätkin, että organisaatioiden tarjotessa erilaisia välineitä johtajiensa kehittämisen tueksi pystytään parhaiten mahdollistamaan autenttisen johtajuuden muodostuminen ja juurtuminen osaksi koko organisaation johtajuuskulttuuria.

Organisaatiokulttuurin voidaankin nähdä olevan merkittävä tekijä kehityksen edistäjänä tai estäjänä. Kun organisaatiokulttuurissa on hyväksyttävää tehdä virheitä opeteltaessa uutta sekä kannustetaan omatoimiseen itsensä kehittämiseen, johtajilla on matalampi kynnyks lähteä kehittämään itseään ja soveltaa oppimiaan asioita käytäntöön (Azanza ym. 2013, 46–47). Tämän takia ei pidä keskittyä pelkästään tarjoamaan johtajille välineitä itsensä kehittämiseksi, vaan kannustaa myös opittujen asioiden soveltamiseen arjessa. Näin organisaatio pystyy vahvistamaan kehittämistä tukevaa ja siihen kannustavaa organisaatiokulttuuria. Kulttuurin muuttaminen kehittämistä tukevaksi on aikaa vievää, mutta monien tutkimustulosten perusteella (Avolio & Gardner 2005, 27; Gardner yms. 2005, 367; Azanza ym. 2013, 46–47; Yagil & Medler-Liraz 2014, 66) se on sen arvoista.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Autenttisen johtajuuden ollessa tähän mennessä suhteellisen vähän tutkittu aihe on mielenkiintoisia jatkotutkimusvaihtoehtoja monia. Ensinnäkin, tässä tutkimuksessa on keskitytty vain esimiehen näkökulmaan omasta autenttisuudestaan. Tämä rajaus toimi siinä suhteessa, että tarkoituksena oli tuottaa tietoa tekijöistä, joihin keskittymällä voidaan kehittää esimiesten vuorovaikutustaitoja ja siten edistää heidän autenttista toimintaansa. Autenttisen johtajuuden nähdään koostuvan muustakin kuin vain johtajasta autenttisena henkilönä, sillä autenttisen johtajuuden muodostumiseen vaikuttaa alaisten ja johtajan kokemus johtajuudesta (Ladkin & Taylor 2010, 65–72; Algera & Lips-Wiersma 2012, 125; Nyberg & Sveningsson 2014, 438). Autenttisen johtajuuden todellisen ilmenemisen sel-

vittämiseksi olisi tärkeää kuulla esimiesten lisäksi myös vuorovaikutuksen toista osapuolta eli alaisia. Kuulemalla alaisia voitaisiin myös saada parempi ymmärrys tekijöistä, joita kehittämällä voidaan edistää johtajien ja alaisten kokemaa johtajan autenttisuutta. Shamirin ja Eilamin (2005, 401) tavoin voidaankin korostaa, että autenttinen johtajuus ei kehity pelkään siksi, että johtaja yrittää käyttäytyä autenttisemmin. Autenttinen johtajuus kehittyy sen vuoksi, että alaiset huomaavat tämän muutoksen käyttäytymisessä, minkä seurauksena he kokevat johtajan autenttisemmaksi. Tämän takia ehdotetaankin, että kuulemalla sekä johtajia että heidän alaisiaan voitaisiin saada parempi ymmärrys johtajien autenttisuudesta ja siitä, miten autenttista johtajuutta voidaan kehittää.

Mikäli organisaation järjestämien koulutusten vaikuttavuutta johtajiensa autenttisuuden kehittämiseen halutaan tutkia jatkossa, olisi pitkäaikaistutkimuksen suorittaminen kannattavaa kattavampien tutkimustulosten saamiseksi. Nyt aineistonkeruun haasteena oli se, että esimiehet olivat käyneet valmennuksen monia vuosia sitten, minkä takia he eivät täysin muistaneet valmennuksesta saamiaan välineitä kehittymiselle. Cooperin ym. (2004, 477) mukaan parhaan tuloksen koulutusten vaikutuksesta autenttisen johtajuuden kehittymiseen saisi arvioimalla johtajan autenttisuutta sekä ennen että jälkeen valmennuksen. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty ainoastaan koulutuksen jälkeen. Aineisto voitaisiinkin kerätä sekä ennen koulutuksen käymistä että muutama kuukausi koulutuksen käymisen jälkeen, jolloin koulutus ja sieltä saadut opit olisivat vielä tuoreessa muistissa. Tämä auttaisi myös johtajia havaitsemaan, miten he ovat kehittyneet. Tästä saataisiin myös arvokasta tietoa siitä, mitä odotuksia johtajilla on ollut ennen koulutusta oman kehittymisensä suhteen ja miten nämä odotukset ovat toteutuneet. Näin voitaisiin myös koulutuksia kehittää niin, että ne paremmin vastaisivat johtajien odotuksia ja kehittäisivät autenttista johtajuutta. Jatkotutkimuksia olisi hyvä tehdä myös muutama vuosi koulutuksen käymisen jälkeen, jolloin voitaisiin vertailevan tutkimuksen avulla tarkastella sitä, miten johtajien koulutuksessa saamat opit ovat jalkautuneet heidän toimintaansa.

Autenttista johtajuutta olisi mielekästä tutkia lisää laadullisin menetelmin, kuten havainnointia hyödyntäen. Koska autenttisen johtajuuden voidaan lopulta nähdä muodostuvan johtajan ja alaisten kokemusten ja tulkintojen kautta (Ladkin & Taylor 2010; Nyberg & Sveningsson; 2014, Weischer ym. 2013), voitaisiin johtajia ja alaisia tarkkailla aidoissa vuorovaikutustilanteissa, jolloin voitaisiin tehdä kattavampia ehdotuksia autenttisen johtajuuden kehittämiseen soveltuvista tekijöistä. Samalla saataisiin vietyä keskustelua eteenpäin autenttisesta johtajuudesta vain johtajan minuuteen keskittyvästä ilmiöstä (Gardner ym. 2005; Avolio ym. 2004; Walumbwa ym. 2008) kohti jatkuvasti vuorovaikutuksessa rakentuvaa autenttista johtajuutta.

LÄHTEET

Algera, Puck – Lips-Wiersma, Marjolein (2012) Radical authentic leadership: co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, 118–131.

Allen, Scott J. – Hartman, Nathan S. (2008) Leader Development: An Exploration of Sources of Learning. *Organizational Development Journal*. Vol. 26 (2), 75–88.

Avolio, Bruce J. – Gardner, William L. – Walumbwa, Fred O. – Luthans, Fred – Douglas, R. May (2004) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 801–823.

Avolio, Bruce J. – Gardner, William L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* (16), 315–338.

Azanza, Garazi – Moriano, Juan Antonio – Molero, Fernando (2013) Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29, 45–50.

Baron, Louis (2016) Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 (1), 296–311.

BBC News 20.8.2002: Enron scandal at-a-glance. <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1780075.stm>>, haettu 1.12.2015

Caza, Arran – Jackson, Brad (2010) Authentic leadership. *The Sage Handbook of Leadership*, Thousand Oaks, California, 352–364.

CBS News, 26.6.2002: World class scandal at Worldcom. <<http://www.cbsnews.com/news/world-class-scandal-at-worldcom/>>, haettu 1.12.2015

Clapp-Smith, Rachel – Vogelgesang, Gretchen – Avey, James (2009) Authentic leadership and positive psychological capital: A mediating role of trust and the group level of analysis. *Organizational Studies*, Vol. 15 (3), 227–240.

CNN 26.4.2015: Enron fast facts. <<http://edition.cnn.com/2013/07/02/us/enron-fast-facts/>> , haettu 1.12.2015

Cooper, C.D. – Scandura, T.A. – Schriesheim, C.A. (2005) “Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 475–493.

Gill, Carol – Caza, Arran (2015) An investigation of authentic leadership’s individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, Vol. XX, 1–25.

Datta, Biplab (2015) Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9 (1), 62–75.

Emuwa, Amara (2013) Authentic Leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging leadership journeys*. Vol. 6 (1), 45–65.

Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ford, Jackie – Harding, Nancy (2011) The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership*, Vol 7. (4), 463–479.

Gardner, William L. – Avolio, Bruce J. – Luthans, Fred – May, Douglas R. – Walumbwa, Fred (2005) “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* (16), 343–372.

Harvey, Paul – Martinko, Mark J. – Gardner, William L. (2006) Promoting authentic behavior in organizations: an attributional perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12 (3), 1–11.

Hassan, Arif – Ahmed, Forbis (2011) Authentic leadership, trust and work engagement. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*. Vol. 5 (8), 1036–1042.

Hinojosa, Amanda – McCauley, Kelly – Randolp-Seng, Brandon – Gardner, William (2014) Leader and follower attachment styles: Implication for authentic leader-follower relationship. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, 595–610.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. 6. Uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hsiung, Hsin-Hua (2014) Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, 349–361.

Ilies, Remus – Frederick P. Morgeson – Nahrgang, Jennifer D. (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 373–394.

Johnson, R. Burke – Onwuegbuzie, Anthony J. (2004) Mixed Method Research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, Vol. 33 (7), 14–26.

Joo, Beak-Kyoo – Nimon, Kim (2014) Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership. *European Journal of Training and Development*, Vol. 38 (6), 570–587.

Kananen, Jorma (2013) *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Juvenes Print.

Kauppalehti 26.2.2016: Nokian Renkaat manipuloivat testituloksia vuosia. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/nokian-renkaat-viilannut-testituloksia/E5tExWWZ>, haettu 24.3.2016

Kernis, Michael H. (2003) Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. Vol. 14 (1), 1–26.

Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Ladkin, Donna – Taylor, Steven S. (2010) Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, 64–74.

Leroy, Hannes – Anseel, Frederik – Gardner, William L. – Sels, Luc. (2015) Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, Vol. 41 (6), 1677–1697.

Leroy, Hannes – Palanski, Michael E. – Simmons, Tony (2012) Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, 255–264.

May, Douglas R. – Hodges, Timothy D. – Chan, Adrian Y.L. – Avolio, Bruce J. (2003) Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 32 (3), 247–260.

Mazutis, Daina – Slawinski, Natalie (2008) Leading organizational learning through authentic dialogue. *Sage Publications*, Vol. 39 (4), 437–456.

Men, Linjuan Rita (2014) Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, Vol 17 (4), 254–272.

Metsämuuronen, Jari (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1.paino. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Miettunen, Jouko (2006) Muut menetelmät ja aineiston jatkokäsittely. Oulun yliopiston psykiatrian klinikka: Kvantitatiivinen tutkimus hoitotieteessä. Oulu, 20.10.2006.

Neck, C. P. – Manz, C. C. (2007) *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. 4. p. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Nichols, Thomas W. – Erakovich, Rod (2013) Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 34 (2), 182–195.

Nyberg, Daniel – Sveningsson, Stefan (2014) Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Sage Publications*, Vol. 10 (4), 437–455.

Peus, C. – Weche, J.S. – Streicher, B. – Braun, S. – Frey, D. (2012) Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, 331–348.

Rego, Armenio – Sousa, Filipa – Marques, Carla – Cunha, Miguel (2012) Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, Vol. 65, 429–437.

Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

Saastamoinen, Kaisa – Olkkonen, Rami (2012) *SPSS Perusopas markkinatutkijoille*. Turun Kauppakorkeakoulu. Uniprint, Turku.

Seidle, Brett (2010) *An examination of leadership training and development in the public sector: Impact on leader and organizational effectiveness*. Indiana University, ProQuest Dissertations Publishing.

Shamir, Boas – Eilam, Galit (2005) ”What’s your story?”. A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 395–417.

Sparrowe, Raymond T. (2005) Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 419–439.

Stanley, Ross (2014) A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *The Journal of Management Development*, Vol 33 (4), 299–323.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. Uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Vogelgesang, Gretchen R. – Leroy, Hannes – Avolio, Bruce J. (2013) The mediating effect of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The leadership quarterly*, Vol. 24, 405–413.

Walumbwa, Fred – Avolio, Bruce – Gardner, William – Wernsing, Tara – Peterson, Suzanne (2008) Authentic leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, Vol. 34 (1), 89–126.

Weischer, Anna Elisabeth – Jurgen, Weibler – Petersen, Malter (2013) “To thine own self be true”: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The leadership quarterly*. Vol. 24, 477–495.

Wong, Carol A. – Cummings, Greta G. (2009) The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 (2), 6–23.

Yagil, Dana – Medler-Liraz, Hana (2014) Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression and employee authenticity. *Journal of leadership and organizational studies*, Vol. 21 (1), 59–70.

Yle 26.2.2016: Nokian Renkaat huijasi testituloksissa – kurssi syöksyy pörssissä. http://yle.fi/uutiset/nokian_renkaat_huijasi_testituloksissa__kurssi_syöksyy_pörssissa/8701991, haettu 24.3.2016

Yrityksen henkilöstöjohtaja. Nauhoittamaton keskustelu A. Vilkkumaan kanssa 3.9.2015.

Yukl, Gary (2000) *Leadership in organizations*. Prentice-Hall, Inc., 4. Painos.

Qian, Jing – Lin, Xiaosong – Chen, George (2012) Authentic leadership and feedback-seeking behavior: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Journal of Management and Organization*, Vol. 18 (3), 386–299.

LIITTEET

LIITE 1: KYSELYN SAATEVIESTI

Hei Esimies,

Johtamisen opiskelija, kauppat.yo Anna Vilkkumaa Turun yliopiston kauppakorkeakoulusta tekee tutkintoon liittyvää pro gradu -tutkielmaa esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittymisestä. Kysely toteutetaan yhdessä HR:n kanssa.

Kysely palvelee erityisesti Yrityksen esimiesvalmennusten kehittämistä ja valmennuksen sisällön suunnittelua sekä toimii apunamme HR-strategian kirkastamisessa. Kyselyssä tutkitaan Yrityksen esimiesten tärkeinä pitämiä vuorovaikutustaitoja sekä vuorovaikutustaitojen kehittymistä esimiesvalmennuksissa.

Kyselyn tulokset saadaan vuoden 2015 lopussa ja kyselyyn osallistuneiden on mahdollista saada kuulla tuloksista ja johtopäätöksistä sen jälkeen. Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa johtajuustutkimuksessa Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa.

Sinut on nyt valittu vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa vain noin 10 minuuttia. Vastaukset annetaan nimettöminä ja kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida erottaa toisistaan.

Vastaamaan pääset täältä (linkki). Olisimme kiitollisia, jos käyttäisit 10 minuuttia aikaa ja vastaisit kyselyyn ennen 30.09.2015.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä koskien kyselyä, otathan yhteyttä Anna Vilkkumaan (anna.a.vilkkumaa@utu.fi).

Tuhannet kiitokset vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

HR-tiimi

LIITE 2: HAASTATTELUJEN SAATEVIESTI

Hei,

Olen johtamisen opiskelija Turun yliopiston kauppakorkeakoulusta ja teen tutkintoon liittyvää pro gradu -tutkielmaa esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittymisestä. Teen tutkielman yhteistyössä HR-tiimin kanssa.

Sait aikaisemmin sähköpostiisi tutkielmaan liittyvän kyselyn koskien esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittymistä. Kiitos, jos vastasit kyselyyn. Jotta saisin tutkielmaani vielä syvällisempää tietoa vuorovaikutustaitojen kehittymisestä, haluaisin haastatella sinua. Olet valikoitunut haastateltavaksi siksi, että HR-tiimi uskoo sinulla olevan mielenkiintoisia näkemyksiä vuorovaikutustaitojen kehittymisestä Yrityksessä. Haastattelu tulee keskittymään samoihin teemoihin, mitä kyselyssäkin oli: vuorovaikutustaitoihisi ja niiden kehittymiseen esimiesvalmennuksessa sekä vuorovaikutussuhteisiin alaistesi ja oman esimiehesi välillä.

Haastattelu voidaan toteuttaa sinulle sopivana ajankohtana loka-marraskuun aikana, esimerkiksi viikoilla 43–44. Haastattelussa menee noin 45–60 min ja se toteutetaan Yrityksen tiloissa. Haastattelutilanne tulee olemaan ehdottoman luottamuksellinen ja antamiasi vastauksia tullaan käyttämään anonymisti tutkielmassa.

Haastattelun kautta saatava tieto on erittäin merkityksellistä tutkielman kannalta, joten olisin erittäin kiitollinen, mikäli voisit haastatella sinua. Olisiko sinulla jokin päivä noin tunti aikaa haastattelulle?

Ystävällisin terveisin,
Anna Vilkkumaa

LIITE 3: KYSELYN KYSYMYKSET

1. Minä vuonna olet syntynyt? *

1950 ▾

2. Mikä on sukupuolesi? *

Mies ▾

3. Mikä on tehtävänimikkeesi? *

4. Miten koet, että taitosi yleisesti ottaen vastaavat esimiestehtävissä vaadittavaa osaamista?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Ei vastaa ollenkaan toisiaan - 5 = Vastaa täysin toisiaan

1 2 3 4 5
 Ei vastaa ollenkaan toisiaan Vastaa täysin toisiaan

5. Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa kohdallasi?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Ei pidä ollenkaan paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkansa

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Koen, että minulla on vielä kehitettävää esimiehenä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän, mitkä ovat vahvuuteni esimiehenä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pystyn hahmottamaan, kuinka muut näkevät minut ja kykyäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pyydän aktiivisesti palautetta, jotta voin parantaa yhteistyötä muiden kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on selkeät arvot ja periaatteet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeää toimia omien periaatteideni mukaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teen vaikeita päätöksiä eettisin perustein | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muiden mielipiteet ja odotukset eivät vaikuta käyttäytymiseeni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kuuntelen huolellisesti eri näkökantoja ja pyrin huomioimaan ne päätöksenteossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen avoin eriäville näkemyksille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ymmärrän, millainen vaikutus tietyillä toimenpiteillä on muihin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Näytän tunteeni avoimesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin olla oma itseni esimiehenä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sanon asiat, niin kuin ne ovat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pystyn myöntämään tekemäni virheet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rohkaisen alaisiani sanomaan avoimesti mielipiteensä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Millaista on kommunikointi sinun ja alaisesi välillä?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Kommunikointi on rajoittunutta, 5 = Kommunikointi on täysin avointa

1 2 3 4 5
 Kommunikointi on rajoittunutta Kommunikointi on täysin avointa

9. Miten kehittäisit kommunikointia alaisesi ja sinun välillä?

11. Millaista on kommunikointi sinun ja esimiehesi välillä?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Kommunikointi on rajoittunutta, 5 = Kommunikointi on täysin avointa

13. Miten kehittäisit kommunikointia esimiehesi ja sinun välillä?

15. Miten [REDACTED] arvot ja omat arvosi vastaavat toisiaan?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Eivät vastaa ollenkaan toisiaan, 5 = Vastaavat täysin toisiaan

1 2 3 4 5

Eivät vastaa ollenkaan toisiaan Vastaavat täysin toisiaan

17. Milloin olet käynyt Management school-esimiesvalmennuksen?

2014 ▼

18. Mikä oli tärkein asia, minkä opit Management school-esimiesvalmennuksessa?

19. Miten tyytyväinen olit Management school-esimiesvalmennukseen?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Ei ollenkaan tyytyväinen, 5 = Täysin tyytyväinen

1 2 3 4 5

Ei ollenkaan tyytyväinen Täysin tyytyväinen

20. Missä määrin seuraavat Management school-esimiesvalmennuksen vaikutusta koskevat väittämät pitävät paikkansa?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Ei pidä ollenkaan paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkansa

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Opin, että minulla on vielä kehitettävää esimiehenä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän nyt paremmin, mitkä ovat vahvuuteni esimiehenä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pystyn hahmottamaan paremmin, kuinka muut näkevät minut ja kykyäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pyydän aktiivisemmin palautetta, jotta voin parantaa yhteistyötä muiden kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on nyt selkeämmät arvot ja periaatteet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle on tärkeämpää toimia omien periaatteideni mukaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teen vaikeita päätöksiä eettisesti kestävämmällä tavalla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muiden mielipiteet ja odotukset eivät vaikuta enää käyttäytymiseeni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kuuntelen huolellisemmin eri näkökantoja ja pyrin huomioimaan ne päätöksenteossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen avoimempi eriäville näkemyksille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ymmärrän paremmin, millainen vaikutus tietyillä toimenpiteillä on muihin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Näytän avoimemmin tunteeni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin olla vapaammin oma itseni esimiehenä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sanon asiat täsmällisemmin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pystyn avoimemmin myöntämään tekemäni virheet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rohkaisen enemmän alaisiani sanomaan avoimesti mielipiteensä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. Miten hyödyllisenä koit Management school-esimiesvalmennuksen vuorovaikutustaitojesi kehittymiselle?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Ei ollenkaan hyödyllinen, 5 = Erittäin hyödyllinen

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei ollenkaan hyödyllinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Erittäin hyödyllinen | | | | | |

22. Mikä on ollut Management school-esimiesvalmennuksen käymisen merkitys urakehityksellesi?

Ole hyvä ja arvioi asteikolla 1-5, missä ääripäät ovat:

1 = Ei ollenkaan merkitystä, 5 = Erittäin suuri merkitys

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei ollenkaan merkitystä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Erittäin suuri merkitys | | | | | |

23. Mitä Management school-esimiesvalmennuksesta jäi puuttumaan?

25. Miten haluaisit, että [REDACTED] tukisi vuorovaikutustaitojesi kehittymistä sekä esimiestyöskentelyäsi jatkossa?

26. Palaute/Vapaa sana:

LIITE 4: HAASTATTELURUNKO

Työskentely esimiehenä:

- Miten päädyit tähän työpaikkaan?
- Miksi esimieheksi? Kauan olet ollut esimies? Miten koet esimiestyöt?
- Minkälainen on hyvä esimies?
- Millaisena esimiehenä pidät itseäsi? Vahvuudet ja kehityskohteet?
- Miten aiemmat esimiehet vaikuttaneet omaan esimiestyöhön?
- Mikä on ollut haastavin tilanne esimiesurasi aikana?
- Millaista palautetta olet saanut? Miten reagoit?
- Millaista kommunikointi on? Miten kehittäisit sitä?

Esimiestyö yrityksessä:

- Millaiseksi koet esimiestyön yrityksessä?
- Millaiseksi koet yrityksen työskulttuurin?
- Millaista tukea olet saanut yritykseltä?

Esimiesvalmennus:

- Milloin olet käynyt valmennuksen?
- Mitä pidit valmennuksesta? Mitä jäi puuttumaan?
- Mikä on tärkein oppi/hyöty/taito, minkä sait valmennuksessa?
- Muuttuiko käytöksesi/toimintasi jotenkin käytyäsi esimiesvalmennuksen? Miten?
- Mikä on ylipäättään mielestäsi paras tapa kehittyä?
- Millaista tukea vuorovaikutustaitojesi kehittymiselle haluaisit valmennuksen lisäksi?
- Vapaa sana esimiesvalmennuksesta