

Tarja Kotiranta

JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN AUTENTTISEN
JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUKSIEN NÄKÖKULMASTA

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

YAMK

2019

JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN AUTENTTISEN JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUKSIEN NÄKÖKULMASTA

Kotiranta, Tarja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Terveysten edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Toukokuu 2019
Sivumäärä: 66
Liitteitä: 8

Asiasanat: Autenttinen johtaminen, ALQ-mittari, case-tutkimus

Kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata, miten autenttisen johtajuuden ulottuvuudet (läpinäkyvyys, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely, itsetietoisuus) esiintyvät Turun kaupungin vanhuspalveluiden yksiköiden esimiehillä. Tarkoituksena oli kuvata myös autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Kehittämistyön tavoitteena oli autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien näkökulmasta esittää suosituksia johtamisosaamisen kehittämiseksi, joita kohdeorganisaatio voi hyödyntää esimiesten koulutusten sisältöjä suunniteltaessa.

Kehittämistyö toteutettiin kuvailevana case-tutkimuksena, ja aineisto kerättiin hyödyntämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta (ALQ-mittari), ja kvalitatiivisena menetelmänä esimiesten puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Kyselylomakkeella kerätty aineisto analysoitiin tilastollisesti ja haastatteluaineisto sisällönanalyysillä. Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmaa tarkasteltaessa esimiesten autenttisen johtajuuden ominaisuuksia, piirteitä ja taitoja, sillä johtajuuden ei nähdä tapahtuvan pelkästään johtajan toiminnan kautta. Perusjoukko koostui neljästä eri vanhuskeskuksesta, joista satunnaisotannalla otoksen muodostivat kokonaiset osastot esimiehineen (työntekijät $n = 119$, esimiehet $n = 6$, yhteensä $N = 125$).

Kehittämistyön tuloksien perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden arvioinnit oman esimiehen autenttisen johtajuuden ulottuvuuksista olivat lähes jokaisella ulottuvuuden tasolla kriittisempiä kuin esimiesten itsearviointit. Matalimmat arvot saatiin sekä esimiesten että työntekijöiden osalta mitattaessa itsetietoisuuden ja läpinäkyvyyden ulottuvuuksia. Teemahaastatteluiden avulla löydettiin autenttisen johtajuuden taustalla esiintyviä tekijöitä, mitkä mahdollisesti selittävät esimiesten ja työntekijöiden arviointien eroavaisuuksia.

Kehittämistyön tuloksena voidaan esittää esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi suosituksia. Esimiesten itsetietoisuuden ulottuvuutta voidaan edistää kehittämällä uusia palautekanavia. Palautteen tulee olla rehellistä, rakentavaa ja säännöllistä. Esimiehen oman toiminnan taustalla vaikuttavien tekijöiden (vastuut, velvollisuudet, oikeudet, arvot) selkiyttämällä ja oman tehtävänkuvan avaamisella työntekijöille voidaan edistää esimiesten läpinäkyvyyden ulottuvuuden kehittymistä.

DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS FROM THE PERSPECTIVE OF AUTHENTIC LEADERSHIP

Kotiranta, Tarja

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Health Promotion, Master's Degree

May 2019

Number of pages: 66

Appendices: 8

Keywords: Authentic Leadership, Authentic leadership Questionnaire,

The purpose of the development work was to describe how the dimensions of authentic leadership (relational transparency, internalized moral, balanced processing, self-awareness) appear in the superiors of the elderly service units of the City of Turku. The purpose was also to describe the factors behind the emergence of authentic leadership dimensions. The aim of the development work was to present recommendations from the perspective of authentic leadership dimensions to develop leadership skills that the target organization can use to design the content of supervisors' training.

The development work was carried out as a descriptive case study, and the material was collected using both quantitative and qualitative research methods. As a quantitative method, a structured questionnaire (ALQ meter) was used as a qualitative method, and semi-structured topic interviews by supervisors as a qualitative method. Structured questionnaires were analyzed using descriptive methods, and interviews with content analysis. The study utilized the perspective of both supervisors and employees when examining the qualities, features and skills of managers' authentic leadership, as leadership is not seen to be solely through managerial action. The subjects were randomly selected from four different elderly centers, and the whole departments were supervised by the sample (employees $n = 119$, supervisors $n = 6$, total $N = 125$).

From the results of the development work, it can be seen that employee evaluations of the dimensions of his / her superior's authentic leadership were more critical at almost every dimension level than the supervisors' self-assessments. The lowest values were obtained for both managers and employees when measuring the dimensions of self-awareness and transparency. Thematic interviews found factors behind authentic leadership that might explain differences in supervisors and employee evaluations.

As a result of the development work, recommendations can be made for the development of managerial leadership skills. The dimension of self-awareness of supervisors can be promoted by developing new feedback channels. Feedback should be honest and constructive, and feedback should be regular. By clarifying and opening up the manager's own task and the factors (responsibilities, duties, rights, values) that underlie its own activities, it is possible to promote the development of the transparency dimension of supervisors.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA.....	6
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	9
4	AUTENTTINEN JOHTAJUUS.....	9
4.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	9
4.2	Autenttinen johtajuus käsitteenä.....	12
4.3	Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet.....	14
4.4	Aikaisempia autenttiseen johtajuuteen liittyviä tutkimuksia.....	16
5	TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTON KERUU JA ANALYYSI.....	19
5.1	Aineistonkeruu menetelmä ja analyysi.....	19
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON ANALYSOINTI.....	22
6.1	Kyselylomakkeiden analyysi.....	25
6.2	Teemahaastattelujen analyysi.....	27
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
7.1	Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintyminen.....	29
7.2	Yhteenveto autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisestä.....	34
7.3	Autenttisen johtajuuden toteumista edistävät ja ehkäisevät tekijät.....	36
7.4	Yhteenveto autenttisen johtajuuden esiintymisen edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä.....	43
8	KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA POHDINTA.....	51
8.1	Kehittämistyön tulosten tarkastelu ja arviointi.....	52
8.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	55
8.3	Suosituksset.....	59
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	60
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Terveydenhuolto on työvoimavaltainen ala, ja juuri sen vuoksi hoitotyön johtajuudella on suuri merkitys, miten työyksiköt menestyvät. Hoitotyön johtajuuteen kohdistuu kuitenkin nykyään yhä enemmän odotuksia, sillä terveydenhuollon sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö kehittyy ja muuttuu jatkuvasti, minkä vuoksi johtamisen merkitys korostuu entisestään. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 8, 33; Kanste 2005, 21–22.) Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön johtamisessa kokemus ja osaaminen alalta on nähty tähän asti keskeisimpänä tekijänä johtamisen onnistumisessa, mutta ihmisten johtamisen ja positiivisen johtamisen merkitys on nousut tärkeään rooliin nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Ihmisläheinen johtajuus nähdään vuorovaikutteisena ja luottamuksellisena suhteena esimiehen ja työntekijöiden välillä. Ihmisläheisessä johtamisessa korostuvat erityisesti muutoksissa tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, arvot, viestintä, vuorovaikutus, avoimuus, osallisuus sekä läsnäolo. (Koskiniemi 2016, 63; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 8, 41.)

Hoitohenkilökunnan työhyvinvointi ja työssäjaksaminen voidaan nähdä hoitotyön keskeisenä laatutekijänä, sillä hoitohenkilökunnan jaksaminen heijastuu suoraan hoitotyön laatuun. Esimiehillä onkin erityisesti muutostilanteissa merkittävä rooli työntekijöiden työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa, sillä pahimmillaan jatkuvat muutokset saattavat vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti työyhteisön toimintaan. Vuorovaikutteisella ja oikeudenmukaisella johtamisella pystytään tehokkaasti lisäämään henkilöstön työhyvinvointia ja vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja jaksamiseen. (Juuti 2016, 9; Schaupp, Koli, Kurki & Laurinaho 2013, 36; Vakkala & Syväjärvi 2012, 347–348.)

Autenttisessa johtajuudessa konkretisoituvat johtamisen positiiviset käyttäytymismallit kuten avoimuus, aitous, arvostus, oikeudenmukaisuus, sisäistetty moraalit, ja vuorovaikutus, ja sen nähdään muodostuvan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Autenttisessa johtamisessa on kyse organisaation ja omien arvojen mukaisesta toiminnasta ja vahvuuksien hyödyntämisestä. (Kinnunen, Perko & Virtanen

2013, 67–68; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008, 94; Yagil & Medler-Liraz 2014, 59.)

Autenttinen johtajuus edistää työyhteisön psykologista pääomaa ja eettistä ilmapiiriä, ja sillä on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Psykologisen pääoman avulla myös työntekijöiden luovuus lisääntyy, mikä mahdollistaa koko työyhteisön jatkuvan kehittymisen. (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens 2011, 1120; Kinnunen ym. 2013, 67–68; Vakkala & Syväjärvi 2012, 357; Walumbwa ym. 2008, 94; Yagil & Medler-Liraz 2014, 59.) Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä autenttiselle johtamiselle ja sen kehittämiseksi on tarvetta.

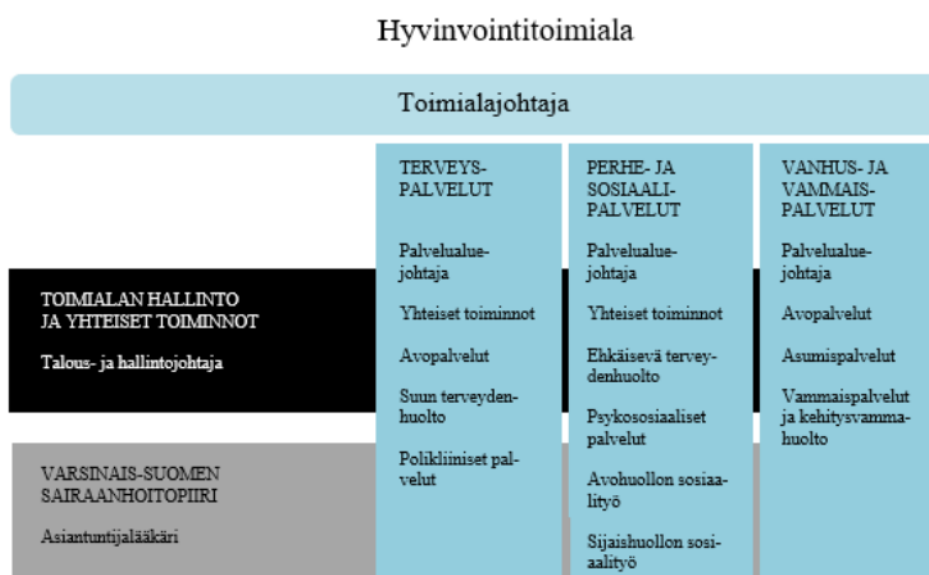
Opinnäytetyö tehdään kehittämistyönä, jonka tarkoituksena on kehittää yksikön esimiesten johtamisaamasta autenttisen johtajuuden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa miten autenttisen johtajuuden ulottuvuudet esiintyvät yksikön esimiehillä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös kartoittaa minkälaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä löytyy autenttisen johtamisen esiintymisen taustalta. Näiden tulosten sekä teorian pohjalta opinnäytetyön tavoitteena on esittää suosituksia johtamisaamisen kehittämiseksi, joita organisaatio voi hyödyntää tulevia esimiesten koulutuksia suunniteltaessa.

Opinnäytetyössä käsitteet esimies ja johtaja nähdään toistensa synonyymeina, kuten myös työntekijä ja alainen. Opinnäytetyöstä käytetään jatkossa nimitystä kehittämistyö.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

Kehittämistyön toimintaympäristönä on Turun kaupungin Hyvinvointitoimialan vanhusten asumispalvelut. Vanhusten asumispalveluissa tarjotaan tehostettua palveluasumista, pitkäaikaista laitoshoidoa (vanhainkodit) sekä tilapäishoitoa ikääntyneille ihmisille. Turun kaupungin vanhusten asumispalvelut on jaettu neljään erilliseen

vanhuskeskukseen, ja vanhuskeskusten toimintaa on 15 erillisessä toimipisteessä. Vanhusten asumispalveluissa on yhteensä 846 vakanssia, ja vanhusten asumispalvelujen yhteiseen henkilöstöön (entinen varahenkilöstö) kuuluu kaikkiaan 41 henkilöä. Suurin osa vakansseista on hoitotyössä (sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, lähi- ja perushoitajat, toimintaterapeutti, jalkaterapeutti, jalkojen hoitajat, fysioterapeutit), esimiehiä on 32 kappaletta. (Turun kaupungin www-sivut.) Turun kaupungin hyvinvointitoimialan organisaatio on esitetty alla olevassa kuviossa yksi.



Kuvio 1. Turun kaupungin hyvinvointitoimiala (mukaihen Turun kaupungin www-sivut 2018).

Vanhusien asumispalveluissa työskentelevien yksikön esimiesten tehtävänkuvaa on laaja. Esimiehen tehtävän hoitaminen edellyttää kykyä johtaa toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti, erilaisten toimintaprosessien johtamista ja toiminnan kehittämistä. Esimiehiltä edellytetään asiantuntemusta gerontologisesta hoitotyöstä ja palvelurakenteesta, ja tehtäviin kuuluu asukkaiden laadukkaan hoidon ja hoivan suunnittelua sekä kehittämistä. Esimiehiltä vaaditaan vahvaa henkilöstöjohtamisen taitoa, mikä edellyttää esimiehiltä hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, motivoivaa ja innovoivaa työtettä sekä muutosjohtamisen taitoja. Esimiesten toiminta perustuu eettisiin periaatteisiin. (Turun kaupungin www-sivut 2018.)

Vanhusten asumispalveluiden sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä on tapahtunut useita muutoksia viime vuosina, mikä on vaatinut ja vaatii esimiehiltä monenlaista osaamista ja osaamisen kehittämistä. Muutospaineita ovat aiheuttaneet muun muassa väestön ja työntekijöiden ikääntyminen, palveluihin liittyvät taloudelliset rajoitteet, teknologian kehitys, sekä henkilöstön uudelleenosaamiseen liittyvät odotukset (Heikka & Koivunen 2015). Yksi suurimmista sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa koskevista muutoksista on tuleva sosiaali- ja terveystieteiden uudistus (STM 2009, 3). Muutoksiin valmistautuminen ja muutosten läpivieminen edellyttää esimiehiltä laajaa johtamisaikaa sekä oman johtamisen kehittämistä (Välimäki 2012, 327, 340).

Vanhusten asumispalveluiden yksiköiden esimiesten johtamisen lähtötilannetta on tarkasteltu vuoden 2018 Kunta10-tutkimuksen tuloksia hyödyntäen, sillä johtamisaikaa kehittämiseksi tarvitaan aina arviointia osaamisen lähtötilanteesta, sillä tällöin kehittäminen perustuu olemassa oleviin tosiasioihin ja todelliseen tarpeeseen (Kanste 2005,21–22; Välimäki 2012, 327, 340).

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimus on Suomen laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstön hyvinvointia ja työelämän kehittymistä seuraava tutkimus. Tutkimus selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia, sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Kyselyssä tiedustellaan vastaajilta asioita, jotka liittyvät työhön, työyhteisöön, johtamiseen ja muutoksiin työssä. Vuoden 2018 Kunta10-tutkimuksen tulosten perusteella sekä työntekijät että esimiehet ovat kokeneet tapahtuneiden muutosten määrän erittäin suureksi. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä lähes 50 % kokee, ettei ole itse kyennyt vaikuttamaan muutoksiin. Kunta10-tutkimuksen avulla arvioidaan lähiesimiehen toimintaa muun muassa johtamisen oikeudenmukaisuuden sekä päätöksenteon oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tulosten mukaan työntekijöiden arviot johtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta ovat negatiivisemmat kuin esimiesten. (Työterveyslaitos 2019.) Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta on kuitenkin yksi keskeisimmistä työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, sillä onnistunut johtaminen lisää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, ja vaikuttaa työssä jaksamiseen, työn tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen (STM 2016).

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Kehittämistyön tarkoituksena on kuvata, miten autenttisen johtajuuden ulottuvuudet esiintyvät Turun kaupungin vanhuspalveluiden yksikön esimiehillä, ja minkälaisia autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä edistäviä ja estäviä tekijöitä löytyy esimiehen näkökulmasta katsottuna. Tulosten perusteella on tarkoitus esittää suosituksia johtamisosaamisen kehittämiseksi autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien näkökulmasta. Kehittämistyön tavoitteena on, että kohdeorganisaatio voi hyödyntää suosituksia esimiesten koulutusten sisältöjä suunniteltaessa, ja kehittää näin esimiesten johtamisosaamista.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Miten autenttisen johtajuuden ulottuvuudet esiintyvät Turun kaupungin hyvinvointitoimialan vanhusten asumispalvelujen esimiehillä?
2. Mitkä tekijät edistävät ja estävät autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien toteutumista esimiesten näkökulmasta?

4 AUTENTTINEN JOHTAJUUS

Kehittämistyötä varten tehtiin tiedonhakuja, minkä avulla etsittiin tietoa autenttisen johtajuuden käsitteestä, sekä aikaisemmista autenttisen johtajuuden tutkimuksista. Tiedonhakuja tehtiin elektronisista tieteellisistä tietokannoista. Tiedonhaku toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmistä kirjallisuuskatsauksien menetelmistä. Lähtökohtaisesti kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla hankitun tutkimusaineiston ei tarvitse käydä läpi erityisen systemaattista seulaa, vaan katsaukseen valittava aineisto voi olla menetelmällisesti keskenään hyvin erilaista, myös lähestymistavat, julkaisujen ajankohdat ja tieteen alat voivat vaihdella. Kuvailevaa kirjalli-

suuskatsausta voidaankin luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tarkkoja sääntöjä. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 291, 295–296.)

Kirjallisuuskatsaukseen valitun aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit tulee kuvata tarkasti ja täsmällisesti, ja niiden tulee olla johdonmukaiset tutkittavan aiheen kannalta. Sisäänotto ja poissulkukriteerit auttavat jättämään pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset aineistot. (Kangasniemi ym. 2013, 291, 295–296.) Tiedonhaku varten laadittiin sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Tiedonhaku rajattiin vuosiin 2010–2018 ilmestyneisiin suomen- ja englanninkielisiin julkaisuihin, joista oli saatavilla kokoteksti ilmaiseksi. Tiedonhaku rajattiin vuosiin 2010–2018, koska autenttisen johtajuuden tutkimus on lisääntynyt erityisesti 2010-luvun jälkeen. Aineistot, jotka oli julkaistu ennen vuotta 2010 muulla kuin suomen tai englannin kielellä, eikä aineistosta ollut saatavilla kokotekstiä ilmaiseksi, suljettiin pois aineistohausta. Poissulkukriteereistä poikettiin osittain julkaisuvuoden osalta, sillä autenttisen johtajuuden kehittymisen, autenttisen johtajuuden käsitteen määrittämisen, sekä autenttista johtajuutta mittaavan mittarin ensimmäiset tutkimukset ajoittuvat 2000-luvun alkuun. Näiden tutkimusten/ artikkeleiden mukaan ottaminen kirjallisuuskatsaukseen on perusteltua, sillä ne ovat toimineet lähtökohtana myös useille myöhemmille tutkimuksille. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on kuvattu taulukossa yksi (Taulukko 1).

Taulukko 1. Kirjallisuushaun sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisukieli on suomi, englanti	Julkaisukieli muu kuin suomi, englanti
Julkaistu 2010–2018	Julkaistu ennen vuotta 2010
Kokoteksti saatavilla ilmaiseksi	Teksti maksullinen tai ei kokotekstiä saatavilla
Hakusanan oltava joko otsikossa tai tiivistelmässä	Hakusanaa ei löydy otsikosta tai tiivistelmästä

Tutkimusaineisto kerättiin Pubmed- ja Medic-tietokannoista. Tietokannat valikoituivat alustavan tiedonhaun jälkeen. Hakua täydennettiin manuaalisesti ja hyödyntämällä julkaisujen lähdeluetteloita. Suomenkieliset hakusanat olivat autenttinen johtajuus ja ALQ-mittari. Englanninkieliset hakusanat olivat authentic leadership sekä authentic leadership questionnaire. Hakusanan oli oltava joko artikkelin otsikossa tai tiivistelmässä.

telmässä. Aineistohaun perusteella tehtiin taulukko. Kirjallisuushaku on kuvattu erillisessä taulukossa kaksi (Taulukko 2).

Taulukko 2. Kirjallisuushaku

Tietokanta	Hakusana	Haun tulokset	Otsikon ja/ tai tiivistelmän perusteella valitut	Kokotekstin perusteella valitut
MEDIC	”authentic leadership” OR ”autenttinen johtajuus”	1	1	1
MEDIC	“authentic leadership questionnaire” OR “ALQ-mittari”	0	0	0
Pubmed	“authentic leadership”	34	4	4
Pubmed	“authentic leadership questionnaire”	31	4	0
Manuaalinen haku				19

Tietokannat tuottivat hakusanoilla yhteensä 66 tulosta. Hakutuloksista tarkasteltiin ensin otsikot ja/ tai tiivistelmät. Kaikista englanninkielisistä hakutuloksista luettiin otsikon lisäksi tiivistelmä. Otsikoiden ja/ tai tiivistelmän perusteella hylättiin 57 tulosta. Näiden tutkimusten/ artikkelien sisältö ei sisältänyt kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteen kannalta olennaista tietoa. Tämän jälkeen luettiin yhdeksän tutkimuksen/ artikkelin osalta koko teksti. Kokotekstin lukemisen perusteella hylättiin neljä tutkimusta/ artikkelia, ja katsaukseen valittiin viisi tutkimusta. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten lähdeluetteloita tarkasteltiin mahdollisen uuden aineiston löytymiseksi. Manuaalisen haun tuloksena lähdeluetteloista löydettiin 19 sisäänottokriteerit täyttävää tutkimusta. Lopulliseen katsaukseen valittiin yhteensä 24 tutkimusta.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli löytää aineistoa, minkä avulla voidaan ymmärtää ja kuvata laaja-alaisesti autenttisen johtajuuden ilmiötä, sekä löytää aikaisempia tutkimuksia autenttisesta johtajuudesta. Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset oli tehty useissa eri maissa. Näitä maita olivat; Belgia, Intia, Iran, Kenia, Kiina, Korea, Pakistan, Kanada, Yhdysvallat sekä Suomi. Neljässä tutkimuksessa tarkasteltiin autenttista johtajuutta, autenttisen johtajuuden käsitteen määritte-

lyä ja sisältöä, sekä testattiin autenttisen johtajuuden mallia ja siitä kehitettyä autenttisen johtajuuden mittaria. Kaksi tutkimuksista oli systemaattisia kirjallisuuskatsauksia. Tutkimusten kohderyhminä olivat pääsääntöisesti sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset (sairaanhoitaja, hoitaja, sosiaali- ja terveydenhuollon johtaja), muita kohderyhmiä olivat eri palvelualojen työntekijät sekä johtajat (pankkiala, it-ala). Kahdessa tutkimuksessa kohderyhmänä olivat sairaanhoitaja-opiskelijat. Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyistä tutkimuksista on laadittu erillinen liite (Liite 3).

4.2 Autenttinen johtajuus käsitteenä

Autenttisuuden käsite juontaa juurensa jo muinaiseen Kreikkalaiseen filosofiaan, missä autenttisuudella viitattiin henkilöön, joka ”tuntee itsensä ja on aito sekä rehellinen itselleen” (Avolio & Gardner 2005,319; Walumbwa ym. 2008, 89). Vaikka autenttisuus ei olekaan tuore käsite, niin vasta 2000-luvulla käsite tuotiin johtamiskirjallisuuteen, mikä johti uuden johtajuusteorian, autenttisen johtajuuden, syntymiseen. Kiinnostus autenttisen johtajuuden tutkimiseen onkin lisääntynyt erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. (Avolio & Gardner 2005,319;Walumbwa ym. 2008, 89, 93.)

Autenttista johtamista voidaan pitää tietynlaisena peruskäsitteenä muille positiivisille johtamistyyyleille, sillä autenttinen johtaminen perustuu positiiviseen psykologiaan ja johtajuuden aitouden tutkimiseen. Autenttiselle johtajuudelle ei ole kuitenkaan kyetty määrittelemään yhtä yksittäistä vakiintunutta määritelmää, mutta jokaista autenttisen johtajuuden määritelmää ohjaa käsitys siitä, että autenttinen johtaja on moraalinen henkilö, joka on aito ja rehellinen itselleen. (Avolio & Gardner 2005, 332; Kinnunen ym.2013, 60; Koskiniemi 2016, 80–81; Luthans & Avolio 2003, 243; Walumbwa ym. 2008, 89.)

Ensimmäistä kertaa alettiin puhua autenttisen johtamisen käsitteestä Luthansin ja Avolion (2003) johdolla. Heidän teoriansa mukaan autenttinen johtaminen on monitasoinen prosessi, jossa yhdistyvät kehittynyt työympäristö ja positiivisen psykologisen pääoman neljä ulottuvuutta: optimismi, toiveikkuus, sinnikkyys ja itseluottamus. Autenttisuuden ei katsota olevan synnynäistä, vaan sen nähdään kehittyvän johtajan

itsetutkiskelun ja oman toiminnan tarkastelun kautta. Autenttisen johtajuuden ei nähdä muodostuvan ainoastaan johtajasta autenttisena henkilönä, vaan autenttisen johtamisen muodostumiseen vaikuttavat myös alaiset vuorovaikutuksen kautta. Kun johtajan autenttisuus välittyy alaisille vuorovaikutustilanteissa, voivat alaiset tarkastella johtajaansa autenttisena johtajana. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May 2004, 801; Avolio & Gardner 2005, 319; Gardner, Avolio, Luthans, Douglas & Walumbwa 2005, 318–319; Luthans & Avolio 2003, 243; Walumbwa ym. 2008, 89, 93.)

Autenttisella johtajalla on ehyt sisäinen minuus, ja hän tuntee hyvin itsensä, omat ajatuksensa, periaatteensa sekä arvonsa. Vahvan itsetuntemuksensa ansiosta johtaja kykenee toimimaan omana itsenään, mikä ilmenee avoimena, läpinäkyvänä ja aitona johtamistyylinä, sekä tekojen ja sanojen yhdenmukaisuutena. Autenttisessa johtajuudessa korostuvat johtajan avoimuus, aitous, arvostus, oikeudenmukaisuus, sisäistetty moraalit sekä vuorovaikutus. (Avolio & Gardner, 2005, 319, 324–327; Gardner ym. 2011, 1120; Walumbwa ym. 2008, 89, 94.)

Autenttinen johtaja johtaa alaisiaan omalla esimerkillään henkilökohtaisten arvojensa ja vakaumustensa pohjalta, ja pysyy aitona ja rehellisenä itselleen myös ympäristön paineista, odotuksista ja epävarmuudesta huolimatta. Johtajan vuorovaikutustaidoilla alaisten ja hänen välillään on olennaisesti merkitystä autenttisen johtajuuden muodostumisen onnistumisessa. Autenttisen johtajan ominaispiirteisiin liitetään alaisten näkemysten kuunteleminen ja vaikutusmahdollisuuksien tukeminen, ja alaisten tunteminen onkin autenttiselle johtajalle tärkeää. (Avolio ym. 2004, 802, 807; Avolio & Gardner, 2005, 324–327; Gardner, ym. 2005, 345; Gardner ym. 2011, 1120; Kinnunen ym. 2013, 60, 67–68; Koskiniemi 2016, 80–81; Yagil & Medler-Liraz 2014, 59; Walumbwa ym. 2008, 94–96.)

Walumbwan ym. (2008) teorian mukaan autenttisella johtajuudella tarkoitetaan johtajan käyttäytymismallia, mikä edistää johtajan autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittymistä. Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet taas muodostavat johtajan autenttisuuden. Ulottuvuudet ovat itsetietoisuus (self-awareness), tasapuolinen tiedon prosessointi (balanced processing), sisäistetty moraalit (internalized moral perspective) ja läpinäkyvyys ihmissuhteissa (relational transparency). Tämän teorian voidaan

sanoa olevan vakiintunein autenttisen johtajuuden määritelmä. (Walumbwa ym. 2008, 94).

4.3 Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet

Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet muodostavat johtajan autenttisuuden, ja näitä ulottuvuuksia kehittämällä johtaja voi edistää autenttisuuden ilmenemistä käytöksessään. Tarkastelemalla eri ulottuvuuksien tasoja, voidaan saada kokonaisvaltainen kuva johtajan autenttisuudesta ja autenttisuuden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksia ovat itsetietoisuus (self-awareness), sisäistetty moraal (internalized moral), tasapainoinen tiedonkäsittely (balanced processing) ja läpinäkyvyys (relational transparency). Vaikka jokainen ulottuvuus on oma kokonaisuutensa, ovat ulottuvuudet myös kytköksissä toisiinsa, ja vaikuttavat kehityksessään toisiinsa (Ladkin & Taylor 2010, 65–72; Walumbwa ym. 2008, 94–96).

Itsetietoisuudella viitataan johtajan kykyyn rakentaa merkityksiä ja havainnoida itsensä. Johtajalla on selkeä käsitys omasta roolistaan, omista tunteistaan, tavoitteistaan sekä motivaatiotekijöistään, ja hän kykenee tunnistamaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Autenttinen johtaja haluaa myös jatkuvasti kehittää itseään. Kehittyäkseen autenttinen johtaja pyrkii aktiivisesti pyytämään palautetta, sillä juuri palautteen avulla hän kykenee tiedostamaan omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. (Gardner ym. 2005, 349.) Johtajan halun kehittää itseään, liittyy myös johtajan aito kiinnostus alaistensa kehittämistä kohtaan (Joo & Nimon 2014, 574). Autenttisen johtajan sanotaankin toimivan ikään kuin mentorina alaisilleen, sillä hän haluaa kehittää alaisistaan vielä parempia kuin hän itse on (Nichols & Erakovich 2013, 184).

Itsensä tiedostamisen ulottuvuuteen liittyy myös johtajan kyky nähdä, miten hän itse vaikuttaa omalla toiminnallaan muiden ajatuksiin, tunteisiin sekä käyttäytymiseen. Johtaja on tietoinen myös muiden ihmisten toiminnan vaikutuksesta häneen itseensä. (Gardner ym. 2005, 347–349; Kinnunen ym., 2013, 60; Walumbwa ym. 2008, 95.)

Sisäistetty moraal viittaa johtajan kykyyn tunnistaa omat arvonsa ja periaatteensa, joista hän myös kertoo avoimesti. Periaatteiden ja arvojen mukaan toimiminen ja nii-

den tiedostaminen auttaa johtajaa tekemään vaikeita päätöksiä, ja toimimaan arvonsa mukaisesti ulkoisista tilannetekijöistä ja paineista huolimatta. Autenttisen johtajan päätösten perustuessa systemaattisesti aina samoille arvoille, kykenevät myös alaiset tunnistamaan johtajansa päätöksenteon pohjalla olevat arvot ja periaatteet. Autenttista johtajaa voidaankin pitää ennalta-arvattavana. Johtajan ennalta-arvattavuus lisää alaisten luottamusta johtajaan ja hänen päätöksiinsä. Johtajan ja alaisten arvojen tulee myös vastata toisiaan, ettei arvojen välille synny ristiriitaa. Johtajan ja alaisten arvojen yhteensopivuus vahvistaa alaisten motivaatiota ja sitoutumista työn tavoitteisiin. (Datta 2015, 7; Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey 2012, 343.)

Tasapainoisella tiedonkäsittelyllä viitataan johtajan tapaan analysoida objektiivisesti relevanttia tietoa ennen päätöksentekoaan. Johtaja kerää tietoa päätöksentekonsa tueksi ilman ennakkokäsityksiä, ja kuuntelee huolellisesti eri näkökantoja. (Gardner ym. 2005, 347–356; Walumbwa ym. 2008, 95.) Johtaja on kiinnostunut alaisten mielipiteistä, ja hän on avoin myös sellaisille näkemyksille, mitkä ovat ristiriidassa hänen omien ajatustensa kanssa. Johtajan kyky kuunnella muiden mielipiteitä, sekä kyky käsitellä objektiivisesti tietoa, tukee ja lisää alaisten äänivaltaa (engl. voice behavior). Äänivallan tukemisella on suuri merkitys alaisen ja johtajan luottamuksen syntymiselle. (Hsiung 2012, 349–352.)

Läpinäkyvyydellä viitataan johtajan rehellisyyteen ja avoimuuteen. Alaisille johtajan rehellisyys ja avoimuus välittyy vuorovaikutuksessa johtajan käytöksen kautta. Läpinäkyvä johtaja jakaa avoimesti tietoa ja uskaltaa tilanteeseen sopivalla tavalla näyttää myös omat tunteensa sellaisina kuin hän ne kokee. Johtajan on helppo myöntää ja hyväksyä tekemiään virheitä, koska hänellä on selkeä käsitys, kuka hän on. Kun johtaja kykenee myöntämään virheensä, lisää se myös alaisten uskallusta myöntää tekemiään virheitä. (Kinnunen ym. 2013, 60; Leroy, Palanski & Simmons 2012, 257; Walumbwa ym. 2008, 95.).

4.4 Aikaisempia autenttiseen johtajuuteen liittyviä tutkimuksia

Kiinnostus autenttisen johtajuuden tutkimiseen on lisääntynyt erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Useat autenttisen johtajuuden tutkimukset ovat keskittyneet autenttisen johtajuuden käsitteen tutkimiseen, autenttisen johtajan piirteiden selvittämiseen, sekä autenttisen johtajuuden erilaisiin vaikutuksiin organisaatioissa. (Avolio & Gardner 2005, 319; Walumbwa ym. 2008, 89, 93–94.)

Autenttisella johtamistyyllillä luodaan työntekijöitä tukevia työympäristöjä, joissa työntekijät voivat toimia omana itsenään parhaalla mahdollisella tavalla. Riittävät työn voimavarat lisäävät alaisten työmotivaatiota, mikä johtaa työn imuun, ja organisaatioon sitoutumiseen. Riittävät voimavarat lisäävät myös työntekijöiden työtyytyväisyyttä, parantavat työssä suoriutumista, ja vähentävät halua vaihtaa työpaikkaa. (Avolio ym 2004, 801–804, 810–817; Datta 2015, 62.)

Avolion ym. (2004) tutkimuksessa nostettiin ensimmäistä kertaa esiin tunteiden rooli ja merkitys autenttisen johtajuuden muodostumisessa. Erityisesti positiivisten tunteiden kuten toivon, optimistisuuden ja luottamuksen merkitys nähtiin tärkeässä roolissa, mikäli halutaan vaikuttaa alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Juuri johtajan positiivisten tunteiden välityksellä kyetään vaikuttamaan positiivisesti muun muassa alaisten motivaatioon, organisaatioon sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Tämä taas mahdollistaa niin johtajan kuin koko organisaation kehittymisen. Johtajan positiiviset tunteet edistävät työntekijöiden voimaantumista, mikä vähentää työntekijöiden kokemaa uupumusasteista väsymystä sekä kyynistymistä työhön. Autenttisen johtamistyylin on osoitettu olevan negatiivisesti yhteydessä myös työpaikkakiusaamiseen. (Avolio ym. 2004, 801–804, 810–817; Datta 2015, 62.)

Autenttinen johtaja on rehellinen, ja hän tuntee hyvin itsensä, omat ajatuksensa, periaatteensa ja arvonsa. Autenttinen johtaja myös pysyy arvoilleen ja periaatteilleen uskollisena toiminnassaan. Työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen ja luottamuksen johtajaan nähdään muodostuvan juuri johtajan rehellisyyden sekä johtajan arvojen mukaisen toiminnan kautta. Rehellisyydessä nähdään olevan kyse johtajan johdonmukaisuudesta. (Gardner ym. 2011, 1120; Kinnunen ym. 2013, 61, 68; Leroy ym. 2012, 1692; Peus ym. 2012.) Autenttiseen johtajuuteen liitetyn johtajan tehok-

kaan ja tarkoituksenmukaisen viestinnän ja vuorovaikutuskäyttäytymisen on osoitettu edistävän alaisten motivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Giallonardo, Wong & Iwasiw 2010; Laschinger, Wong & Grau 2012; Laschinger & Fida 2014; Wong & Laschinger, 2013). Autenttinen johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kykyyn hallita muutoksia sekä ratkaista ongelmia (Leroy, Anseel, Gardner & Sels 2015, 1692; Gardner ym. 2011, 1120; Yagil & Medler-Liraz 2014, 59).

Kinnusen ym.(2013) tutkimuksessa vertailtiin eri johtamistyylien vaikutuksia työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Vertailtavina johtamistyyleinä olivat autenttinen, transformationaalinen, oikeudenmukainen sekä loukkaavaa johtamistyyli. Näistä johtamistyyleistä autenttisen johtamistyylin osoitettiin aiheuttavan vähiten työuupumusta ja sairaana työskentelyä. (Kinnunen ym. 2013, 60, 67.)

Autenttisen johtajuuden käsitteen määrittämisen vaikeus on synnyttänyt kritiikkiä tutkijoissa. Koska autenttiselle johtajuudelle ja johtajan aitoudelle ei ole ainoastaan yhtä yksittäistä määritelmää, tekee se autenttisesta johtajuudesta epävakaa ja vaikeasti mitattavan ilmiön. (Algera & Lips-Wiersma 2012, 119; Avolio & Gardner 2005, 319; Walumbwa ym. 2008, 89.) Yhtenäisen määritelmän puute ja epäselvyys saattaa johtua siitä, että autenttisuus on abstrakti ilmiö, ja sen kokeminen on subjektiivista, ja autenttisuus tarkoittaakin eri asiaa eri ihmisille (Algera & Lips- Wiersma 2012, 125). Autenttisen johtajuuden nähdäänkin muodostuvan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa tietyssä kontekstissa, eikä se näin ollen ole siis muuttumaton ilmiö, joka kiinnittyy johtajaan. Monissa autenttisen johtajuuden tutkimuksissa onkin jätetty huomiotta organisaation kontekstin vaikutus autenttisen johtajuuden muodostumisessa. (Avolio ym. 2004, 815; Koskiniemi 2016, 65; Ladkin & Taylor 2010, 64–65; Shamir & Eilam 2005, 408.)

Useissa autenttisen johtajuuden tutkimuksissa oletetaan, että johtajan tunnistaessa itsensä ja arvonsa ja käyttäytyessään niiden mukaisesti, hän on automaattisesti autenttinen johtaja (Ladkin & Taylor 2010, 65). Monet aikaisemmat historian tapahtumat ovat osoittaneet, että pelkkä omien moraalikäsitteiden mukaan toimiminen ei tee johtajasta hyvää tai autenttista johtajaa. Näillä johtajilla on saattanut olla selkeä käsitys omista arvoistaan ja minuudestaan, joiden mukaisesti he ovat toimineet. Tästä huolimatta heitä ei voida kuitenkaan pitää autenttisina johtajina, sillä heidän arvonsa

ja moraalinsa eivät ole olleet kontekstiin nähden moraalisia. (Algera & Lips-Wierma 2012; 125; Peus ym. 2012, 345.)

Autenttista johtajuutta on kritisoitu sen samankaltaisuudesta muiden positiivisten johtajuusteorioiden kanssa kuten transformationaalisen, eettisen sekä palvelevan johtamistyylin kanssa. Näillä kaikilla johtamistyyleillä on samankaltaisia ominaisuuksia, mutta myös selkeitä eroja on niiden välillä löydettävissä. Autenttisen johtajuuden erottaa muista positiivisen johtajuuden teorioista erityisesti johtajan vahva itsetuntemus. (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. Autenttiselle johtajalle ei ole määritetty tiettyä johtamistyyliä, jota soveltamalla johtaja automaattisesti olisi autenttinen johtaja, toisin kuin muissa teorioissa, (Shamir & Eilam 2005, 398.)

Sekä transformationaalisisessa että autenttisessa johtajuudessa nähdään keskeisinä asioina johtajan avoimuus, vahva arvotietoisuus, arvojen mukainen toiminta, korkeatasoinen moraalinen sekä yksilöllinen huomio ja tuki alaiselle (Koskiniemi 2016, 807). Molemmat johtamistyyliä painottavat myös johtajan keskittymistä henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen, sekä alaisten voimaannuttamiseen. Autenttinen ja transformationaalinen johtajuus eroavat toisistaan kuitenkin alaisiin suhtautumisen ja seuraajuuden osalta. Autenttinen johtaja pyrkii luomaan alaisille olosuhteet, joissa alaiset voivat toimia omana itsenään parhaalla mahdollisella tavalla, hän ei pyri muokkaamaan alaisistaan itsensä kaltaisia, vaan hän pyrkii omalla esimerkillään ruokkimaan autenttisuutta alaisissaan, ja saamaan alaiset kehittämään itse itseään. Transformationaalinen johtaja pyrkii luomaan muutosta vaikuttamalla alaisiinsa aktiivisesti kielenkäytön ja symbolisen toiminnan kautta. Transformationaalinen johtajuus perustuu johtajan karismaattisuuteen, kun taas autenttisen johtajan johtamistyyli voi olla osallistava tai jopa autoritäärinen, mutta autenttinen johtaja ei välttämättä ole karismaattinen johtaja. Autenttiselle johtajuudelle ominaista on johtajan ja alaisten arvojen yhdenmukaisuus, transformationaalinen johtaja ei välttämättä jaa samoja arvoja alaisensa kanssa. (Avolio & Gardner, 2005, 326–329; Joo & Nimon 2014, 575; Kinnunen ym. 2013, 60; Leroy ym. 2015, 1692; Nichols & Erakovich 2013, 184.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTON KERUU JA ANALYYSI

Kehittämistyö toteutetaan kuvailevana case-tutkimuksena. Case- tutkimus käynnistyy aiheen valinnalla, minkä jälkeen määritellään tutkimusongelma, mikä ohjaa koko tutkimusprosessia. Ongelman määrittelyn sekä tutkimuskysymysten jälkeen valitaan tutkimuksen kohde eli case. Case-tutkimuksessa on kohteena rajattu kohde (case), johon liittyvää tutkimusaineistoa kerätään käyttäen monia tiedonkeruumenetelmiä ilmiön syvällisen kuvauksen saamiseksi. Tutkimuskohteen eli tapauksen, ja tiedonkeruun välillä pitää tehdä ero, sillä ne eivät aina ole sama asia. (Kananen 2013, 59–60, 75.) Kehittämistyön kohderyhmänä ovat vanhusten asumispalveluiden yksiköiden esimiehet.

Case-tutkimukselle on tyypillistä ongelmien moninaisuus, ja tutkimusongelmaa ei pystytä usein ratkaisemaan yhdellä tutkimusmenetelmällä. Eri tiedonkeruumenetelmiä voidaan käyttää tutkimustulosten vahvistamiseen. Case-tutkimus on usein sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta. Eri menetelmillä kerätty case-aineisto ja siitä tehdyt analyysit pyritään järjestämään siten, että niistä muodostuu looginen kokonaisuus. (Kananen 2013, 57, 60, 79–80, 111.) Kehittämistyön aineisto kerätään kyselylomakkeilla ja puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Aineiston analysoinnissa käytetään sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Kahden erilaisen aineistonkeruun ja analyysin hyödyntäminen tutkimuksessa lisää kokonaiskuvaa tarjoamalla tietoa eri näkökulmista.

5.1 Aineistonkeruu menetelmä ja analyysi

Ensimmäisenä aineistonkeruu menetelmänä käytetään strukturoitua kyselylomaketta, Kehittämistyössä käytetään valmista, testattua ja validia autenttisen johtajuuden ulottuvuuksia mittaavaa Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)-mittaristoa (kyselylomaketta). ALQ-mittaristo perustuu Avolion ja kollegoiden (2005) esittelemään autenttisen johtajuuden teoriaan, jonka pohjalta Walumbwa kollegoineen (2008) kehittivät mittarin. He ovat saaneet sen erotettua muista positiivista johtajuutta mittaavista mittareista ensimmäiseksi autenttista johtajuutta mittaavaksi mittariksi. ALQ-mittaria

on sovellettu monissa tutkimuksissa eri maissa. (Walumbwa ym. 2008, 95–96; Tavast 2012, 15.)

ALQ-mittarilla mitataan autenttista johtajuutta neljän eri ulottuvuuden kautta. Ulottuvuudet ovat itsetuntemus, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely sekä läpinäkyvyys. ALQ-mittaristo pitää sisällään yhteensä 16 väittämää, joista neljä käsittelee itsetietoisuutta, neljä sisäistettyä moraalit, kolme tasapainoista tiedonkäsittelyä ja viisi läpinäkyvyyttä. ALQ-mittari on strukturoitu kyselylomake, jossa on 5-portainen asteikko. (Walumbwa ym. 2008, 95–96; Tavast 2012, 15.) Mittarin vastausvaihtoehdot ovat: 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= ei samaa eikä eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä. Näin ollen analysoinnissa 4 on paras arvo ja 0 heikoin.

Kehittämistyössä kyselylomakkeen (ALQ-mittari) avulla kerätään sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmaa esimiesten autenttisen johtajuuden ominaisuuksien, piirteiden ja taitojen tarkastelemisessa. Tähän ratkaisuun päädyttiin, sillä tarkastelemalla yksinomaan johtajaa, hänen piirteitään ja taitojaan saataisiin yksipuolinen kuva johtajuudesta. Johtajuuden ei nähdä tapahtuvan pelkästään johtajan toiminnan kautta, vaan johtajuuden muodostumiseen vaikuttaa myös vuorovaikutuksen toinen osapuoli sekä tietyn paikallisen kontekstin asettamat vaatimukset johtajuudelle. (Ladkin & Taylor 2010, 64–72.) Informantin eli tiedonantajan valinnan lähtökohtana onkin aina se, että tutkitaan niitä, joita tutkittava asia koskee (Kananen 2013, 75- 76). Työntekijöiden ALQ-mittarin kysymykset mittaavat heidän arvioitaan oman esimiehensä autenttisen johtajuuden tasosta. Esimiesten ALQ-mittarin kysymyksillä mitataan esimiesten omaa autenttisen johtajuuden tasoa heidän itsensä arvioimana.

ALQ-mittarista saatu aineisto analysoidaan käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimus edellyttääkin teorioita ja malleja tutkittavasta ilmiöstä, eli ilmiön ymmärrys tulee olla olemassa (Kananen 2012, 31–32, 137; Kananen 2013, 39). Analysoinnissa käytetään valmiita tilastollisia menetelmiä; keskiarvoa, keskihajontaa ja varianssianalyysia Tixel9-tilastollista ohjelmaa hyödyntäen. ALQ-mittaria ei voi liittää tutkimukseen mukaan tekijänoikeuslain perusteella. Mittarin tekijä tulee kuitenkin mainita raportoinnissa.

Toisena aineistonkeruun menetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa tyypillistä on se, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemat ovat eräänlaisia kysymyksiä, mutta oikeastaan ne ovat aihealueita. Teemahaastatteluiden teemat pyritään valitsemaan siten, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko tutkittavan ilmiön. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2007, 208; Kananen 2013, 93, 96, 99.) Kehittämistyön teemahaastatteluiden teemat perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn autenttisen johtajuuden teoriaan, ja teemat ovat autenttisen johtajuuden ulottuvuudet (itsetietoisuus, sisäistetty moraalili, tasapainoinen tiedonkäsittely sekä läpinäkyvyys). Teemoista johdetaan tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla pyritään kattamaan mahdollisimman laajasti tutkittava ilmiö (Liite 2).

Jotta teemahaastattelu onnistuu, tulee tutkijalla olla riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, ja haastateltavien valinnassa olennaista on se, että tutkittava ilmiö liittyy heihin (Hirsjärvi ym. 2007, 208 Kananen 2013, 93, 96, 99.). Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutetaan esimiehille, sillä tutkittava ilmiö liittyy juuri heihin. Haastatteluiden avulla halutaan saada tietoa autenttisen johtajuuden esiintymisen taustalla vaikuttavista tekijöistä esimiesten näkökulmasta. Esimiesten puolistrukturoidut haastattelut analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmin.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkinta, kyseenalaistus ja uuden tiedon hankinta niin sanotun ymmärtämisen lisäksi. Aineistoina toimivat esimerkiksi haastattelut, kysymyslomakkeet, havainnointi, osallistuva havainnointi ja dokumentit. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen kohderyhmä ei ole mikä tahansa joukko. (Hirsjärvi ym. 2007,151–155, 216–218; Tuomi & Sarajärvi 2009, 107.)

Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytetty perusanalyysimenetelmä ja useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysillä pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jotta tulkinta ja johtopäätösten teko on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 94–95.)

Sisällönanalyysissa voidaan edetä joko lähtien aineistosta (induktiivisesti) tai jostain aikaisemmasta käsitejärjestelmästä (deduktiivisesti), jota käytetään hyväksi aineistoa luokiteltaessa. Induktiivinen analyysi tarkoittaa yksittäisestä yleiseen menemistä tutkimuksessa ja deduktiivinen taas yleisestä yksityiseen. Induktiivista analyysia käytetään silloin, kun lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Deduktiivista analyysia käytetään kun lähtökohtana on jokin aikaisempi käsitejärjestelmä. (Hirsjärvi ym. 2007, 152, 155; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-4.)

Yksikön esimiesten puolistrukturoidut teemahaastattelut analysoidaan käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettisia käsitteitä ei luoda aineistosta, vaan ne tuodaan aikaisemmasta viitekehystä, joka voi olla käsitejärjestelmä tai teoria.(Hirsjärvi 2007, 224–225; Kananen 2013, 107; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON ANALYSOINTI

Kehittämistyöstä tehtiin opinnäytetyösopimus SAMK:in ohjeiden mukaisesti 10.1.2019 (Liite 4). Turun kaupungin hyvinvointitoimialan opinnäytetyöluvan myönsi vs. vanhuspalvelujen johtaja Sari Hievanen 17.1.2019 (Liite 5).

Tutkimuksessa käytettiin autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien tasoa mittaavaa ALQ-mittaria yhtenä aineistonkeruun menetelmänä. Kyselylomake testattiin yhdellä tutkimukseen osallistumattomalla työntekijällä, sekä yhdellä organisaatioon kuulumattomalla esimiehellä ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Kyselylomakkeen (ALQ-mittari) avulla haluttiin kerätä sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmaa esimiesten autenttisen johtajuuden ominaisuuksien, piirteiden ja taitojen tarkastelemisessa. Tutkimukseen otettiin kokonaiset osastot (esimies ja osaston työntekijät).

Yhdysvalloissa toimiva Mind Garden omistaa oikeudet ALQ-mittariin. Mittarin käyttöoikeudet on ostettava Mind Gardenilta, mikäli kyseistä mittaria halutaan käyttää tutkimuksessa. ALQ-mittaria ei saa liittää kehittämistyön raportointiin tekijänoikeuslain perusteella. ALQ-mittarin käyttöoikeudet ostettiin 130 tutkittavalle henkilölle kehittämistyötä varten. (Liite 1). Vanhusten asumispalveluissa on neljä vanhuskeskusta, joissa on yhteensä 32 yksikön esimiestä, ja jokaisen esimiehen yksikössä on 20–30 työntekijää. Mittarin rajatun käyttömäärän vuoksi jouduttiin suorittamaan arvonta tutkimukseen mukaan otettavien yksiköiden osalta.

Ennen arvontaa suljettiin pois tutkimuksesta kolme yksikköä erikseen sovittujen kriteerien perusteella. Tutkimukseen hyväksyttiin yksiköt seuraavien kriteereiden perusteella: esimies työskennellyt yksikössä vähintään vuoden/ esimiehen työ välitöntä esimiestyötä kyseisessä yksikössä. Syyt yksiköiden poissulkemiseen tutkimuksesta olivat; yksikön esimies ei toimi samassa paikassa työntekijöidensä kanssa (varahenkilöstö, ei välitöntä esimiestyötä samassa yksikössä työntekijöiden kanssa), yksikön esimies oli toiminut alle vuoden yksikössään, tutkimuksen luotettavuuden vuoksi kehittämistyön tekijän yksikkö suljettiin myös pois tutkimuksesta. Tämän jälkeen satunnaisotannalla valitun otoksen muodostivat kokonaiset osastot (N=6) esimiehineen.

Satunnaisotannalla valittujen yksiköiden esimiehiin oltiin yhteydessä puhelimitse lupien saamisen jälkeen. Tässä yhteydessä varmistettiin heidän halukkuutensa osallistua tutkimukseen, ja kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta. Tutkimukseen otettiin kokonaiset yksiköt (esimiehet ja työntekijät). Työntekijöiden tutkimukseen soveltuvuuden osalta määriteltiin myös kriteerit. Työntekijöiden osalta tutkimukseen osallistumisen kriteereiksi määriteltiin seuraavat asiat; vähintään vuoden työskentely kyseisessä yksikössä, ammattinimikkeen tuli olla sairaanhoitaja, lähi- tai perushoitaja, ja päivittäisiin tehtäviin kuului hoitotyötä. Perusjoukkoon kuuluvien yksiköiden esimiehiä pyydettiin ilmoittamaan kehittämistyön tekijälle niiden yksikönsä työntekijöiden lukumäärän, jotka täyttivät tutkimuksen kriteerit. Esimiehiä pyydettiin lisäksi ilmoittamaan sairaanhoitajien ja lähi- tai perushoitajien lukumäärän erikseen. Tällä pyrittiin varmistamaan kyselylomakkeiden tarkoituksenmukainen jako eri yksiköihin.

Kyselylomakkeet jaettiin esimiehille (N= 6) kahden eri esimiehille tarkoitetun palaverin yhteydessä 17–18.1.2019. Tilaisuuksissa esimiehille jaettiin sekä työntekijöille että esimiehille tarkoitetut kyselylomakkeet. Kyselylomakkeiden mukana toimitettiin esitietolomake (Liite 6), saatekirje sekä palautuskuori palautusohjeineen. Kyselylomakkeen palautusta varten tarkoitettuun kirjekuoreen oli valmiiksi kirjattu kehittämistyön tekijän nimi sekä palautusosoite. Kyselylomakkeet oli mahdollista palauttaa sisäisen postin kautta, tai tutkimukseen osallistuvien esimiesten mukana suljetussa kirjekuoreessa suoraan tutkimuksen tekijälle. Työntekijöille ja esimiehille oli laadittu erilliset saatekirjeet. (Liite 7 ja 8). Kyselyyn vastaamisaikaa oli 17.1–17.2.2019.

Esimiehet jakoivat yksiköissään lomakkeet niille työntekijöille, jotka täyttivät tutkimukselle asetetut kriteerit. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 125 tutkittavalle (sairaanhoitajat n= 28, lähi-/perushoitajat n= 91, esimiehet n=6). Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 20 sairaanhoitajaa, 67 lähi-/perushoitajaa ja 6 esimiestä. Työntekijöiden lomakkeista 2 hylättiin, sillä vastaajat eivät täyttäneet tutkimukselle asetettuja kriteereitä, syy kyselylomakkeiden hylkäämiseen johtui tehtävänkuvasta/ -nimikkeestä. Lopulliseen tutkimukseen osallistuneita tutkittavia oli yhteensä 91 (esimiehet n=6, työntekijät n= 85). Kyselyyn vastanneiden sairaanhoitajien että lähi-/perushoitajien vastausprosentti oli 71,4 %. Esimiesten vastausprosentti oli 100 %. Kaikkien vastaajien yhteenlaskettu vastausprosentti oli 72,8 % (n= 91). Vastaajista enemmistö oli naisia (97,8 %), ja ikää tarkasteltaessa lähes puolet vastaajista kuului ikäryhmään 41–50-vuotiaat (42,8 %).

Toisena aineistonkeruun menetelmänä käytettiin esimiesten teemahaastatteluja. Teemahaastattelujen avulla haluttiin saada tietoa autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä estävistä ja edistävästä tekijöistä esimiesten näkökulmasta. Tutkittava ilmiö liittyy esimiehiin, joten kehittämistyössä haastateltiin kaikki satunnaisotannalla valikoituneet yksiköiden esimiehet. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoisuuteen perustuvaa.

Tutkimukseen osallistuville esimiehille lähetettiin 17.1.2019 sähköpostitse vaihtoehtoisia haastattelujen ajankohtia, mahdollisia haastattelupäiviä oli yhteensä seitsemän. Esimiehille ei lähetetty ennakkomateriaalia haastatteluista, mutta kyselylomakkeen saateviestissä heille ilmoitettiin haastattelun teemat. Tähän ratkaisuun päädyttiin,

koska esimiesten toivottiin vastaavan haastatteluissa kysymyksiin juuri sen hetkisten tuntemustensa perusteella, ilman että he olisivat miettineet valmiiksi vastauksiaan. Ennen haastatteluja laadittiin lista tarkentavista kysymyksistä, joita hyödynnettiin haastatteluissa (Liite 2). Haastattelukysymysten tarkoituksena oli tukea haastattelujen kulkua. Valmiit kysymykset eivät kuitenkaan pakottaneet tekemään haastatteluita tietyn kaavan mukaisesti, eikä kysymyksiä esitetty kaikille samassa järjestyksessä. Haastatteluissa käytetyt termit olivat kuitenkin samoja kaikkien haastateltavien kanssa, vaikka haastattelukysymysten kysymysmuodot vaihtelivatkin. Haastatteluissa tarkennettiin käsiteltäviä aiheita lisäkysymyksillä, koska tällä pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset samoin. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin kaikki eri teemat läpi, mutta eri teemojen syvällisempi läpikäynti vaihteli haastateltavien antamien vastausten perusteella. Haastatteluissa pyrittiin pitämään tilanne rentona, ja haastattelujen edessä vaikutti siltä, että haastateltavat uskalsivat kertoa aitoja mielipiteitään ja ajatuksiaan. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina 30.1–13.2.2019 organisaation toimitiloissa, ja haastattelujen kesto oli 17 min–46 min. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, ja haastattelujen analysointi aloitettiin 18.2.2019.

Tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella laaditut suositukset tullaan esittämään vanhuspalveluiden esimiesfoorumissa tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Esimiesfoorumeita järjestetään säännöllisesti kerran kuukaudessa hyvinvointitoimialan eri toimintayksiköissä, ja näihin foorumeihin osallistuvat kaikki vanhuspalveluiden esimiehet sekä heidän esimiehensä (asumispalvelujen johtajat).

6.1 Kyselylomakkeiden analyysi

ALQ-mittarin avulla kerättiin tietoa autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien (itsetietoisuus, sisäistettyä moraalit, tasapainoista tiedonkäsittely, läpinäkyvyys) esiintymisestä Turun kaupungin vanhuspalveluiden yksiköiden esimiehillä. Työntekijät arvioivat ALQ-mittarilla lähimmän esimiehensä autenttisen johtajuuden neljän ulottuvuuden tasoa, kun taas esimiesten kysymykset oli muotoiltu siten, että he arvioivat väittämällä omaa toimintaansa. ALQ-mittaristo pitää sisällään yhteensä 16 väittämää, joista neljä käsittelee itsetietoisuutta, neljä sisäistettyä moraalit, kolme tasapainoista

tiedonkäsittelyä ja viisi läpinäkyvyyttä. Kyseessä on strukturoitu kyselylomake, jossa on 5-portainen asteikko. Mittarin vastausvaihtoehdot ovat: 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= ei samaa eikä eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä. Näin ollen analysoinnissa 4 on paras arvo ja 0 heikoin.

Kyselylomakkeiden analysointi aloitettiin välittömästi vastausajan päättymisen jälkeen. ALQ-mittarilla saatu aineisto analysoitiin tilastollisesti Tixel9-tilastointiohjelmaa käyttäen. Analysoinnissa käytettiin valmiita tilastollisia menetelmiä; keskiarvoa, keskihajontaa ja varianssianalyysia. Aineiston analysoinnissa saatiin apua lehtori Timo Heinoselta varianssianalyysin osalta.

Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien tasoa mittaavista väittämistä muodostettiin teoreettisin perustein summamuuttujat jokaiselle neljälle ulottuvuudelle (itsetietoisuus, sisäistettyä moraali, tasapainoista tiedonkäsittely, läpinäkyvyys). Summamuuttujaksi nimitetään muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot (KvantiMOTV 2002). Summamuuttujien osalta tarkasteltiin keskiarvoja ja keskihajontoja. Keskiarvojen ja keskihajontojen osalta tehtiin vertailua esimiesten ja työntekijöiden arviointien kesken.

Yksisuuntaista varianssianalyysia käytetään tutkittaessa eroavatko kahden tai useamman ryhmän keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Varianssianalyysissa tarkastellaan selitettävien muuttujien ryhmäkeskiarvoja. Yksisuuntaiseen varianssianalyysiin kuuluu vain yksi selittävä muuttuja. (KvantiMOTV 2002.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ovatko selitettävän muuttujan (autenttisen johtajuuden ulottuvuudet) keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi erisuuruisia selittävän muuttujan (työntekijät/ esimiehet) eri luokissa.

Varianssianalyysin periaate perustuu siihen, että selitettävän muuttujan varianssi jaetaan kahteen osaan (p-arvo ja F-arvo). Näistä ensimmäinen mittaa luokkien sisäistä hajontaa, ja toinen mittaa luokkakeskiarvojen välistä hajontaa. Jos nämä kaksi varianssia eivät eroa kovinkaan paljon toisistaan, on todennäköistä, että eri luokkien saamat keskiarvot ovat peräisin samankaltaisesta jakaumasta. Tällöin niiden välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Analyysin tulosten tilastollisesta merkitsevyydestä on tehty jaottelu, jolloin tulokset on jaettu kolmeen eri tilastollisen merkitsevyyden

tasoon. Tulos on erittäin merkitsevä, kun p-arvo on alle 0,001, p-arvon ollessa alle 0,01 on tulos tilastollisesti merkitsevä, p-arvon ollessa pienempi kuin 0,05 on tulos tilastollisesti melkein merkitsevä. (KvantiMOTV 2002.)

Analyysissa tarkasteltiin eri ulottuvuuksista (itsetietoisuus, sisäistettyä moraalii, tasapainoista tiedonkäsittely, läpinäkyvyys) muodostettuja summamuuttujia varianssi-analyysin avulla, ja tutkittiin eroavatko esimiesten ja työntekijöiden arviot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Tuloksissa esitetään kaikkien ulottuvuuksien osalta summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat sekä F- ja p-arvot. Esimiesten ja työntekijöiden tulokset esitetään rinnakkain, jotta vertailu olisi selkeämpää.

Esimiesten ja työntekijöiden arviointien eroavaisuuksia tarkasteltiin tarvittaessa myös yksittäisten väittämien osalta. Yksittäisten väittämien osalta tarkasteluun otettiin ne väittämät, joissa esimiesten ja työntekijöiden arviointien keskiarvojen välinen erotus oli yli 0,7. Näiden yksittäisten väittämien osalta raportoidaan keskiarvon ja keskihajonnan lisäksi myös F- ja p-arvo, mikäli p-arvo on ollut pienempi kuin 0,05.

6.2 Teemahaastattelujen analyysi

Esimiesten puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla kerättiin aineistoa autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisen taustalla vaikuttavista tekijöistä.

Aineiston analysointi aloitettiin 18.2.2019. Teemahaastattelujen analyysissa edettiin teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Aineiston analyysi aloitettiin haastatteluaineiston kuuntelemisella ja litteroinnilla. Jokaisen haastattelun nauhoite kuunneltiin kertaalleen läpi kokonaan ennen litteroinnin aloittamista. Haastatteluaineisto litteroitiin sanasta sanaan. Haastatteluista otettuja suoria lainauksia muokattiin osittain murteen osalta, ettei kenenkään esimiehen henkilöllisyys paljastuisi. Aineiston litteroinnin jälkeen haastattelunauhoitteet luettiin läpi useampaan kertaan, ja aineiston sisältöön perehdyttiin kokonaisvaltaisesti. Litteroitua aineistoa saatiin yhteensä 19 sivua fontilla Calibri, fonttikoon ollessa yksitoista ja rivivälin yksi.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan analyysirunko, ja analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita. Analyysiyksikön määrittäminen ennen analyysiprosessin aloittamista on olennainen tehtävä sekä teoria- että aineistolähtöisessä analyysissä. Määrittelyn ratkaisee aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aikaisempi tieto ohjaa aineiston analyysia, ja aineiston luokittelu perustuu aiempaan teoreettiseen viitekehukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 152, 155; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3- 7; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–99.)

Teemahaastatteluiden avulla kerätyn aineiston analyysirunko perustuu autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien viitekehukseen /käsitejärjestelmään. Analyysirunko muodostettiin seuraavasti; alakategorioiksi nimettiin kullekin autenttisen johtajuuden ulottuvuudelle (läpinäkyvyys, sisäistetty moraali, tasapainoinen tiedonkäsittely, itsetietoisuus) teorian perusteella määritellyt ominaispiirteet. Aineiston pelkistäminen ja luokittelu aloitettiin etsimällä aineistosta systemaattisesti alakategorioiden sisältöjä kuvaavia ilmauksia. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaan kategoriaan (Kyngäs ja Vanhanen 1999,5; Tuomi & Sarajärvi 2009,109,113). Yläkategoriat nimettiin näitä ominaispiirteitä kuvaaviin edistäviin ja estäviin tekijöihin. Yhdistäväksi kategoriaksi nimettiin kunkin autenttisen johtajuuden ulottuvuuden esiintymistä kuvaavat ehkäisevät ja edistävät tekijät. Haastatteluaineiston avulla saadun aineiston yhteenveto esitetään yhdistämällä kaikkien neljän ulottuvuuden tulokset yhteen. Yhteenvedolla vastataan tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät edistävät ja estävät autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien toteutumista esimiesten näkökulmasta?

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa raportoidaan ALQ-mittarilla ja puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla saatujen aineistojen tulokset erikseen.

7.1 Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintyminen

Läpinäkyvyys

Esimiesten läpinäkyvyyden ulottuvuuden tasoa mitattiin viiden eri väittämän avulla, joista muodostettiin läpinäkyvyyden ulottuvuuden summamuuttujat. Väittämien avulla arvioitiin seuraavia esimiehen johtamisen piirteitä ja toimintatapoja; kyky näyttää avoimesti tunteita/ kyky jakaa avoimesti tietoa/ kyky myöntää virheitä/ kyky rohkaista työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitä. Näiden ominaisuuksien katsotaan kuuluvan olennaisesti läpinäkyvyyden ulottuvuuteen.

Esimiesten läpinäkyvyyden ulottuvuuden summamuuttujien keskiarvo oli 3,32 ja työntekijöiden 2,98. Varianssianalyysi ei osoittanut summamuuttujien osalta esimiesten ja työntekijöiden arviointien välillä tilastollista merkittävyyttä. Yksittäisten väittämien kaksi ja kolme osalta tehtiin erillinen varianssianalyysi, sillä näiden väittämien kohdalla verrattaessa esimiesten ja työntekijöiden arviointeja oli keskiarvojen erotus suurempi kuin 0,7 (Taulukko 3).

Taulukko 3. Läpinäkyvyyden ulottuvuuden väittämien/ summamuuttujien keskiarvot/ keskihajonnat. (Asteikko 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= ei samaa eikä eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä)

Väittämän numero	Esimiehet (n= 6) keskiarvo / keskihajonta	Työntekijät (n=85) keskiarvo / keskihajonta	F-arvo/ p-arvo
1	2,83 /0,41	3,09 /0,91	-
2	3,67 / 0,52	2,93 /1,09	-
3	4 /0	3 /0,96	6,44/ 0,0129
4	3,33 /0,52	3,06/1,04	-
5	2,83/0,41	2,86/1,0	-
summamuuttujien keskiarvo (väittämät 1-5)	3,33/0,61	2,98/1,0	0,71/ 0,4012

Väittämällä kaksi arvioitiin esimiehen kykyä myöntää omia virheitään. Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset poikkesivat toisistaan, esimiesten arvioidessa oman kykynsä myöntää virheensä positiivisemmin. Työntekijöiden ja esimiesten keskiarvojen

erotus oli 0,74, ja väittämän kaksi osalta tehtiin varianssianalyysi. Varianssianalyysi ei kuitenkaan osoittanut tämän väittämän osalta tilastollista merkittävyyttä tarkasteltaessa F- ja p-arvoja.

Väittämällä kolme arvioitiin esimiehen kykyä rohkaista työntekijöitään ilmaisemaan mielipiteitä. Esimiesten ja työntekijöiden käsitykset poikkesivat myös tämän väittämän kohdalla toisistaan, esimiesten arviot olivat korkeampia kuin työntekijöiden arviot. Työntekijöiden ja esimiesten keskiarvojen erotus oli 1,0, ja väittämän osalta tehtiin erillinen varianssianalyysi. Varianssianalyysin tuloksen perusteella voidaan sanoa tuloksen olevan tilastollisesti melkein merkitsevä (F-arvo = 6,44 / p-arvo=0,0129).

Kaikki esimiehet (n=6) olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että he rohkaisevat työntekijöitään kertomaan mielipiteensä suoraan. Kolmasosa työntekijöistä (33 %) uskoo esimiehen rohkaisevan työntekijöitään kertomaan suoraan mielipiteensä. Lähes viidesosa työntekijöistä (22 %) oli kuitenkin jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että esimies rohkaisee työntekijöitään ilmaisemaan mielipiteensä. 45 % työntekijöistä ei ottanut kantaa väittämään (ei samaa eikä eri mieltä). (Taulukko 4).

Taulukko 4. Työntekijöiden rohkaiseminen mielipiteiden ilmaisemiseen

Väittämän vaihtoehdot	Esimiehet (n= 6)	Työntekijät (n= 85)	Esimiehet (%)	Työntekijät (%)
0 Täysin eri mieltä	0	7	0	8
1 Jokseenkin eri mieltä	0	12	0	14
2 Ei samaa eikä eri mieltä	0	38	0	45
3 Jokseenkin samaa mieltä	6	28	100	33
4 Täysin samaa mieltä	0	0	0	0
Yhteensä	6	85	6	100

Sisäistetty moraal

Esimiesten sisäistetyn moraaln ulottuvuuden tasoa mitattiin neljän eri väittämän avulla, joista muodostettiin sisäistetyn moraaln ulottuvuuden summamuuttujat. Väittämien avulla arvioitiin seuraavia esimiehen johtamisen piirteitä ja toimintatapoja; omien arvojen tiedostaminen/ omille arvoille uskollisena pysyminen/ omien arvojen mukainen toiminta päätöksenteossa. Näiden ominaisuuksien nähdään kuuluvan olennaisesti sisäistetyn moraaln ulottuvuuteen.

Esimiesten sisäistetyn moraaln summamuuttujien keskiarvo oli 3,13 ja työntekijöiden 2,99. Varianssianalyysi ei osoittanut esimiesten ja työntekijöiden arviointien välillä tilastollista merkittävyyttä. Yksittäisten väittämien osalta ei tehty tarkempaa tarkastelua, sillä verrattaessa esimiesten ja työntekijöiden arviointeja, ei keskiarvo ollut yhdenkään väittämän kohdalla yli 0,7.(Taulukko 5)

Taulukko 5. Sisäistetyn moraaln ulottuvuuden väittämien/ keskiarvot/ keskihajonnat. (Asteikko 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= ei samaa eikä eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä)

Väittämän numero	Esimiehet (n= 6) keskiarvo / keskihajonta	Työntekijät (n=85) keskiarvo / keskihajonta	F-arvo/ p-arvo
6	3,17 /1,17	3,24/0,84	-
7	2,83 /0,41	2,93/ 0,96	-
8	3,17 /0,75	2,86 /0,95	-
9	3,33/0,82	2,95 /0,91	-
summamuuttujien keskiarvo (väittämät 6-9)	3,13/ 0,82	2,99 /0,92	0,13/ 0,7177

Tasapainoinen tiedonkäsittely

Esimiesten tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden tasoa mitattiin kolmen väittämän avulla, joista muodostettiin tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden summamuuttujat. Väittämien avulla arvioitiin seuraavia esimiehen johtamisen piirteitä ja toimintatapoja; kyky objektiiviseen tiedonkäsittelyyn/ kyky kuunnella työntekijöiden mielipiteitä / kyky hyväksyä omista mielipiteistä eroavia ajatuksia. Näiden ominaisuuksien nähdään kuuluvan olennaisesti tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuteen.

Tasapainoisen tiedonkäsittelyn summamuuttujien keskiarvo oli esimiehillä 3,11 ja työntekijöillä 2,71. Varianssianalyysi ei osoittanut esimiesten ja työntekijöiden arviointien välillä tilastollista merkittävyyttä. (Taulukko 6)

Taulukko 6. Tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden väittämien/ summamuuttujien keskiarvot/keskihajonnat. (Asteikko 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= ei samaa eikä eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä)

Väittämän numero	Esimiehet (n= 6) keskiarvo / keskihajonta	Työntekijät (n=85) keskiarvo / keskihajonta	F-arvo/ p-arvo
10	3 /1,26	2,76 /1,01	-
11	3,5 /0,55	2,67 /0,92	4,73/0,0323-
12	3,0 /0,75	2,72 /1,0	-
summamuuttujien keskiarvo (väittämät 10–12)	3,11 /0,9	2,72 /0,97	0,96/0,3299

Väittämällä 11 arvioitiin esimiehen kykyä analysoida objektiivisesti relevanttia tietoa ennen päätöksentekoaan. Esimiesten ja työntekijöiden käsitykset poikkesivat toisistaan, esimiesten arvioidessa kykyään analysoida objektiivisesti tietoa ennen päätöksentekoaan positiivisemmin kuin työntekijät. Tämän väittämän kohdalla työntekijöiden ja esimiesten keskiarvojen erotus oli 0,83, ja väittämän osalta tehtiin erillinen varianssianalyysi. Väittämästä 11 tehdyn varianssianalyysi tuloksen voidaan sanoa olevan tilastollisesti melkein merkitsevä (F-arvo =4,73 / p-arvo = 0,0323).

Esimiehistä puolet ja työntekijöistä viidesosa oli jokseenkin sitä mieltä, että esimiehet analysoivat objektiivisesti asiaan liittyvät olennaiset asiat ennen päätöksentekoaan. Lähes puolet (42 %) työntekijöistä oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että esimies analysoi objektiivisesti olennaiset asiat ennen päätöksentekoaan. Puolet esimiehistä ja noin kaksi kolmasosaa (38 %) työntekijöistä ei kuitenkaan ollut ottanut väitteeseen kantaa. Taulukossa seitsemän esitetään esimiesten ja työntekijöiden arvioinnit ja arviointien prosentuaalinen jakautuminen väittämän 11 osalta.

Taulukko 7. Relevanttien asioiden objektiivinen analysointi ennen päätöksentekoa

Väittämän vaihtoehdot	Esimiehet (n= 6)	Työntekijät (n= 85)	Esimiehet (%)	Työntekijät (%)
0 Täysin eri mieltä	0	9	0	11
1 Jokseenkin eri mieltä	0	27	0	32
2 Ei samaa eikä eri mieltä	3	32	50	38
3 Jokseenkin samaa mieltä	3	17	50	20
4 Täysin samaa mieltä	0	0	0	0
Yhteensä	6	85	6	100

Itsetietoisuus

Esimiesten itsetietoisuuden ulottuvuuden tasoa mitattiin neljän eri väittämän avulla, joista muodostettiin summamuuttujat itsetietoisuuden ulottuvuudelle. Väittämien avulla arvioitiin seuraavia esimiehen johtamisen piirteitä ja toimintatapoja; kykyä ymmärtää oman toiminnan vaikutus työntekijöihin/ kykyä tunnistaa omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Näiden ominaisuuksien nähdään kuuluvan olennaisesti tasapainoisen itsetietoisuuden ulottuvuuteen

Itsetietoisuuden ulottuvuuden summamuuttujien keskiarvo esimiehillä oli 2,87 ja työntekijöiden keskiarvo oli 2,67. Varianssianalyysi ei osoittanut esimiesten ja työntekijöiden arviointien välillä tilastollista merkittävyyttä. Yksittäisten väittämien osalta ei tehty tarkempaa tarkastelua, sillä verrattaessa esimiesten ja työntekijöiden arviointeja, ei keskiarvo ollut yhdenkään väittämän kohdalla yli 0,7.(Taulukko 8)

Taulukko 8. Itsetietoisuuden ulottuvuuden väittämien/ summamuuttujan keskiarvot/keskihajonnat. (Asteikko 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= ei samaa eikä eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä)

Väittämän numero	Esimiehet (n= 6) keskiarvo / keskihajonta	Työntekijät (n=85) keskiarvo / keskihajonta	F-arvo/ p-arvo
13	3,0/ 0,89	2,78 /0,94	-
14	2,33 /0,82	2,49 /0,87	-
15	2,83/ 0,41	2,55 /0,97	-
16	3,33/ 0,52	2,86 /1,11	-
summamuuttujien keskiarvo (väittämät 13–16)	2,88/ 0,74	2,67 /0,99	0,26/0,6124

7.2 Yhteenvedo autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisestä

Eri ulottuvuuksien summamuuttujien keskiarvot olivat esimiesten arvioimina välillä 2,88–3,33. Työntekijöiden arviot vaihtelivat välillä 2,67–2,99 (Taulukko 9). Mittarin vastausvaihtoehdot olivat: 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= ei samaa eikä eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä. Näin ollen analysoinnissa 4 on paras arvo ja 0 heikoin.

Varianssianalyysin avulla tutkittiin eroavatko esimiesten ja työntekijöiden arviot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien summamuuttujia tarkasteltaessa. Varianssianalyysi ei osoittanut tilastollista merkittävyyttä yhdenkään ulottuvuuden osalta. Eri ulottuvuuksien summamuuttujien keskiarvot olivat työntekijöillä kaikilla ulottuvuuksilla matalammat kuin esimiesten summamuuttujien keskiarvot. Itsetietoisuuden ulottuvuuden summamuuttujien keskiarvot olivat matalimmat sekä työntekijöiden että esimiesten kohdalla, kun niitä verrattiin muiden autenttisen johtajuuden ulottuvuuksista muodostettuihin summamuuttujien keskiarvoihin.

Taulukko 9. Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien summamuuttujien keskiarvot (Asteikko 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= ei samaa eikä eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä)

Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet	Esimiehet (n= 6) ulottuvuuden summamuuttujien keskiarvo	Työntekijät (n=85) ulottuvuuden summamuuttujien keskiarvo
Läpinäkyvyys	3,33	2,98
Sisäistetty moraal	3,13	2,99
Tasapainoinen tiedonkäsittely	3,11	2,72
Itsetietoisuus	2,88	2,67

Eroavaisuuksia tarkasteltiin summamuuttujien arvojen lisäksi tarvittaessa myös yksittäisten väittämien osalta, mikäli esimiesten ja työntekijöiden yksittäisten väittämien keskiarvojen erotus oli yli 0,7. Kahden erillisen väittämän osalta tehtiin varianssianalyysi tämän perusteella. Toisella väittämistä arvioitiin esimiehen kykyä rohkaista työntekijöitään ilmaisemaan mielipiteitään, väittämä on yksi läpinäkyvyyden ulottuvuutta mittaavista väittämistä. Toisella yksittäisellä väittämällä arvioitiin esimiehen kykyä analysoida objektiivisesti relevantit tiedot ennen päätöksentekoaan, tämä väittämä on yksi tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuutta mittaavista väittämistä.

Näiden kahden väittämän osalta tehdyn varianssianalyysin tuloksen perusteella voidaan sanoa tuloksen olevan molempien väittämien kohdalla tilastollisesti melkein merkitsevä (p-arvo < 0,05). Esimiehet arvioivat sekä kykynsä rohkaista työntekijöitään ilmaisemaan mielipiteitään, että kykynsä analysoida objektiivisesti relevantit tiedot ennen päätöksentekoaan positiivisemmin kuin työntekijät. Näiden yksittäisten väittämien varianssianalyysit on esitetty taulukoissa neljä ja seitsemän.

7.3 Autenttisen johtajuuden toteumista edistävät ja ehkäisevät tekijät

Läpinäkyvyys

Litteroidusta aineistosta etsittiin läpinäkyvyyden ulottuvuudelle määriteltyjä ominaispiirteitä kuvaavia asioita. Läpinäkyvyyden ulottuvuuden ominaispiirteiksi oli määritelty teorian perusteella; tunteiden avoin näyttäminen/ avoin tiedonjako/ kyky myöntää virheet/työntekijöiden rohkaiseminen mielipiteiden ilmaisuun. Näistä muodostettiin analyysirungon alakategoria. Ominaispiirteitä kuvaavat asiat luokiteltiin edistäviin ja estäviin tekijöihin, joista muodostettiin yläkategoriat. Yhdistävän kategorian nimeksi muodostettiin ”läpinäkyvyyden esiintymistä edistävät ja ehkäisevät tekijät” (Taulukko 10).

Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin, erilaisia pelkistettyjä ilmauksia kirjoitettiin litteroidusta tekstistä 15 kappaletta. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alakategorioihin, minkä jälkeen ne ryhmiteltiin yläkategorioihin. Ryhmittelyssä on kysymys pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien etsimisestä (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5). Yläkategorioita tarkastelemalla löytyi eri ominaispiirteisiin liitettyjen edistävien ja estävien niiden osalta päällekkäisyyksiä, eli samaa tarkoittavia ilmaisuja. Samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin. Samaa tarkoittavien asioiden yhdistämisen jälkeen erilaisia läpinäkyvyyden ulottuvuuden esiintymistä edistäviä tekijöitä löydettiin 5 kappaletta, ja estäviä tekijöitä 6 kappaletta.

Edistävinä tekijöinä löydettiin; työntekijöiden tunteminen, monipuoliset tiedonjaon keinot ja välineet, avoimuus erilaisille mielipiteille ja ideoille, sekä esimiehen kyky hyväksyä omista mielipiteistään eriäviä mielipiteitä. Estävinä tekijöinä löydettiin; omaan tehtäväkuvaan liittyvät velvollisuudet ja vastuut, konteksti vaikutus, esimiesten kiire, organisaation ohjeiden keskeneräisyys, erilaisten mielipiteiden ja ideoiden ristiriita lainsäädännön/ eettisyyden kanssa.

Taulukko 10. Läpinäkyvyyden esiintymistä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Tunteiden avoin näyttäminen,	Tunteiden avointa näyttämistä edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden tunteminen 	Läpinäkyvyyden ulottuvuuden esiintymisen taustalla vaikuttavat edistävät ja ehkäisevät tekijät; Edistävät tekijät: •Työntekijöiden tunteminen •Monipuoliset tiedonjaon keinot/ välineet •Avoimuus erilaisille mielipiteille ja ideoille •Erilaiset mielipiteiden keräämisen keinot •Kyky hyväksyä eriäviä mielipiteitä Estävät tekijät: •Tehtäväkuvaan liittyvät velvollisuudet ja vastuut •Esimiehen tehtäväkuvaan epäselvyys työntekijöille •Työhuoneen fyysinen sijainti / konteksti •Kiire •Ohjeiden keskeneräisyys •Mielipiteiden ja ideoiden ristiriita lainsäädännön tai eettisyyden kanssa
	Tunteiden avointa näyttämistä ehkäisevät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Tehtäväkuvaan liittyvät velvollisuudet ja vastuut • Esimiehen tehtäväkuvaan epäselvyys työntekijöille 	
Avoin tiedonjako	Avointa tiedonjakoa edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Monipuoliset tiedonjaon keinot/ välineet • Työntekijöiden hyvä tuntemus 	
	Avointa tiedonjakoa estävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Työhuoneen fyysinen sijainti • Kiire • Ohjeiden keskeneräisyys • Esimiehen tehtäväkuvaan liittyvät velvollisuudet/ vastuut 	
Kyky myöntää virheet	Virheiden myöntämistä edistävät tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden tunteminen 	
	Virheiden myöntämistä estävät tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Kontekstin vaikutus 	
Työntekijöiden rohkaiseminen mielipiteiden kertomiseen	Mielipiteiden rohkaisemiseen edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Avoimuus erilaisille mielipiteille ja ideoille • Kyky hyväksyä eriäviä mielipiteitä • Erilaiset mielipiteiden keräämisen keinot 	
	Mielipiteiden rohkaisemiseen estävät tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Mielipiteiden ja ideoiden ristiriita lainsäädännön tai eettisyyden kanssa 	

Sisäistetty moraal

Litteroidusta aineistosta etsittiin sisäistetyn moraal

Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin, erilaisia pelkistettyjä ilmauksia kirjoitettiin litteroidusta tekstistä 12 kappaletta. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ala-kategorioihin, minkä jälkeen ne ryhmiteltiin yläkategorioihin. Yläkategorioita tarkastelemalla löytyi eri ominaispiirteisiin liitettyjen edistävien ja estävien tekijöiden osalta päällekkäisyyksiä, eli samaa tarkoittavia ilmaisuja. samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin. Samaa tarkoittavien asioiden yhdistämisen jälkeen erilaisia sisäistetyn moraal

Edistävinä tekijöinä löydettiin; työntekijöiden kanssa käydyt arvokeskustelut, työntekijöiden tunteminen, itsetuntemus, oman toiminnan tarkastelu ja arvojen näkyminen omassa toiminnassa, omien sekä organisaation arvoja tunnistaminen ja nimeäminen, yhteistyö työntekijöiden, omaisten ja asukkaiden kanssa. Estävinä tekijöinä löydettiin; esimiehen päätöksenteon taustalla esiintyvien arvojen epäselvyys työntekijöille, omien arvojen ristiriita organisaation, omaisten ja työntekijöiden arvojen kanssa.

Taulukko 11. Sisäistetyn moraalin esiintymistä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Omien arvojen tiedostaminen/	Omien arvojen tiedostamista edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Oman toiminnan tarkastelu • Omien arvojen nimeäminen 	Sisäistetyn moraalın ulottuvuuden esiintymisen taustalla vaikuttavat edistävät ja ehkäisevät tekijät;
	Omien arvojen tiedostamista ehkäisevät tekijät;	Edistävät tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Arvo-keskustelut työntekijöiden kanssa • Työntekijöiden tunteminen
Omille arvoille uskollisena pysyminen	Omille arvoille uskollisena pysymistä edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Itsetuntemus • Moraali 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman toiminnan tarkastelu ja arvojen näkyminen omassa toiminnassa • Moraali
	Omille arvoille uskollisena pysymistä estävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Omien sekä organisaation arvojen ristiriita • Muiden mielipiteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Omien arvojen nimeäminen • Omien ja organisaation arvojen tunnistaminen • Itsetuntemus
Omien arvojen mukainen toiminta päätöksenteossa/ eettinen päätöksenteko	Arvojen mukaista toimintaa ja eettistä päätöksentekoa edistävät tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Arvojen näkyminen päätöksenteossa ja toiminnassa • Työntekijöiden tunteminen • Työyhteisöissä käydyt arvokeskustelut • Yhteistyö työntekijöiden, omaisten, asukkaiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö työntekijöiden, omaisten, asukkaiden kanssa
	Arvojen mukaista toimintaa ja eettistä päätöksentekoa estävät tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Muiden mielipiteet • Omien arvojen ristiriita organisaation/ omaisten työntekijöiden arvojen välillä 	<p>Estävät tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen päätöksenteon taustalla esiintyvien arvojen epäselvyys työntekijöille • Omien arvojen ristiriitaorganisaation/ omaisten/ työntekijöiden arvojen välillä • Muiden mielipiteet

Tasapainoinen tiedonkäsittely

Litteroidusta aineistosta etsittiin tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuudelle määriteltyjä ominaispiirteitä kuvaavia asioita. Tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden ominaispiirteiksi oli määritelty teorian perusteella; kyky objektiiviseen tiedonkäsitteilyyn/ kyky kuunnella työntekijöiden mielipiteitä / kyky hyväksyä omista mielipiteistä

eroavia ajatuksia. Näistä muodostettiin analyysirungon alakategoriat. Yläkategoriat nimettiin ominaispiirteitä kuvaaviin edistäviin ja ehkäiseviin tekijöihin. Yhdistävän kategorian nimeksi muodostettiin ”tasapainoisen tiedonkäsittelyn esiintymistä edistävät ja ehkäisevät tekijät” (Taulukko 12).

Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin, erilaisia pelkistettyjä ilmauksia kirjoitettiin litteroidusta tekstistä 15 kappaletta. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alakategorioihin, minkä jälkeen ne ryhmiteltiin yläkategorioihin. Yläkategorioita tarkastelemalla löytyi eri ominaispiirteisiin liitettyjen edistävien ja estävien tekijöiden osalta päällekkäisyyksiä, eli samaa tarkoittavia ilmaisuja, samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin. Samaa tarkoittavien asioiden yhdistämisen jälkeen erilaisia tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden esiintymistä edistäviä tekijöitä löydettiin kahdeksan kappaletta, ja estäviä tekijöitä kuusi kappaletta.

Tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden esiintymistä edistävinä tekijöinä löydettiin; esimiesten halu kehittää työntekijöitään, työntekijöiden hyvä tunteminen, esimiesten kyky kuunnella kaikkia osapuolia päätöksentekonsa tukena, monipuoliset keinot/ välineet työntekijöiden mielipiteiden saamiseksi sekä tiedonjakamiseksi käytössä, oma avoimuus erilaisille mielipiteille sekä kyky hyväksyä omista mielipiteistä eroavia ajatuksia, itseluottamus. Tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden esiintymisen estävinä tekijöinä löydettiin; tehtävänkuvaan liittyvät vastuut, velvollisuudet, sekä omat että organisaation eettiset ohjeet, omat arvot, mielipiteiden ja eettisten arvojen välinen ristiriita, työhuoneen sijainti/ konteksti, huono itseluottamus.

Taulukko 12. Tasapainoisen tiedonkäsittelyn esiintymistä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Objektiivinen tiedonkäsittely	Objektiivista tiedonkäsittelyä edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Kaikkia asiaa koskevien osapuolien kuunteleminen • Työntekijöiden tunteminen 	Tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden esiintymisen taustalla vaikuttavat edistävät ja ehkäisevät tekijät; Edistävät tekijät:
	Objektiivista tiedonkäsittelyä ehkäisevät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Kiire 	
Työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen	Työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemista edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Erilaiset keinot mielipiteiden saamiseen työntekijöiltä • Halu kehittää työntekijöitä • Työntekijöiden tunteminen • Avoimuus erilaisille mielipiteille ja ideoille 	<ul style="list-style-type: none"> • Halu kehittää työntekijöitä • Kyky muuttaa omia mielipiteitä ja hyväksyä eriäviä mielipiteitä • Erilaisia keinoja työntekijöiden ideoiden ja mielipiteiden keräämiseksi käytössä • Asiaa koskevien osapuolten kuunteleminen päätöksenteossa • Työntekijöiden tunteminen • Monipuoliset tiedonjaon keinot/ välineet • Avoimuus erilaisille mielipiteille ja ideoille • Itseluottamus
	Työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemista estävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • organisaation ohjeistukset • esimiehen tehtävänkuvaan liittyvät tekijät (eettiset ohjeet/ arvot/ vastuut/ velvollisuudet) • Työhuoneen fyysinen sijainti • Kiire 	
Kyky hyväksyä omista mielipiteistä eroavia ajatuksia.	Omista mielipiteistä eroavien ajatusten hyväksymistä edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Kyky hyväksyä eriäviä mielipiteitä/ itseluottamus 	Estävät tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation ohjeistukset • Esimiehen tehtävänkuvaan liittyvät tekijät (eettiset ohjeet/ vastuut/organisaation arvot) • Työhuoneen sijainti/ konteksti • Mielipiteiden ristiriita eettisten arvojen kanssa • Huono itseluottamus • Kiire
	Omista mielipiteistä eroavien ajatusten hyväksymistä estävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Itseluottamus • Kontekstin vaikutus • Mielipiteiden ristiriita eettisten arvojen kanssa 	

Itsetietoisuus

Litteroidusta aineistosta etsittiin itsetietoisuuden ulottuvuudelle määriteltyjä ominaispiirteitä kuvaavia asioita. Itsetietoisuuden ulottuvuuden ominaispiirteiksi oli määritelty teorian perusteella; kyky ymmärtää oman toiminnan vaikutus työntekijöihin/ kyky tunnistaa omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Näistä muodostettiin analyysirungon alakategoriat. Yläkategoriat nimettiin ominaispiirteitä kuvaaviin edistäviin ja ehkäiseviin tekijöihin. Yhdistävän kategorian nimeksi muodostettiin ”itsetietoisuuden esiintymistä edistävät ja ehkäisevät tekijät” (Taulukko 13).

Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin, erilaisia pelkistettyjä ilmauksia kirjoitettiin litteroidusta tekstistä 10 kappaletta. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alakategorioihin, minkä jälkeen ne ryhmiteltiin yläkategorioihin. Yläkategorioita tarkastelemalla löytyi eri ominaispiirteisiin liitettyjen edistävien ja estävien tekijöiden osalta päällekkäisyyksiä, eli samaa tarkoittavia ilmaisuja, samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin. Samaa tarkoittavien asioiden yhdistämisen jälkeen erilaisia itsetietoisuuden ulottuvuuden esiintymistä edistäviä tekijöitä löydettiin neljä kappaletta, ja estäviä tekijöitä neljä kappaletta.

Itsetietoisuuden ulottuvuuden esiintymistä edistävinä tekijöinä löydettiin; työntekijöiden tunteminen, palautteen saaminen, erilaiset käytössä olevat palautekanavat, esimiesten halu kehittyä työssään, kyky nimetä omia heikkouksia sekä vahvuuksia. Itsetietoisuuden ulottuvuuden esiintymistä estäviä tekijöitä löydettiin neljä kappaletta. Itsetietoisuuden ulottuvuuden esiintymistä ehkäisevinä tekijöinä löydettiin; epäselvyys omista heikkouksista ja vahvuuksista, palautteen puute, tietämättömyys omista kehittämiskohteista, palautteen rehellisyys ja palautteen tulkinta.

Taulukko 13. Itsetietoisuuden esiintymistä edistävät ja ehkäisevät tekijät

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Kyky ymmärtää oman toiminnan vaikutus muiden toimintaan	Edistävät tekijät kykyyn ymmärtää oman toiminnan vaikutus muihin; <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden tunteminen • Palaute • Käytössä olevat palautekanavat 	Itsetietoisuuden ulottuvuuden esiintymisen taustalla vaikuttavat edistävät ja ehkäisevät tekijät;
	Ehkäisevät tekijät kykyyn ymmärtää oman toiminnan vaikutus muihin; <ul style="list-style-type: none"> • Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen/ nimeäminen 	
Kyky tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksia	Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista edistävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Halu kehittyä • Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen/ nimeäminen • Palaute 	<ul style="list-style-type: none"> • Halu kehittyä • Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen/ nimeäminen
	Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista estävät tekijät; <ul style="list-style-type: none"> • Palautteen puute omasta toiminnasta • Epäselvyys omista kehittämiskohteista • Palautteen tulkinta ja rehellisyys 	

7.4 Yhteenveto autenttisen johtajuuden esiintymisen edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä

Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston analyysin perusteella löydettiin autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisen taustalla vaikuttavia edistäviä tekijöitä 24 kappaletta ja estäviä tekijöitä löytyi 19 kappaletta. Yhteenvetoon on koottu eri ulottuvuuksien (läpinäkyvyys, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely, itsetie-

toisuus) analyysien tulokset yhteen. Eri ulottuvuuksista löydettyjä edistäviä ja estäviä tekijöitä tarkasteltiin, ja niistä etsittiin vielä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen samaa tarkoittavat tekijät yhdistettiin. Yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tarkastelun avulla löydettiin yhteensä 14 autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä edistävää asiaa (Taulukko 14), ja 10 autenttisen johtajuuden esiintymistä ehkäisevää vaikutusta (Taulukko 15). Eniten autenttisen johtajuuden esiintymistä edistäviä tekijöitä löydettiin tasapainoisen ulottuvuuden alueelta. Myös estäviä tekijöitä löydettiin eniten tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuden alueelta.

Taulukko 14. Autenttisen johtajuuden esiintymistä edistävät tekijät, ja niiden vaikutukset eri ulottuvuuksiin (läpinäkyvyys, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely, itsetietoisuus).

Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä edistävät tekijät.	Autenttisen johtajuuden ulottuvuus, jolle taustalla vaikuttavalla tekijällä on merkitystä
Työntekijöiden tunteminen	Läpinäkyvyys, Sisäistetty moraalit Tasapainoinen tiedonkäsittely Itsetietoisuus
Monipuoliset tiedonjaon keinot ja välineet	Läpinäkyvyys Tasapainoinen tiedonkäsittely
Avoimuus erilaisille mielipiteille (Läpinäkyvyys, tasapainoinen tiedonkäsittely)	Läpinäkyvyys Tasapainoinen tiedonkäsittely
Kyky muuttaa omia mielipiteitä, ja hyväksyä eriäviä mielipiteitä	Läpinäkyvyys Tasapainoinen tiedonkäsittely
Erilaiset keinot työntekijöiden ideoiden ja mielipiteiden keräämiseksi käytössä	Läpinäkyvyys Tasapuolinen tiedonkäsittely
Arvo-keskustelut työntekijöiden kanssa	Sisäistetty moraalit
Oman toiminnan tarkasteleminen, ja arvojen näkyminen omassa toiminnassa	Sisäistetty moraalit
Asiaa koskevien osapuolten kuunteleminen päätöksenteossa	Tasapainoinen tiedonkäsittely
Omien sekä organisaation arvojen tunnistaminen ja nimeäminen	Sisäistetty moraalit
Itsetuntemus/ itseluottamus	Sisäistetty moraalit Tasapainoinen tiedonkäsittely
Yhteistyö työntekijöiden, omaisten, asukkaiden kanssa	Sisäistetty moraalit
Palaute/ palautekanavat	Itsetietoisuus

Halu kehittyä itse ja halu kehittää työntekijöitä	Tasapainoinen tiedonkäsittely Itsetietoisuus
Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen/ nimeäminen	Itsetietoisuus

Taulukko 15. Autenttisen johtajuuden esiintymistä estävät tekijät, ja niiden vaikutukset eri ulottuvuuksiin (läpinäkyvyys, sisäistetty moraalit, tasapainoinen tiedonkäsittely, itsetietoisuus).

Autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä estävät tekijät.	Autenttisen johtajuuden ulottuvuus, jolle taustalla vaikuttavalla tekijällä merkitystä
Esimiehen tehtäväkuvan sekä siihen liittyvien vastuiden ja velvollisuuksien epäselvyys työntekijöille, sekä niiden vaikutus päätöksentekoon	Läpinäkyvyys Sisäistetty moraalit Tasapainoinen tiedonkäsittely
Työhuoneen fyysinen sijainti / konteksti	Läpinäkyvyys Tasapainoinen tiedonkäsittely
Organisaation ohjeistukset, ja ohjeistusten keskeneräisyys	Läpinäkyvyys Tasapainoinen tiedonkäsittely
Muiden mielipiteiden vaikutus päätöksentekoon sekä mielipiteiden ja ideoiden ristiriita lainsäädännön tai eettisten arvojen välillä	Läpinäkyvyys Sisäistetty moraalit Tasapainoinen tiedonkäsittely
Huono itseluottamus	Tasapainoinen tiedonkäsittely
Kiire	Läpinäkyvyys Tasapainoinen tiedonkäsittely
Epäselvyys omista heikkouksista ja vahvuuksista, kehittämiskohteista, palautteen puute	Itsetietoisuus
Palautteen tulkinta ja rehellisyys	Itsetietoisuus
Esimiehen arvojen epäselvyys työntekijöille	Läpinäkyvyys sisäistetty moraalit tasapainoinen tiedonkäsittely
Esimiehen arvojen ristiriita muiden sidosryhmien välillä	Sisäistetty moraalit

Esimiehillä on useita erilaisia keinoja ja välineitä käytössään, joilla he varmistavat tiedonkulun työntekijöilleen. Keinoina varmistaa tiedonkulku työntekijöille mainittiin osastotunnit, kehityskeskustelut, kehittämisiltapäivät, sähköposti, viikoittaiset keskustelut, tiimi- ja osastopalaverit, esimiehen ja työntekijöiden välinen päivittäinen viestintä, muistiot ja sähköpostit. Asioiden kertomista vaikeuttavat toisinaan kuitenkin

kin erilaiset keskeneräiset ohjeet tai organisaation ohjeistukset. Myös kiire vaikuttaa, miten esimiehet ehtivät ja muistavat tiedottaa erilaisista asioista.

”... asioita...ohjeita tulee keskeneräisenä... organisaatiosta sellaista tietoa, mitä ei saa työntekijöille...vaitiolovelvollisuus”

”...välillä on niin kiire, et ei vaan muista kertoa asioit...”

Esimiehet kokevat, että työntekijät eivät ole riittävän tietoisia esimiehen tehtävänkuvasta ja siihen liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista. Erilaisia työntekijöille epäselvänä näyttäytyviä esimiehen tehtävään kuuluvia velvollisuuksia ja vastuita mainittiin olevan muun muassa luottamuksellisuus, vaitiolovelvollisuus, organisaation ohjeistukset, lainsäädäntö sekä eettiset asiat. Esimiehet uskovat, että esimiehen tehtävänkuvan epäselvyys saattaa heikentää työntekijöiden luottamusta esimiehen toimintaa ja päätöksentekoa kohtaan.

”..aina työntekijät eivät ymmärrä...vaitiolovelvollisuus ja luottamuksellisuus vaikuttaa asioiden kertomiseen...pitää käyttää harkintaa, että miten ikävät asiat kertoo

Esimiehet kokevat, että esimiesrooliin liittyvät vastuut ja velvollisuudet estävät heitä toisinaan näyttämästä avoimesti tunteitaan. Positiivisiksi koetuissa tilanteissa omien tunteiden näyttäminen koetaan helpoksi, mutta negatiivisiksi koetuissa tilanteissa esimiehet peittelevät tunteitaan. Esimiehet eivät näytä negatiivisia tunteitaan, sillä he kokevat yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväkseen työntekijöiden tukemisen. Omien negatiivisten tunteiden kuten vihan tai surun ilmaiseminen saattaa heikentää työntekijöiden kokemaa turvallisuutta esimiestä kohtaan.

”Kyl mä koen, että pystyn näyttämään tunteitani...joskus pitää pysyä rauhallisena, vaikka ei siltä tuntuisikaan...se on se luottamus...”

Kaksi esimiehistä kertoi, että omien virheiden myöntäminen työntekijöille saattaa olla toisinaan vaikeaa. Neljä esimiehistä kertoi pystyvänsä myöntämään omat virheensä työntekijöille, yksi esimiehistä kertoi käyttävänsä toisinaan huumoria apuna tällaisissa tilanteissa.

”..on mun helppo myöntää virheeni, tai ainakin uskon niin...työntekijät tuntee mut, ni se helpottaa..”

”...ihan siin työntekijöitten edes sanon joskus itelleni...et kui se meni niinku omasta mielestä...se auttaa...huumori meinaan...”

”..en kaikkia virheitä käy myöntämässä...ei oo helppo myöntää virheitä työyhteisön edessä...riippuu asiasta myönnäkö...”

Esimiehet tunnistavat omia sekä organisaation arvoja. Vaikka esimiehistä kukaan ei osannut luetteloida omia tai organisaation arvoja niistä kysyttäessä, mainitsivat kaikki esimiehet kuitenkin haastatteluiden yhteydessä useita arvoja. Kaikkien esimiesten haastatteluissa nousivat esiin seuraavat arvot; asukaslähtöisyys, vaitiolovelvollisuus sekä luottamuksellisuus. Esimiehet uskovat, että heidän omat arvonsa näkyvät parhaiten päivittäisen toiminnan yhteydessä. Myös erilaisten päätösten tekemiseen esimiehet kokevat arvojen vaikuttavan.

”...jos katsoo mun työtäni, niin siitä näkisi mun arvot suoraan...hoitajien ei ole niitä sieltä helppo nähdä...”

”..organisaation arvot ohjaa meidän toimintaa..”

”..mun omat arvot on aina taustalla...luottamuksellisuus...asukaslähtöisyys...vaitiolovelvollisuus...”

Vaikka esimiehet kokevat toimivansa arvojensa pohjalta, niin he eivät erityisesti nimeä arvojaan keskustellessaan työntekijöiden kanssa. Esimiehet kuitenkin keskustelvat työntekijöidensä kanssa arvoista, ja toivovat keskustelujen edistävän työntekijöitä liittämään arvot osaksi päivittäistä toimintaansa.

”...kyllä mä keskustelen arvoista työntekijöiden kanssa...toivon, että hekin pohtisivat arvoja...”

”...arvoja täytyy aina terästellä, et mikä on se meidän työn tarkoitus...”

Esimiesten päätöksentekoon vaikuttavat omien arvojen lisäksi myös muiden kuten organisaation, omaisten ja työntekijöiden arvot. Esimiehet kokevatkin päätöksenteon, erityisesti eettisen päätöksenteon vaikeaksi, sillä he joutuvat toisinaan tekemään päätöksiä omien arvojensa vastaisesti.

”...muiden mielipiteet vaikuttaa päätöksiin...omaisten...asukkaiden organisaation arvot ja mielipiteet...”

”..ei kaikki mun tekemät päätökset ole mun omasta arvomaailmasta... joudun tekemään sen takia, että meidän työssä joutuu vaan... eikä se tue sitä, miten itse haluaisin sen tehdä... jos saisin päättää...”

”..joskus on vaikeaa tehdä päätöksiä, kun pitää ottaa kaikkien arvot huomioon...”

Esimiehet pitivät tärkeänä, että he tuntevat työntekijänsä hyvin. Työntekijöiden tuntemisen tärkeyden mainitsivat kaikki esimiehet haastattelujen yhteydessä.

”..auttaa kun tunnen työntekijät...auttaa ymmärtämään, miten kunkin kanssa on hyvä toimia...”

”..työntekijöiden tunteminen helpottaa tiedon jakamista...”

”...on helppo puuttua asioihin, kun tuntee työntekijän..”

”..omana ittenä oleminen on helppoo kun tuntee työntekijät...ja työntekijät tietää mut ja mun tavat..”

”..kun tuntee työntekijät, ni tietää miten kunkin suhteen toimii..ei kaikkien kans voi samal taval toimii...”

Vaikka esimiehet kokevat tuntevansa työntekijänsä hyvin, tiedostavat he, että esimiestyölle asetetut vaatimukset ja työn määrä estävät toisinaan löytämästä riittävästi aikaa työntekijöihin tutustumiseen. Myös työhuoneen fyysinen sijainti saattaa vaikeuttaa työntekijöiden tuntemista, sekä tiedonkulkua.

”...kyl olis niin kiva ku huone olis osastol..paljon helpommin ehkä tietäis mis mennään...ja tuntis paremmin työntekijät...”

”...työhuoneen sijainti fyysisesti kaukana osastosta...vaikeuttaa tiedon kulkua...täytyy priorisoida asioita, kun töitä niin paljon...”

Esimiehet kokevat, että työntekijöiden tukeminen on yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään. Esimiehet haluavat kannustaa työntekijöitään kehittymään työssään ammatillisesti, ja he toivovat työntekijöiden ottavan vastuuta omista tekemisistään, sekä etsimään itsenäisesti ratkaisuja erilaisiin asioihin. Esimiesten mukaan kuitenkin kaik-

ki työyhteisön jäsenet eivät halua koulutuksiin, eivätkä muutenkaan ole kiinnostuneita kehittämään itseään. Tämän esimiehet kokevat vaikeana asiana, sillä koulutuksiin pakottamista he eivät pidä hyvänä vaihtoehtona.

Esimiehet toivovat, että työntekijät kykenisivät kuuntelemaan erilaisia mielipiteitä ja pystyisivät hyväksymään erilaisuutta ihmisissä. Kolme esimiehistä puuttui kuitenkin juuri tähän asiaan, ja he mainitsivat niin sanotut ”haasteelliset työntekijät”, jotka eivät hyväksy kuin yhden tavan tehdä töitä ja vain tietynlaiset työkaverit kelpaavat heille. Vaikka esimiehet olivat tällaisissa tilanteissa asioihin puuttuneet, kokivat he, ettei puuttumisella juurikaan ole ollut vaikutusta.

”..kyl muiden mielipiteiden kuuntelu on tärkeätä...vaadin sitä työntekijöiltäki, mut kyl siel on niitä vaikeita persoonii...ihan sama vaik asioihin puuttuu, ni ei se auta...”

Esimiehet pyrkivät kuuntelemaan tasapuolisesti erilaisia mielipiteitä, ja kertoivat olevansa avoimia myös omista mielipiteistään eroaville ajatuksille, mikäli he saavat ideoille riittävästi perusteluja. Esteenä mielipiteiden hyväksynnälle/ käyttöönnotolle saattavat joskus olla esimerkiksi erilaiset eettiset ohjeistukset tai organisaation määräykset.

”en tyrmää mielipiteitä...ellei ne ole ristiriidassa jonkun lainsäädännön tai eettisten sopimusten kanssa...on perusteluita mielipiteille”

”...on vaan asioita mitä pitää tehdä...en voi jokaisen mielipidettä kuunnella...organisaation ohjeistukset vaatii...”

”... haen siihen taustaa, että olenko oikeassa, kun mulla on joku mielipide...tai mitä mä päätän..”

”...Kyllä mä voin muuttaa mun mielipiteitä, jos saan jotain faktoja...”

Esimiehet kokevat saavansa liian vähän palautetta omasta toiminnastaan, minkä vuoksi omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä kehityskohteiden tunnistaminen on vaikeaa. Esimiehet kertoivat olevansa halukkaita kehittämään omaa osaamistaan, mutta vähäisen palautteen saamisen vuoksi he eivät aina tiedosta omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan niin hyvin kuin haluaisivat, minkä vuoksi itsensä kehittäminen on toisinaan haasteellista. Esimiehet uskovat, että palaute omasta työstä lisäisi myös it-seluottamusta omassa tehtävässä.

”...haluaisin kehittyä koko ajan...mut kun en oikein tiedä mikä se tärkein juttu olis...”

Esimiehet myönsivät, etteivät he itse myöskään pyydä aktiivisesti palautetta omasta toiminnastaan. Palautetta omasta toiminnastaan esimiehet kertoivat saavansa työntekijöiltä sekä omalta esimieheltä lähinnä kehityskeskusteluiden yhteydessä. Vaikka työntekijöillä on kehityskeskustelun yhteydessä mahdollisuus arvioida esimiehensä toimintaa, esimiehet eivät kuitenkaan usko, että kaikki työntekijät uskaltavat siinä tilanteessa antaa rehellistä palautetta esimiehensä toiminnasta.

”..ei aina tiedä, mikä menee hyvin...en ole varma, miten muut näkee mut ja mun toiminnan...en saa suoraan kommenttia...”

”...kehityskeskusteluiden yhteydessä kysyn työntekijöiltä palautetta, mut en tiedä onko se oikeeta palautetta... He varmaan keskenään pörisee... et en ole varma että antaako he oikeeta palautetta suoraan...”

Esimiehet kaipaavat rakentavaa ja rehellistä palautetta erityisesti työntekijöiltään ja omalta esimieheltään. Vähäisen palautteen saamisen vuoksi esimiehet tulkitsevat palautteeksi toisinaan myös työntekijöiden ja oman esimiehen reaktiot/ reaktioiden puutteen.

” ...Vähän saan esimieheltä ja työntekijöiltä palautetta...ehkä enemmän onkien, mut mä oon huono siinä...ehkä se niin on, että kun ollaan hiljaa, niin on hyvin...”

”...Toivoisin omalta esimieheltä enemmän palautetta, ja olen sanonutkin sen... kyllä se kehityskeskustelu siinäkin on se, milloin sitä palautetta saa.”

”...En oikeastaan saa mitenkään palautetta työntekijöiltä...”

Joidenkin organisaation palautekanavien kautta saadun palautteen esimiehet kokevat vaikeasti tulkittavaksi. Palautteissa voidaan arvioida esimiehen toimintaa esimerkiksi numeraalisesti, ilman että arvioimisen taustalla esiintyviä tekijöitä pystyisi ymmärtämään. Esimerkkinä vaikeasti tulkittavasta palautekanavasta yksi esimiehistä mainitsi Kunta10-tutkimuksen.

”...esimerkiksi Kunta10 tuloksissa, mistä olen huolissani, että saanko oikeeta tietoo... vaiks sieltä tulee kritiikkiä, niin et sen kuitenkin jollain tavalla itse edes ymmärtäis ...että tietäisi, mitä pitää itsessään kehittää..”

8 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA POHDINTA

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita. Kappaleessa esitetään myös kehittämistyön aineiston perusteella esitetyt suositukset esimiesten autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien kehittämiseksi.

Kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata, miten autenttisen johtajuuden ulottuvuudet esiintyvät Turun kaupungin vanhuspalveluiden yksikön esimiehillä, ja minkälaisia autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä edistäviä ja estäviä tekijöitä löytyy esimiehen näkökulmasta katsottuna. Kehittämistyön tavoitteena oli esittää suosituksia Turun kaupungin vanhuspalveluiden yksiköiden esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien näkökulmasta.

Kehittämistyön aineisto kerättiin kyselylomakkeilla ja esimiesten puolistrukturoidulla haastatteluilla. Tulokset analysoitiin käyttämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Kahden erilaisen tutkimusmenetelmän käyttö samassa tutkimuksessa osoittautui melko haasteelliseksi, ja aineiston analysointiin jouduttiin käyttämään suunniteltua enemmän aikaa. Kehittämistyön tavoitteet saavutettiin, ja aineiston analyysin pohjalta on tuotettu kohdeorganisaatiolle suosituksia johtamisosaamisen kehittämiseksi autenttisen johtajuuden näkökulmasta.

Kahden erilaisen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen tutkimuksessa kuitenkin lisäsi kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä, kun aineisto kerättiin eri tavoin, ja niissä tutkittiin ilmiötä eri näkökulmista. Kehittämistyössä on hyödynnetty sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmaa tarkasteltaessa ALQ-mittarilla esimiesten autenttisen johtajuuden ominaisuuksia, piirteitä ja taitoja. Molempien osapuolten näkökulmien tar-

kastelun nähdäänkin olevan tärkeää, sillä johtajuus ei tapahdu pelkästään johtajan kautta, vaan esimiehet tarvitsevat myös työntekijöiden tuen ja arvostuksen onnistuakseen työssään (Ladkin & Taylor 2010, 64–72).

8.1 Kehittämistyön tulosten tarkastelu ja arviointi

Kehittämistyössä käytetyn kyselylomakkeen analysoinnin tulokset osoittavat, että esimiesten autenttisen johtajuuden kaikki tasot vaikuttavat olevan hyvällä tasolla. Vertailtaessa esimiesten ja työntekijöiden arvioita, olivat työntekijöiden arvioinnit kaikkien ulottuvuuksien osalta heikkommat kuin esimiesten itsearvioinnit. Itsetietoisuuden ulottuvuuden summamuuttujien keskiarvot olivat matalimmat sekä työntekijöiden että esimiesten kohdalla, kun niitä verrattiin muiden autenttisen johtajuuden ulottuvuuksista muodostettujen summamuuttujien keskiarvoihin. Kahden erillisen väittämän osalta tehtiin erikseen varianssianalyysi, ja varianssianalyysin tuloksen perusteella voidaan sanoa tulosten olevan tilastollisesti melkein merkitseviä. Toisella väittämistä arvioitiin esimiehen kykyä rohkaista työntekijöitään ilmaisemaan mielipiteitään, väittäjä on yksi läpinäkyvyyden ulottuvuutta mittaavista väittämistä. Toisella yksittäisellä väittämällä arvioitiin esimiehen kykyä analysoida objektiivisesti relevantit tiedot ennen päätöksentekoaan, tämä väittäjä on yksi tasapainoisen tiedonkäsitteilyn ulottuvuutta mittaavista väittämistä. Esimiehet arvioivat kummankin väittämän osalta toimintaansa positiivisemmin kuin työntekijät. Johdon ja henkilöstön näkemykset poikkeavatkin usein selvästi toisistaan, sillä näkemykset edustavat kahta näkökulmaa asiaan, josta ei ole osoitettavissa yhtä totuutta (Alasoini ym. 2014, 22; Gardner ym. 2005, 347–349).

Teemahaastatteluilta kerätyn aineiston tulosten perusteella voidaan esittää autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisen taustalla vaikuttavia estäviä ja edistäviä tekijöitä.

Esimiehet pitävät tärkeänä työntekijöiden tuntemista, mutta esimiestyölle asetetut vaatimukset ja työn määrä estävät toisinaan löytämästä riittävästi aikaa työntekijöihin tutustumiseen, mikä saattaa *heikentää läpinäkyvyyden ulottuvuuden esiintymistä*

esimiestyössä. *Läpinäkyvyyden* ulottuvuuden kehittymisen edellytys on työntekijöiden hyvä tuntemus, sillä tämä lisää luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä (Ladkin & Taylor 2010, 66–69).

Esimiehet kertovat asioista avoimesti työntekijöille, mutta asioiden kertomista rajoittaa toisinaan esimiehen tehtäväkuvaan liittyvät asiat kuten vaitiolovelvollisuus, luottamuksellisuus sekä tietyt organisaation määräykset/ säännöt. Esimiehet kokevat, että työntekijät eivät tunne heidän tehtäväkuvaansa ja siihen liittyviä vastuuta ja velvollisuuksia tarpeeksi hyvin, mikä saattaa vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden käsityksiin esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Avoimen tiedonjaon puute kuitenkin heikentää *läpinäkyvyyden ulottuvuuden* esiintymistä.

Omien aitojen tunteiden näyttäminen on esimiehille toisinaan vaikeaa. Omien aitojen tunteiden esittämisen nähdään kuitenkin olevan edellytys *läpinäkyvyyden ulottuvuuden* esiintymiselle, ja sille että työntekijät kokevat esimiehen olevan autenttinen (Ladkin & Taylor 2010, 66–69; Yagil & Medler-Liraz 2014, 66). Hyvän itsetuntemuksen ominaispiirteenä on kyky tunnistaa erilaisten tilanteiden asettamat vaatimukset johtajuudelle ja toimia niiden mukaisesti (Ladkin & Taylor 2010, 70–72). Tämän vuoksi tunteiden hallinta on esimiestyössä tärkeää, koska tunteiden hallinnan ansiosta esimies pystyy jättämään näyttämättä mahdolliset tilanteeseen sopimattomat tunteet, ja näyttäytyy tällöin alaisille luotettavana johtajana (Gardnerin ym. 2005, 358).

Esimiehet rohkaisevat työntekijöitään ilmaisemaan mielipiteitä avoimesti. ALQ-mittarin tulosten perusteella kuitenkin esimiesten ja työntekijöiden arviot esimiehen kyvystä rohkaista työntekijöitä kertomaan mielipiteitään erosivat toisistaan. Työntekijöiden arviot olivat negatiivisempia kuin esimiesten itsearviot. Esimiehet kokevat, että mielipiteiden ja ideoiden toteuttamisen esteenä saattaa toisinaan vaikuttaa organisaation ohjeet tai erilaiset eettiset asiat, mikä saattaa selittää työntekijöiden negatiivisemmat arviot asiasta. *Tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn* ulottuvuuteen kuuluu kuitenkin olennaisesti kiinnostus muiden mielipiteitä kohtaan. Muiden mielipiteiden kuuntelemiseen ja kykyyn käsitellä tietoa objektiivisesti liittyy alaisten äänivallan (engl. voice behavior) tukeminen. Alaisen äänivallan tukeminen on tärkeää, sillä kun alainen kokee voivansa luottaa johtajaan ja siihen, että johtaja tasapainoisen tiedon-

käsittelyn mukaisesti pystyy tarkastelemaan tietoa objektiivisesti, alainen uskaltaa tuoda esiin omia ajatuksiaan. (Gardner ym.2005, 347–356.)

Osa esimiehistä kokee omien virheiden myöntämisen vaikeaksi. *Läpinäkyvyyden ulottuvuuteen* liittyy kuitenkin olennaisesti esimiehen uskallus myöntää ja hyväksyä mahdolliset tekemänsä virheet (Leroy ym. 2012, 257; Walumbwa ym. 2008, 95). Esimiehen kyetessä myöntämään omat virheensä, kannustaa hän omalla toiminnallaan myös työntekijöitä toimimaan samoin. Tämä ilmentää esimiesten toimimista esimerkkinä työntekijöilleen, mikä kuvaa autenttisen johtajan toimintatapaa. (Avolio & Gardner 2005, 326.)

Esimiehet tunnistavat omia sekä organisaation arvoja, ja heidän toimintansa ja päätöksentekonsa taustalla vaikuttavat arvot. Esimiehet välittävät arvojaan työntekijöille oman toimintansa kautta, mutta he eivät erityisesti mainitse omia arvojaan ääneen. Arvojen nimeäminen ja niistä keskustelu kuitenkin edistäisi *sisäistetyn moraalin, läpinäkyvyyden ulottuvuuden sekä tasapainoisen tiedonkäsittelyn* ulottuvuuksien kehittymistä. Kun työntekijät tunnistavat esimiehen toimintatavan ja toiminnan taustalla vaikuttavat periaatteet ja arvot, joiden pohjalta esimies tekee systemaattisesti päätöksensä, on työntekijöiden helpompi luottaa esimiehensä toimintaan (Datta 2015, 70; Ladkin & Taylor 2010, 66–69; Peus ym. 2012, 343). Eettisen päätöksenteon esimiehet kokevat toisinaan vaikeaksi, sillä he joutuvat tekemään päätöksiä myös omien arvojensa vastaisesti. Esimiesten päätöksentekoon vaikuttavat omien arvojen lisäksi myös muiden kuten organisaation, omaisten ja työntekijöiden arvot. Esimiesten omien arvojen tulisi kuitenkin vastata yrityksen arvoja, jotta arvojen välille ei tulisi ristiriitaa, sillä arvojen välinen ristiriita heikentää esimiesten *sisäistetyn moraalin* ulottuvuuden esiintymistä (Gardner yms. 2005, 347).

Esimiehet analysoivat objektiivisesti tietoa ennen päätöksentekoaan. He haluavat selvittää päätöksentekoon liittyvät olennaiset asiat oikeudenmukaisesti kaikkia osapuolia kuunnellen, mikä edistää *tasapainoisen tiedonkäsittelyn* ulottuvuuden esiintymistä. ALQ-mittarilla arvioitiin samaa asiaa, ja työntekijöiden arviot asiasta olivat negatiivisemmat kuin esimiesten itsearviot. Esimiehet kokevat, että heidän tehtävänkuvansa ja siihen liittyvät vastuut ja velvollisuudet vaikuttavat päätöksentekoon. Esimiesten mielestä työntekijät eivät tunne esimiesten tehtävänkuvaa ja siihen liitty-

viä vastuuta ja velvollisuuksia tarpeeksi hyvin, mikä saattaa vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden käsityksiin esimiehen objektiivisesta päätöksenteosta.

Esimiehet tunnistavat ja osaavat nimetä heikkouksiaan ja vahvuuksiaan, ja he ovat myös halukkaita kehittämään itseään (Avolio ym. 2005, 801; Gardner ym. 2005, 318–319). Autenttisen johtajuuden *itsetietoisuuden ulottuvuuteen* liittyy olennaisesti kyky tunnistaa omat vahvuudet sekä heikkoudet, sekä jatkuva halu kehittää itseään ja omaa toimintaansa (Gardner ym. 2005, 349; Walumbwa 2008, 94). Esimiehet kokevat saavansa liian vähän palautetta omasta toiminnastaan, minkä vuoksi omien kehittämiskohteiden tunnistaminen on vaikeaa. Tämä heikentää *itsetietoisuuden ulottuvuuden* esiintymistä. Esimiehet eivät aktiivisesti myöskään pyydä palautetta omasta toiminnastaan, vaikka he kuitenkin kaipaavat rakentavaa ja rehellistä palautetta erityisesti työntekijöiltään ja omalta esimieheltään. Vähäisen palautteen saamisen vuoksi esimiehet tulkitsevat palautteeksi myös työntekijöiden ja oman esimiehensä reaktiot/ reaktioiden puutteen. Joidenkin organisaation palautekanavien kautta saadun palautteen esimiehet kokevat myös vaikeasti tulkittavaksi. Palaute on kuitenkin esimiehille keino lisätä itsetietoisuutta, ja sitä tulisi aktiivisesti pyytää, sillä palautteen ansiosta esimiehen on mahdollista kehittää ja muuttaa toimintaansa. Palautteen avulla esimies kykenee myös ymmärtämään, miten muut hänen kykynsä näkevät. (Gardner ym. 2005, 349; Walumbwa 2008, 94.)

Esimiehet tukevat työntekijöitään, ja ohjaavat työntekijöitään ottamaan vastuuta omista tekemisistään. He haluavat toiminnallaan ohjata ja opettaa työntekijöitä etsimään itsenäisesti ratkaisuja erilaisiin asioihin. Mikäli esimies kuuntelee ja ohjaa työntekijöitä löytämään itse erilaisia ratkaisuja, vahvistaa hän tällaisella toiminnallaan myös omaa kykyään käsitellä objektiivisesti tietoa, sillä hän ei tarjoile omia subjektiivisia vastauksiaan työntekijöiden ongelmiin. Tämä vahvistaa *itsetietoisuuden ulottuvuuden* esiintymistä johtamisessa. (Gardner ym. 2005, 347–356.)

8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyössä on huomioitu Satakunnan ammattikorkeakoulun sekä kohdeorganisaation ohjeet ja käytännöt opinnäytetyön tekemisestä. Tutkimukselle on haettu tut-

kimusluvut vaadituilta tahoilta, ja työn oikeudet on sovittu jo ennen tutkimuksen alkamista (TENK 2012).

Tutkimukseen osallistuvien osapuolten vastuut, velvollisuudet, tehtävät, aineiston säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat asiat tulee sopia tarkasti ennen tutkimuksen aloittamista. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina voidaan pitää informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, yksityisyyttä ja seurauksia. (TENK 2012.) Tutkimukseen osallistuville henkilöille jaettiin kyselylomakkeen mukana saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, menetelmistä ja raportoinnista. Saatekirjeessä kerrottiin tutkittaville, ettei tutkimuksen raportoinnissa kukaan yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa (anonymiteetti), ja tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimus ei kohdistunut ns. haavoittuviin ryhmiin, eikä näin ollen vaatinut eettisen lautakunnan hyväksymistä. Tutkimusaineistoa ei käytetä muuhun, kuin tutkimuslupaa koskevaan tarkoitukseen, eikä tutkimusaineistoa luovuteta ulkopuolisille. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen jälkeen, eikä sitä käytetä muuhun kuin tähän tutkimukseen. (TENK 2012.)

Yksi haastatelluista esimiehistä pohti tutkimuksen eettisyyttä. Haastateltu esimies oli pohtinut, vaikuttaako haastatteluiden avulla kerätty tieto tutkimuksen tekijän käsityksiin haastatelluista henkilöistä. Epäily heräsi, koska kehittämistyön tekijä on haastateltujen esimiesten kollega. Haastateltu esimies olisi toivonut, että tutkimus olisi kohdistunut johonkin toiseen organisaatioon tai sellaiseen yksikköön, missä kehittämistyön tekijä ei itse työskentele. Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen vuoksi oli kuitenkin perusteltua tehdä tutkimus kyseisessä organisaatiossa, ja nimenomaan vanhusten asumispalveluissa. Mistään muusta organisaatiosta, tai esimerkiksi kotihoidosta ei olisi tutkimuksen tavoitteiden kannalta saatu tutkimuskysymyksiin vastauksia. Kontekstilla oli tutkimuksen kannalta merkitystä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan käytettyjen menetelmien reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia, vaan tutkimus voidaan toistaa samoilla tuloksilla. (Metsämuuronen 2009, 56.) Case-tutkimuksen tulosten arviointi perustuu hyvään dokumentaatioon, ja dokumentaatiota tulee tehdä tutki-

muksen kaikissa vaiheissa. Lähtötilanne, erilaisten menetelmien käyttö ja kuvaaminen, sekä johtopäätökset tulee dokumentoida hyvin. Hyvä dokumentointi luo työlle uskottavuutta, kun tutkimusprosessiin liittyvät valinnat ja ratkaisut eri vaiheissa perustellaan ja dokumentoidaan. (Kananen 2013, 116–118.) Kehittämistyön tiedonkeruu, -analysointi sekä ja tutkintamenetelmien vaiheet on pyritty kirjaamaan mahdollisimman tarkasti, myös valintojen syyt ja perustelut valinnoille on dokumentoitu, jotta ne voidaan myöhemmin tarkistaa ja toistaa (Kananen 2013, 116).

Kvantitatiivista tutkimusta ei voida tehdä ilman mittareita, sillä kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen. Mittarin hyvyys riippuu siitä, onko käsite, jota mitataan, määritelty oikein. Tämän lisäksi mittarin luotettavuus perustuu siihen, mittaako mittari juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Kananen 2013, 42; Metsämuuronen 2006, 56.) Validiteetti voidaan jakaa käsite- ja sisältövaliditeettiin. Tutkimuksen käsitevalidiutta parantaa se, että kyselylomakkeen väittämät perustuvat aikaisempaan tietoon autenttisesta johtajuudesta. Kehittämistyössä käytettyä ALQ-mittaristoa on testattu monikulttuurisissa tutkimuksissa, ja nämä tutkimukset ovat osoittaneet, että ALQ-mittaristo on validi autenttisen johtajuuden tutkimiseen (Walumbwa ym. 2008, 95–96). Kyselylomakkeella saatiin vastausprosentiksi 72,8 %, mikä lisää osaltaan myös tutkimuksen luotettavuutta.

Kehittämistyössä käytetyn ALQ-mittarin kysymykset oli laadittu sekä englanniksi että suomeksi. Mittarin mukana tullessa saatekirjeessä mainittiin, että eri kielille käännetty kysymykset eivät välttämättä laadullisesti ole ”täydellisiä”. Kysymysten ymmärrettävyys tarkastettiin yhdessä asiantuntijan kanssa, ja kysymyksiä muokattiin joiltakin osin ymmärrettävämmiksi luotettavuuden lisäämiseksi. Kyselylomakkeen esitestaus suoritettiin tammikuussa 2019 kahdella henkilöllä, jotka eivät itse osallistuneet tutkimukseen. Esitestauksen avulla pyrittiin varmistamaan, että mittarin kysymykset ovat ymmärrettäviä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mittarin avulla mahdollisimman luotettavaa tietoa.

Plagiointia on tutkimuksessa käytettävien mittareiden käyttäminen ilman tekijänoikeusmerkintää (TENK 2012). Kehittämistyössä käytettiin ALQ-mittaria yhtenä tiedonkeruun menetelmänä, Yhdysvalloissa toimiva Mind Garden yritys omistaa mittarin käyttöoikeudet. Tekijänoikeuslain mukaisesti ostettiin mittarin käyttöoikeus 130

tutkittavalle henkilölle. Tutkimuksen valmistuttua, raportoinnissa tulee näkyä mittarin alkuperäinen kehittäjä. Kehittämistyössä käytetyn ALQ-mittarin kysymyksiä ei saa liittää tutkimukseen, vaan analysoinnin tulee tapahtua siten, ettei kysymyksiä pystytä kopioimaan. Tämä vaikeutti osittain tutkimuksen luotettavaa dokumentointia

Toisena aineistonkeruu menetelmänä käytettiin esimiesten puolistrukturoituja teema-haastatteluita. Haastatteluaineiston luotettavuutta lisää se, että haastatteluun valittiin ne henkilöt, jotka tietävät eniten tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2013, 96). Haastatteluiden luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavat esimiehet ovat kehittämistyön tekijän kollegoita, mikä on voinut vaikuttaa sosiaalisesti suotavien vastausten antamiseen haastatteluissa. Sosiaalisesti suotavien vastausten välttämiseksi haastateltaville esimiehille korostettiin haastatteluaineiston luottamuksellista käsittelyä sekä haastateltavien anonymiteetin säilymistä läpi kehittämistyön eri vaiheiden. Tämän toivottiin vaikuttavan esimiesten uskallukseen kertoa avoimesti ja rehellisesti tuntemuksistaan. Tutkijan tulee varmistua siitä, että tutkittavia ei voida tunnistaa suorien lainausten perusteella (Vanhanen & Kyngäs 1997, 10). Kehittämistyön raportoinnissa käytettäviä suoria lainauksia on muokattu osittain murteen osalta, jotta on varmistuttu siitä, ettei tutkittavia voida suorien lainausten perusteella tunnistaa.

Teemahaastattelujen teemat oli rakennettu validin mittarin perusteella, ja teemat olivat yhdenmukaisia tutkimusongelman sekä teoreettisen viitekehyksen kanssa, mikä parantaa kehittämistyön käsitevalidiutta (Koskinen 2005, 254). Kuitenkin, mikäli kyselylomakkeet olisi analysoitu ennen esimiesten teemahaastatteluita, olisivat haastatteluissa käytetyt tarkentavat kysymykset perustuneet jo olemassa olevaan tietoon. Mikäli tarkentavat kysymykset olisivat perustuneet olemassa olevaan tietoon, olisi niiden avulla mahdollisesti saatu laajemmin tietoa autenttisen johtajuuden esiintymisen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Tämä saattaa vähentää tutkimuksen luotettavuutta.

Haastatteluaineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Luotettavuuden kannalta sisällön analyysin ongelmana voidaan pitää sitä, että tutkija ei pysty tarkastelemaan analyysiprosessia objektiivisesti, vaan tulos perustuu tutkijan subjektiiviseen käsitykseen asiasta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy myös osoittamaan yhteyden aineiston ja tulosten välillä. (Kyngäs & Vanhanen 1997, 10.)

Haastatteluaineisto pyrittiin dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti, jotta analyysin dokumentoinnin perusteella on osoitettavissa, mihin tutkimuksen tulokset perustuvat.

Sisällön analyysin haasteellisuutena voidaan pitää sitä, miten tutkija onnistuu pelkistämään aineiston ja muodostamaan siitä kategoriat niin, että ne mahdollisimman luotettavasti kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Muodostetuilla kategorioilla täytyy olla yhteys aineistoon ja niiden tulee liittyä luotuun käsitejärjestelmään. (Kyngäs & Vanhanen 1997, 10.) Sisällön analyysi perustui olemassa olevaan autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien teoriaan, ja kategoriat/ alaluokat määriteltiin niiden mukaisesti, ja ne kuvaavat hyvin tutkittavaa ilmiötä.

8.3 Suositukset

Kehittämistyön perusteella voidaan esittää suosituksia esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien näkökulmasta. Suositusten toteuttaminen ei vaadi organisaation taholta lisäresursseja (rahaa/ työntekijöitä), ja tällä on organisaatiolle varmasti merkitystä, sillä ”ylimääräisten” resurssien käyttöä harkitaan tämän päivän työelämässä tarkoin.

Esimiesten puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden analyysin avulla löydettiin autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisen esteitä kaikkien neljän ulottuvuuden osalta. Strukturoitujen kyselylomakkeiden analyysin avulla löydettiin kehittämiskohteita läpinäkyvyyden sekä tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuksien osalta. Tulosten perusteella esitettyjen suositusten avulla on kuitenkin mahdollista kehittää kaikkien autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä. Yksittäisen ulottuvuuden kehittämisellä on vaikutusta myös muihin ulottuvuuksiin, sillä ulottuvuudet ovat kytköksissä toisiinsa, ja vaikuttavat kehittyessään siten myös muihin ulottuvuuksiin (Ladkin & Taylor 2010, 65–72; Walumbwa ym.2008, 94).

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen tuloksiin perustavat suositukset esimiesten autenttisen johtajuuden esiintymisen kehittämiseksi.

Säännöllisen palautteen saaminen/ Palautekanavien lisääminen;

Esimiehet tarvitsevat enemmän palautetta omasta toiminnastaan. Omasta toiminnasta saatavan palautteen avulla esimiehet tulevat tietoisiksi omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tiedostaminen mahdollistaa oman toiminnan kehittämisen. Rakentavan ja säännöllisen palautteen avulla voidaan edistää esimiesten itsetietoisuuden sekä tasapainoisen tiedonkäsittelyn ulottuvuuksien kehittymistä.

Esimiehen tehtävänkuvan kuvaaminen ja selkiyttäminen työntekijöille (vastuut, velvollisuudet, oikeudet);

Esimiesten tehtävänkuvan ja toiminnan taustalla vaikuttavien tekijöiden (vastuut, velvollisuudet, oikeudet, arvot) selkiyttämällä/ kuvaamisella työntekijöille voidaan edistää esimiesten sisäistetyn moraalien ja läpinäkyvyyden ulottuvuuden kehittymistä. Lisäämällä työntekijöiden ymmärrystä esimiehen tehtävänkuvasta ja esimiehen päätösten ja toiminnan taustalla vaikuttavista periaatteista ja arvoista, tuetaan työntekijöiden kokemaa luottamusta esimieheen. Luottamus esimieheen edistää myös työntekijöiden ja esimiehen välistä avointa vuorovaikutusta.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Julkisuudessa viime aikoina esille tulleet hälyttävät laiminlyönnit vanhusten hoidossa ovat saaneet suurta huomiota. Laiminlyönnejä on tapahtunut sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, ja vanhustenhoitoa on laiminlyöty niin vakavalla tavalla, että on jouduttu jopa keskeyttämään hoivakotien toimintaa. Osassa esille nostetuissa tapauksissa on laiminlyöntien syy johtunut johtamisesta tai sen puutteesta. Kyseisissä tapauksissa on hyvän taloudellisen tuloksen tavoittelu tehty eettisyyden ja arvojen kustannuksella. Autenttiseen johtajuuteen liitetään olennaisesti johtajan arvot ja periaatteet, jossa omien arvojen mukaan toimiminen näkyy johtajan arvoihin pohjautuvassa päätöksenteossa, eikä se perustu palkkioihin, kuten rahaan tai kunniaan. Viime aikoina tapahtuneet laiminlyönnit vanhusten hoidossa ovat selkeästi osoittaneet tarpeen autenttisen johtajuuden kehittämiseksi vanhusten hoidossa. Koska autenttisuuden ei katsota myöskään olevan synnynnäistä, voidaan johtajan autenttista toimintaa kehittää.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ALQ-mittarilla esimiesten sekä työntekijöiden arvioita esimiehen autenttisen johtajuuden ulottuvuuksista. Esimiesten haastatteluilla kerättiin tietoa autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisen taustalla vaikuttavista ilmiöistä esimiesten kokemana. Jatkotutkimuksia ajatellen olisi hyödyllistä tutkia autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisen estäviä ja edistäviä tekijöitä haastatteleamalla myös työntekijöitä, jolloin saataisiin erilainen näkökulma asiaan. Molempien näkökulmien tarkastelun avulla saataisiin laajempi käsitys aiheesta, ja olisi mahdollista löytää lisää keinoja esimiesten autenttisen johtajuuden kehittämiseksi.

LÄHTEET

- Alasoini, T. Lyly-Yrjänäinen, M. Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekes. Katsaus 311/2014. ErwekoOy. Viitattu 22.9.2018.
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf
- Algera, P & Lips-Wiersma, M. 2012. “Radical authentic leadership: co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 No. 1, pp. 118–131.
- Alilyyana, B. Wong, B & Cummings, G. 2016. Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*. Vol.83,34–64. .
- Avolio, B. Gardner, W. Walumbwa, F. Luthans, F. & May, D. 2004. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership Quarterly* (15), 801–823. Viitattu 13.12.2018.
<http://www.ipcrc.net/LDI/pdfs/sdarticle-unlocking-the-mask.pdf>
- Avolio, B. & Gardner, W. 2005. Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly* (16), 315–338. Viitattu 10.11.2018. <http://www.keyleadership.com/>
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. 2013. The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540. Viitattu 23.11.2018.
<https://onlinelibrary.wiley.com/>
- Datta, B. 2015. Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9 (1), 62–75. Viitattu 9.11.2018.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=A804F1FCE84EA9784F54>
- Gardner, W. Avolio, B. Luthans, F. Douglas, R. & Walumbwa, F. 2005 “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership Quarterly* (16), 343–372. Viitattu 10.11.2018.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/>
- Gardner, W. Cogliser, C. Davis, K. & Dickens, M. 2011. Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 1120–1145. Viitattu 20.11.2018. <https://www.sciencedirect.com/science/article/>
- Giallonardo, L. Wong, C. & Iwasiw, C. 2010. Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003. Viitattu 27.11.2018.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21073571>

Heikka, H. & Koivunen, K. 2015. Sosiaali- ja terveystalouden johtamisen haasteet ja master-koulutus. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Viitattu 28.11.2018.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015102615051>

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud.p. Helsinki: Tammi.

Hsiung, H. 2012. Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. Viitattu 13.11.2018. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/05/4517.pdf>

Joo, B. & Nimon, K. 2014. Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership. *European Journal of Training and Development*, 38(6), 570–587.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Juvenes Print.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä- kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S.-M., Pietilä, A.-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*. 25 (4), 291–301.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis Medica D 815. Oulu: Oulu University Press. Lääketieteellinen tiedekunta ja terveyshallinnon laitos. Viitattu 16.2.2017.
<http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50, 59–70. Viitattu 9.11.2018.
<https://journal.fi/sla/article/view/8563>

Koskiniemi, A. 2016. Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 30.11.2018. <https://tampub.uta.fi/>

Kvanti MOTV 2004. Viitattu 16.12.2018.
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

KvantiMOTV. 2002. Viitattu 17.5.2019.
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/varianssi/anova.html>

Kyngäs, H & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 11(1), 3-12.

Ladkin, D. & Taylor, S. 2010. Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*. (21) 64–74 Viitattu 28.11.2018.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/>

Laschinger, H. & Fida, R. 2014. A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. Viitattu 27.11.2018. <https://www.tandfonline.com/>

Laschinger, H. Wong, C. & Grau, A. 2012. The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes. A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1266–1276. Viitattu 28.11.2018. https://cna-aiic.ca/~media/cna/files/safe-staffing-toolkit/Laschinger-2012_new-grads-bullying-retention.pdf

Leroy, H. Palanski, M. Simmons, T. 2012. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, 255–264. Viitattu 30.11.2018. <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/723/>

Leroy, H. Anseel, F. Gardner, W. & Sels, L. 2015. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. Viitattu 20.11.2018. <https://psycnet.apa.org/record/2015-35547-006>

Luthans, F., Avolio, B.J., 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach, in: Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 241 – 258.

Malila, N. Lunkka, N & Suhonen, M. 2017. Authentic leadership in healthcare: a scoping review. *Leadership in health services*. Vol (31).1 Emerald Publishing. Viitattu 23.12.2018. <https://www.emeraldinsight.com/>

Manka, M-L. Hakala, L. Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua- työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen Yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Euroopan sosiaalirahasto. Kuntoutussäätiö. Viitattu 26.12.2018. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Tyhyopas_web.pdf

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. uud.p. Tutkijalaitos, Helsinki.

Nichols, T. & Erakovich, R. 2013. Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 182–195. Viitattu 20.11.2018. <https://www.emeraldinsight.com/>

Peus C, Wesche JS, Streicher B, Braun S, Frey D. 2012 Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *J Bus Ethics* 107, 331–48. Viitattu 22.11.2018. <https://psycnet.apa.org/record/2012-11483-007>

- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. 2015. Authentic Leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363 – 377. Viitattu 29.11.2018. <https://link.springer.com/article/>
- Read, E. & Laschinger, H. 2015. The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611-1623. Viitattu 28.11.2018. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25656433>
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Keuruu
- Shamir, B. & Eilam, G. 2005. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- STM. 2016. Työhyvinvointi. Viitattu 12.10.2017. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- STM. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18.
- Tavast, M. 2012. Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Psykologian pro gradu-tutkielma. Viitattu 10.11.2018. <https://tampub.uta.fi/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turun kaupungin www-sivut. Viitattu 11.11.2018. <https://www.turku.fi/>
- Työterveyslaitos. 2019. Kunta10-tutkimus. Viitattu 22.3.2019. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>
- TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 29.11.2018. <https://www.tenk.fi/>
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2012. Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. *Kunnallistieteellinen aikauskirja* 4/12. 346–363. Viitattu 18.9.2019. <https://www.doria.fi/handle/10024/103987>
- Välimäki, M. 2012. Hoitotyön johtaminen ja eettiset kysymykset. Teoksessa: *Etiikka hoitotyössä*. S.321–343. Toim. Leino-Kilpi H & Välimäki, M. Sanoma Pro Oy. Helsinki. *Kunnallistieteellinen aikauskirja* 4/12.
- Walumbwa, F. Avolio, B. Gardner, W. Wernsing, T. & Peterson, S. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* 34: 89. Viitattu 9.11.2018. <https://digitalcommons.unl.edu/>
- Wong, C. & Laschinger, H. 2013. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x. Viitattu 26.11.2018. <https://pdfs.semanticscholar.org/>

Yagil, D. & Medler-Liraz, H. 2014. Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression and employee authenticity. *Journal of leadership and organizational studies*, Vol. 21(1), 59–70. Viitattu 11.11.2018. <http://citeseerx.ist.psu.edu/>

Liite 1. ALQ-mittarin käyttöoikeudet Mind Garden.

For use by Tarja Kotiranta only. Received from Mind Garden, Inc. on August 25, 2016



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: *Authentic Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa*

Copyright: *2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa*

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

For use by Tarja Kotiranta only. Received from Mind Garden, Inc. on August 25, 2018
**Permission for Tarja Kotiranta to reproduce 130 copies
within one year of August 25, 2018**

**Authentic Leadership Questionnaire
Instrument and Scoring Guide
English and Finnish (Rater Form only) versions**

by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or Instrument **within one year from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

This instrument is covered by U.S. and international copyright law as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Liite 2. Teemahaastatteluiden tarkentavat kysymykset.

Tarkentavat kysymykset

Läpinäkyvyys (kysymykset 1-5)

Miten vuorovaikutus ja avoimuus toimivat työyhteisössäsi?

Mitkä asiat jarruttavat vuorovaikutusta ja avoimuutta?

Onko yksikössäsi helppo myöntää virheitä/ epäonnistumisia? Pystytkö itse myöntämään virheesi?

Miten oma avoimuutesi näkyy työssä?

Miten kehittäisit näitä asioita yksikössäsi?

Onko joitakin asioita, mitkä estävät kehittämisen?

Miten pidät työntekijät ajan tasalla?(muutokset ym.)

Sisäistetty moraalii(kysymykset 6-9)

Miten arvot näkyvät henkilöstön työskentelyssä?

Näkykö johtamisessasi arvot? Miten?

Miten työntekijöiden mielipiteisiin/ ehdotuksiin suhtaudutaan?

Miten eettinen toiminta näkyy työyksikössäsi/ omassa työssäsi?

Miten asiaa olisi mahdollista kehittää?

Onko joitakin asioita, mitkä estävät kehittämisen?

Tasapainoinen tiedonkäsittely (kysymykset 10-12)

Miten oikeudenmukaisuus näkyy yksikössäsi?

Miten käsittelet haasteellisia tilanteita?

Miten varmistat olennaiset/ relevantit tiedot ennen päätöksen tekoasi?

Mitkä seikat mahdollisesti heikentävät/ vaikuttavat oikeudenmukaisuuteen?

Itsetietoisuus (kysymykset 13-16)

Miten työyhteisössäsi annetaan palautetta?

Onko palautteen antaminen kunnioittavaa ja tosiasioihin perustuvaa?

Miten itse saat palautetta työstäsi/ päätöksistäsi?

Tukeeko palautekäytäntö mielestäsi ratkaisukeskeisyyttä ja kaksisuuntaisuutta eli vuorovaikutusta?

Miten itse kehittäisit sitä?

Liite 3. Tiivistelmä kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetuista tutkimuksista/ artikkeleista.

Tutkimuksen Tekijä(t), Julkaisuvuosi/ Julkaisu	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
1. Avolio, B. Gardner, W. Walumbwa, F. Luthans, F. & May, D. 2004. The Leadership Quarterly(15):801–823.	Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.	Aikaisempien tutkimusten ja löydösten testaaminen. Tavoitteena oli kehittää laajempi teoreettinen viitekehys autenttisen johtajuuden vaikutuksesta alaisten asenteisiin, käyttäytymiseen ja suorituskäyttöön, sekä tämän prosessin taustalla olevista tekijöistä.	Aikaisemat tutkimukset. Positiivisia tunteita kuvaavat teorialat (luottamus, toivo)	Kehitetty alustava teoreettinen viitekehys, jota on mahdollista hyödyntää/ täydentää jatkotutkimuksilla.
2. Alilyyania, B. Wong, B. & Cummings, G. 2016. International Journal of Nursing Studies. Vol.83, 34-64.	Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review.	Tarkoituksena oli tutkia, mikä merkitys autenttisella johtamisella on terveydenhuollon johtamistoiminnassa.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Käytetty 11 eri tietokantaa,	Saatiin kattavampi käsitys autenttisuudesta, mitä voidaan hyödyntää johtamiskoulutuksissa, ja vaikuttaa johtamisen kehittämisen kautta parempaan hyvinvointiin terveydenhuoltoalan työpaikoilla
3 .Avolio, B. & Gardner, W. 2005. The leadership Quarterly (16), 315–338.	Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership.	Tarkoitus oli kuvailla autenttista johtajuutta ja sen sisältöä erilaisten teoreettisten ja metodologisten näkökulmien poh-	Monipuoliset teoreettiset ja metodologiset näkökulmat. Tutkimuksessa verrattiin autentti-	Saatiin aikaan laajennettu näkökulma autenttisuudesta ja sen taustalla olevista mekanismeista. Tutkimus auttaa jatkotutki-

		jalta. Tarkoituksena oli selvittää autenttisen johtajuuden taustalla olevia prosesseja ja tekijöitä.	sen johtajuuden ominaispiirteitä transformationaaliin, karismaattiseen ja palvelemaan johtajuuteen.	musten tekemistä autenttisesta johtajuudesta.
Bamford, M. Wong, C. & Laschinger, H. 2013. Journal of Nursing Management, 21(3), 529-540.	The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses.	Tavoitteena oli tutkia hoitajien käsityksiä esimiestensä autenttisuudesta, sekä autenttisen johtajuuden yhteyksistä työhyvinvointiin.	Ei kokeellinen analyysi 280 satunnaisotannalla valituille sairaanhoitajalle, jotka työskentelivät akuuteilla osastoilla.	Autenttisella johtajuudella on vaikutusta työntekijöiden työssä pysymiseen, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen.
4. Datta, B. 2015. International Journal of Leadership Studies, Vol. 9 (1), 62–75.	Assessing the effectiveness of authentic leadership.	Artikkelissa on empiirisesti arvioitu autenttisen johtajuuden tehokkuutta.	Tutkimuksessa tutkittiin 324 johtajaa Itä-Intiasta. Mittarina käytettyyn ALQ-mittaria.	Autenttisella johtamisella todettiin olevan monia positiivisia vaikutuksia työssä. Se mm. lisää tehokkuutta, työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista, luotamusta johtajaan, alaisten ongelmanratkaisu taitoja ja kykyä käsitellä muutoksia. työelämän laatua. Autenttinen johtaminen vähentää alaisten negatiivisia tunteita ja asenteita sekä vähentää työstä poissaoloa.
5. Gardner, W. Avolio, B. Luthans, F. Doug-	“Can you see the real me?” A self-based model of au-	Tutkittiin autenttisen johtajuuden mallia.	Tutkimuksessa lähtökohtana oli	Alaisten ja johtajien suhteissa on olennaista alaisten

<p>las, R. & Walumbwa, F. 2005. The leadership Quarterly (16), 343–372.</p>	<p>thentic leader and follower development.</p>	<p>Mallin tarkoituksena oli toimia pohjana tulevia autenttisen johtajuuden tutkimuksia varten.</p>	<p>johtajan itsetuntemuksen kehitysprosessien tutkiminen.</p>	<p>luottamus johtajaan. Tämä vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Jotta alaiset näkevät johtajan autenttisenä, korostuu johtajan eettisen ajattelun ja vuorovaikutuksen merkitys.</p>
<p>6 .Gardner ,W. Cogliser, C. Davis, K. & Dickens, M. 2011. The Leadership Quarterly, 22, pp. 1120–1145</p>	<p>Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda.</p>	<p>Tarkoituksena oli tehdä historiallinen katsaus autenttisen johtajuuden käsitteen määrittelystä ja kehityksestä, sekä tehdä yhteenveto niistä.</p>	<p>Analyysi 91 julkaisusta. Julkaisut keskittyivät autenttiseen johtamiseen, ja tarkastelussa olivat erilaiset julkaisutyyppit (teoreettinen, empiirinen), tutkimusstrategiat ja tiedonkeruumenetelmät.</p>	
<p>7.Giallonardo, L. Wong, C. & Iwasiw, C. 2010. Journal of Nursing Management, 18(8), 993-1003.</p>	<p>Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction</p>	<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten autenttinen johtajuus vaikuttaa vastavalmistuneiden hoitajien työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.</p>	<p>170 satunnaisesti valittua vasta valmistunutta hoitajaa, joiden kokemus oli <3 vuotta ja jotka työskentelivät ensiavussa.</p>	<p>Autenttisten johtajien alaisuudessa toimivat vastavalmistuneet hoitajat ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä. Autenttiseen johtajuuteen liitetty vuorovaikutuskäyttäytyminen edistää alaisten motivaatiota ja työtyytyväisyyttä.</p>
<p>8 .Hsiung, H. (2012). Journal of Business Ethics, 107(3), 349-361.</p>	<p>Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psycho-</p>	<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin psykologista prosessia, miten</p>	<p>Poikittais-tutkimus, jossa oli tutkittavana</p>	<p>Tutkimus osoittaa autenttisen johtajuuden yhteyden alaisten voimaan-</p>

	logical process.	autenttinen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden voimaantumiseen.	henkilöitä eri pankeista Pakistanimissa. Kyseessä satunnaisotanta, ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomakkeita.	tumiseen.
9. Joo, B.-K., & Nimon, K. 2014. European Journal of Training and Development, 38(6), 570-587.	Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia transformationalisen ja autenttisen johtajuuden välistä suhdetta.	Empiirinen poikkileikkaustutkimus perustui työntekijöiden käsityksiin kahdesta eri johtajuudesta. Tutkimuksessa tutkittiin 427 it-alan työntekijää Koreassa.	Tutkimuksessa havaittiin yhteneväisyyksiä transformationalisen ja autenttisen johtajuuden välillä.
10. Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013.. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 50, 59–70.	Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn	Tutkittiin onko lähiesimiehen johtamistyyli yhteydessä työntekijöiden uupumusasteeseen ja sairaana työskentelyyn. Tutkitut johtamistyyli olivat transformationaalinen, autenttinen, oikeudenmukainen ja loukkaava johtaminen	Poikkileikkauksena toteutettu kyselytutkimus 557:lle kunta-alan työntekijälle.	Autenttisen johtamisen piirteitä kehittämällä esimiehissä, voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia. Esimiehen johtamistyyllillä on yhteys henkilöstön uupumusasteeseen ja sairaana työskentelyyn. Vähiten näitä ilmenee, jos esimiehen johtamistyyli oli autenttinen.
11. Koskiniemi, A. 2016. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.	Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa	Tutkimuskysymyksenä oli ”Millä tavoin kokemuksellisuuden ja au-	Artikkelissa käytiin läpi kokemusten ja kokemukselli-	Työssä luotujen ja työlle annettujen merkitysten ymmärtäminen ja johtaminen autta-

<p>Teoksessa Syväjärvi, A. & ja Pietiläinen, V. (toim.)2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen</p>		<p>tenttisuuden ymmärtäminen tukevat johtamista sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillisissa työyhteisöissä?”</p>	<p>suuden lähtökohtia ja syntyä, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kohteina olevia, yksilöllisistä ja jaetuista kokemuksista muodostuneita identiteettiä.</p>	<p>vat rakentamaan sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöä ja vuorovaikutustaitojen, että siitä saatujen kokemusten voi odottaa vahvistavan halua päästä yhteisiin päämääriin.</p>
<p>12. Ladkin, D. & Taylor, S. 2010. The Leadership Quarterly 21 (1), 64-74</p>	<p>Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership</p>	<p>Artikkeli ottaa kantaa, voidaan-ko autenttinen johtajuus liittyy aitouteen “olla aito itselleen”, ja tuleeko johtajan autenttisuus näkyväksi vasta johtajan autenttisen toiminnan kautta.</p>	<p>Tutkimuksessa on käytetty Stanislavskin teoriaa (1936a, 1936b, 1961) keskittyen emotionaalisen muistin rooliin.</p> <p>Väitettä tarkasteltiin erilaisin mekanismein. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, mitä mekanismeja sen takana on, että alaiset tuntevat johtajan toiminnan autenttiseksi johtamiseksi.</p>	<p>Autenttisen johtajuuden muodostumisessa on tärkeää johtajan itse-tuntemus ja valintojen tekeminen.</p>
<p>13.Laschinger, H. & Fida, R.2014 European Journal of Work and Or-</p>	<p>A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin erilaisia johtamistyy- lejä, ja niiden</p>	<p>Tutkimus tehtiin Kanadassa yli vuoden kes-</p>	<p>Autenttisella johtamisella on positiivisia vaikutuksia vastavalmistu-</p>

<p>ganizational Psychology, 23(5), 739-753.</p>	<p>workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(5), 739-753.</p>	<p>vaikutusta työntekijöihin. Johtajuutta tarkasteltiin työn voimavarojen näkökulmasta. Yhtenä tyylinä oli autenttinen johtaminen.</p>	<p>tävässä tutkimuksessa, tutkittavia oli 205, hoitajat työskentelivät tehosastoilla.</p>	<p>neiden hoitajien kokemaan työpaikkakiusaamiseen, loppuun palamiseen ja työnvaihto aikeisiin. Autenttisen johtajuuden nähtiin toimivan työhyvinvointia tukevana elementtinä, ja lisäävän työn imua sekä työtyytyväisyyttä. Riittävät voimavarat työssä johtavat työn imuun, organisaatioon sitoutumiseen sekä vähentävät ajatuksia työpaikan vaihdosta</p>
<p>14. Laschinger, H. Wong, C. & Grau, A. 2012. International Journal of Nursing Studies, 49, 1266–1276</p>	<p>The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes. A crosssectional study.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää autenttisen johtajuuden merkitystä vastavalmistuneiden sairaanhoitajien kokemaan työpaikkakiusaamiseen, loppuun palamiseen ja työstä poistumisaikeisiin.</p>	<p>Poikkileikkaustutkimus, jossa käytettiin aineistonkeruun menetelmänä kyselylomaketta. Tutkittavina oli 342 vastavalmistunutta tehosastolla toimivaa hoitajaa, joilla alle kahden vuoden työkokemus.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että autenttinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti terveiden työyhteisöjen syntyyn. Autenttinen johtajuus vähentää työpaikkakiusaamista, lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää työpaikan vaihtohalukkuutta.</p>
<p>15. Leroy, H. Palanski, M. Simmons, T. 2012. Journal of Business Ethics, Vol. 107, 255–264.</p>	<p>Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance.</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin, onko autenttisen johtajan eheällä käytöksellä vaikutusta alaisten työhön sitoutumiseen ja suori-</p>	<p>Tutkittavina oli 49 eri palvelualan edustajaa</p>	<p>Organisaatioon sitoutuminen ja alaisten parempi suorituskyky välittyy täysin autenttisen johtajan eheän käyttäytymisen ja eettisten</p>

		tuskykyyn.		arvojen välityksellä.
16. Leroy, H. Anseel, F. Gardner, W. & Sels, L. 2015. Journal of Management, 41(6) 1677–1697.	Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study.	Tutkimuksessa tarkastellaan autenttisen johtajuuden roolia ja verrataan sitä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin autenttisen johtajan ja alaisen välillä.	Tutkittu 30 johtajaa ja 252 alaista 25 Belgialaisessa palveluyrityksessä. Viitekehiksenä on käytetty itsemääräämisperiaatetta.	Autenttisen johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus on positiivisesti yhteydessä alaisen tyytyväisyyteen, työmotivaatioon sekä työsuoritukseen.
17. Malila, N. Lunkka, N & Suhonen, M. 2017 Leadership in health services. Vol(31).1 Emerald Publishing	Authentic leadership in healthcare: a scoping review.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella aikaisempia vertaisarvioituja tutkimuksia autenttisesti johtajuudesta ja sen merkityksestä terveydenhuollossa. Tavoitteena oli löytää mahdollisia puutteita tutkimusten osalta, ja esittää suosituksia tulevia tutkimuksia varten.	Tutkimus koostui 29 englanninkielisestä alkuperäisestä vertaisarvioidusta tutkimuksesta, joissa viitataan autenttiseen johtajuuteen sekä terveydenhuoltoon.	Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän erilaisia tutkimusmenetelmiä tutkittaessa autenttista johtajuutta, esimerkiksi pitkittäistutkimuksia sekä laadullisia tutkimuksia. Myös muita terveydenhuoltoalan edustajia kuin sairaanhoitajia tulisi tutkia. Myös tutkimuksia autenttisen johtajuuden yhteydestä hoidon laatuun olisi tarpeellista tehdä.
18. Nichols, T. & Erakovich, R. 2013. Leadership & Organization Development Journal, 34(2), 182-195.	Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?	Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella implisiittisten johtajuusteorioiden vakautta ja yhteyttä autenttiseen johtamiseen.		Autenttisen johtajuuden osatekijät edistävät alaisen vuorovaikutusta ja suorituskykyä.
19. Peus, C.	Authentic leader-	Tutkimuksessa	Tarkasteltu	Autenttiseen joh-

<p>Wesche, J. Streicher, B. Braun, S. Frey, D. 2012. Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. <i>Journal of Business Ethics</i> 107, 331–48.</p>	<p>ship: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms.</p>	<p>tutkitaan empirisesti autenttisen johtajuuden käsitettä.</p>	<p>autenttista johtajuutta sekä yksilö (n= 306) että organisaatio tasolla (n= 105) havainnoinnin avulla.</p>	<p>tajuuteen liitetty itsetuntemus vaikuttaa alaisten työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, tehokkuuteen työssä. Tämä välittyy vuorovaikutuksessa autenttisen johtajan ja alaisten välillä, ja perustuu erityisesti alaisten kokemaan luottamukseen johtajaansa kohtaan.</p>
<p>20. Rahimnia, F. & Sharifirad, M. 2015. <i>Journal of Business Ethics</i>, 132(2), 363– 377.</p>	<p>Authentic Leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia autenttisen johtamisen merkitystä kolmen ulottuvuuden kautta (työtyytyväisyys, havaittu työstressi ja stressioireet) vastavalmistuneiden hoitajien hyvinvointiin.</p>	<p>Tiedot kerättiin 212 terveydenhuollon ammattilaiselta viidestä eri sairaalasta Iranin koillisosassa.</p>	<p>Autenttinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutumattomuuden voidaan nähdä liittyvän työtytymättömyyteen, sekä koettuun stressiin ja stressin oireisiin.</p>
<p>21. Read, E. & Laschinger, H. 2015. <i>Journal of Advanced Nursing</i>, 71(7), 1611-1623.</p>	<p>The influence of authentic leadership and empowerment on nurses’ relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice.</p>	<p>Teoreettisen mallin tarkastelu, jolla testattiin autenttisen johtamisen vaikutuksia vastavalmistuneilla hoitajilla (ensimmäisen vuoden työssäolon aikana). Tutkimuksessa tarkasteltiin voimaantumista, psyykkistä hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.</p>	<p>Pitkittäistutkimus jossa testattiin hypoteettista mallia. 191 vastavalmistunutta hoitajaa Kanadassa, joilla oli alle kahden vuoden työkokemus.</p>	<p>Voimaantuminen välittyy johtajan ja sairaanhoitajien välillä johtajan johtamistyylin ollessa autenttinen. Tämä näkyy positiivisesti työtyytyväisyytenä. Autenttinen johtajuus edistää alaisen sosiaalista pääomaa, ja vaikuttaa positiivisesti heidän terveyteensä.</p>
<p>22. Walumbwa, F.</p>	<p>Authentic Leader-</p>	<p>Tutkimuksessa</p>		<p>ALQ: n voidaan</p>

<p>Avolio, B. Gardner, W. Wernsing, T. & Peterson, S. 2008. Journal of Management 34: 89</p>	<p>ship: Development and Validation of a Theory-Based Measure.</p>	<p>kehitettiin ja testattiin teoriapohjaista autenttisen johtajuuden mallia, ja siitä kehitettyä autenttisen johtajuuden mittaria (ALQ-mittari).</p>		<p>osoittaa mittaavan autenttisen johtajuudenelementtejä, kuten työhön liittyviä asenteita ja käyttäytymistä, kun johtajan toiminnan taustalla vaikuttavat eettiset arvot ja hyvä itsetuntemus.</p>
<p>23. Wong, C. & Laschinger, H. 2013. Journal of Advanced Nursing, 69(4), 947-959.</p> <p>Autenttiseen johtajuuteen liitetty tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä ja vuorovaikutuskäyttäytyminen edistää alaisten motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Giallonardo ym. 2010; Laschinger ym. 2012; Wong & Laschinger, 2013.), sekä työntekijöiden</p>	<p>Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli testata, miten autenttinen johtajuus vaikuttaa sairaanhoitajien voimaantumiseen, suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Kyseessä oli ei-kokeellinen ennustava tutkimus. Satunnaisotannalla valittu 600 rekisteröityä sairaanhoitajaa, jotka työskentelivät akuutti-hoidossa eri puolilla Kanadaa. Tutkimukseen osallistui 280 sairaanhoitajaa.</p> <p>Mittauksessa käytettiin ALQ-mittaria, työtehokkuutta mittaavaa mittaria, maailmanlaajuista työtyytyväisyys tutkimusta ja yleistä suorituskykyä mittaavaa mittaria.</p>	<p>Tulokset viittavat siihen, että mitä enemmän johtajat nähdään autenttisina, eli heidän toiminnassaan korostuu avoimuus, tasapainoinen tiedonkäsittely, itsetuntemus ja korkeat eettiset arvot, sitä enemmän hoitajat kokevat työssään voimaantumista ja työtyytyväisyyttä.</p>

<p>24. Yagil, D. & Medler-Liraz, H. 2014. Journal of leadership and organizational studies, Vol. 21(1), 59–70</p>	<p>Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression and employee authenticity.</p>	<p>Tutkittiin päiväkirjan avulla 380 palveluhenkilöstön emotionaalisia kokemuksia ja palvelukokemusten aitoutta Israelissa.</p>		<p>Autenttinen johtaja vahvistaa työntekijöissään positiivisia tunteita oman itsetunteuksensa kautta. Autenttinen johtaja lisää omalla toiminnallaan työntekijöissään autenttisuutta (mahdollisuutta olla oma itsensä). Mitä vähemmän johtaja tuntee esimerkiksi häpeätunnetta, sitä vahvemmin työntekijät kokevat esimiehensä autenttisenä henkilönä.</p>

Liite 4. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä



SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU
SATAKUNTA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OP07A

1 / 2

SAMK / Sopimus opinnäytetyön tekemisestä	
Opinnäytetyön tekijä Tarja Kotiranta	
Opiskelijanumero 1401763	Aloitusryhmä YTE14SP
Koulutusohjelma Terveyden edistäminen/ Ylempi ammattikorkeakoulu	
Opinnäytetyötä ohjaavan opettajan nimi, sähköposti, puhelinnumero ja osoite:	
Toimeksiantaja, yhteyshenkilön nimi, sähköposti, puhelinnumero, osoite ja y-tunnus:	
Opinnäytetyön nimi:	
Työn etenemisaikataulu: Aineiston keruu tammi-helmikuu 2019, analyysi maaliskuu 2019, työn valmistuminen toukokuu 2019 Sopimus perustuu hyväksytyyn tutkimus-/projektsuunnitelmaan.	
Tätä sopimusta koskevat erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla osapuolten kesken. Mikäli asiasta ei päästä sopimukseen, erimielisyydet ratkaistaan Satakunnan käräjäoikeudessa. Tätä sopimusta on laadittu 3 kappaletta, yksi kullekin osapuolelle.	
Olemme lukeneet sopimusehdot (sivu 2) ja hyväksymme ne.	
Päiväys: 10.1.2019	
Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus, nimike ja nimen selvitys: <i>Sari Hietanen, vs. asumispalvelujen johtaja</i> <small>Sari Hietanen, vs. asumispalvelujen johtaja (14. tammikuuta 2019)</small>	
Osaamisalueen johtajan allekirjoitus ja nimen selvitys: <i>Tiina Savola</i> <small>Tiina Savola (14. tammikuuta 2019)</small>	
Opinnäytetyön ohjaajan allekirjoitus: <i>aNNe-maria Karava</i> <small>aNNe-maria Karava (11. tammikuuta 2019)</small>	
Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus: <i>Tarja Kotiranta</i> <small>Tarja Kotiranta (10. tammikuuta 2019)</small>	

Liite 5. Turun kaupungin opinnäytetyön lupa


Tutkimuksen/opinnäytetyön lupa
 Anomuspäätös
Anoja/anojien suku- ja etunimet

Kotimaa Tarja

Kotiosoite ja puhelin

Hammilantie 17, 20210 Turku

040 161 8673 / 040-7438468 k.

Tutkimuksen nimi ja aihe

Johdantosaamisen kehittämisen autoteollisen

johtajuuden kättävyyksien näkökulmasta

Tutkimusaineiston koko

Kyselylomake lähetetään 124:lle sairaanhoita-

jalla/ lähihoitajalle sekä 6:lle yksikön esimie-

heille. Yksilöllinen esitelmähaastattelu tehdään 6:

Anoja onAVK-opiskelija Muu tittija Henkilökunta **Nykyinen työnantaja tai oppilaitos**

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Satakunnankatu 23, 25130 Pori

Nykyinen virka tai toiminta

yksikön esimies

Tutkimuksen konsernyhmitt

Turun kaupungin vanhusten asumispalvelujen

yksiköiden esimiehet

Tutkimus on

opinnäytetyö, mikä YAMK/ toiveiden edistämisen

muu tutkimus, mikä

kehittämistyö, mikä

Tutkimusmenetelmä Kuvaileva case-tutkimus. Kyse ylomaake(kvantitatiivinen) ja laen alhaastattelu(kvalitatiivinen)**Turvillisuusarvio:** Opinnäytetyö tehdään omalla ajalla. Oikeudet mitoin käyttöön hankittu omakustanteisesti.

Haastattelut tehdään työntekijöille. Kopiopaperi sekä kirjalliset organisaatiolla.

Aineiston koostamisajankohdot

tammi-heinäkuu 2013

Tutkimuksen arvioitu valmistusajankohdot

toukokuu 2019

Ohjaajat Samk T: T. Anne-Maria Kanerva ja työelämän puolella vs. asumispalvelujen johtaja Sari Hietanen

Arviointiryhmän lausunto

Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteiden vastaavuus Turun hyvinvointialan toiminnan kehittämisen tavoitteiden kanssa

Hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys Turun hyvinvointialalla

Arviointiryhmän puolelta

Arviointiryhmä puoltaa opinnäytetyön toteuttamista Turun hyvinvointialalla

- Kyllä
 Ei

___/___/20___

Alla kirjoitus

Nimimerkkeinä

Tutkimussuunnitelman hyväksyminen

Kyllä Ei

390494 17.1.2019
Päätösnumero


Tutkimusluvan myöntäjä

JAKILU

Tuutor: usluo: tutk muksen vastuhenkilö. luvan saaja, suunnittelu ja riskien hallinta
Tutkimusraportti sähköisenä versiona: tutkimuksen vastuhenkilö, suunnittelu ja riskien hallinta

Liite 6. Kyselylomakkeen esitiedot.

ESITIEDOT:

1. Ikä

<20 vuotta	21–30 vuotta	31–40 vuotta	41–50 vuotta	➤ 50 vuotta

2. Ammatti

lähihoitaja	Perushoitaja	sairaanhoitaja	yksikön esimies

3. Työkokemuksesi nykyisessä yksikössä

1-5 vuotta	6-10 vuotta	11–15 vuotta	16–30 vuotta	➤ 30 vuotta

4. Sukupuoli

Mies	Nainen

Liite 7. Saatekirje työntekijöille

Hyvä vastaaja (työntekijät),

Suoritan Satakunnan Ammattikorkeakoulussa Terveystieteiden edistämisen (YAMK) ylempää ammattikorkeakoulu-tutkintoa. Työskentelen Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla vanhuspalveluissa yksikön esimiehenä.

Teen opinnäytetyötä, jossa tarkastelen autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä Turun kaupungin Hyvinvointitoimialan vanhuspalveluiden yksiköiden esimiehillä. Tutkimukseen osallistuu 130 vanhuspalveluissa vähintään vuoden samassa yksikössä työskennellyttä lähi- ja perushoitajaa, sairaanhoitajaa sekä esimiestä. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt on valittu satunnaisotannalla neljästä eri Turun kaupungin vanhuskeskuksesta.

Kyselylomakkeen kysymyksien avulla kartoitetaan mielipiteitäsi oman esimiehesi autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymisen osalta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää johtamisosaamisen kehittämiskohteita, joita voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa esimiesten koulutuksissa. Kysymyksiin vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Kyselylomakkeen mukana saat palautuskuoren, jonka pyydän palauttamaan omalle esimiehellesi.

Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan tutkimukseeni. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselylomakkeita käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen, ja ne hävitetään säädösten mukaisesti opinnäytetyöni valmistuttua. Kenenkään henkilöllisyys ei tule paljastumaan valmiin tutkimuksen yhteydessä.

Toivon mahdollisimman suurta vastausprosenttia tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Vastausaikaa on 17.2.2019 asti.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Opinnäytetyötäni ohjaa TtT Anne-Maria Kanerva. Kiitän yhteistyöstä ja toivon tutkimuksestani olevan hyötyä käytännön työssä!

Tarja Kotiranta

tarja.kotiranta@turku.fi

040-7438 468

Liite 8. Saatekirje esimiehille.

Hyvä vastaaja (esimiehet),

Suoritan Satakunnan Ammattikorkeakoulussa Terveystieteiden edistämisen (YAMK) ylempää ammattikorkeakoulu-tutkintoa. Työskentelen Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla vanhushuolteen yksikön esimiehenä. Teen opinnäytetyötä, jossa tarkastelen autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä Turun kaupungin hyvinvointitoimialan vanhushuolteen yksiköiden esimiehillä. Tutkimukseen osallistuu 130 vanhushuolteen vähintään vuoden samassa yksikössä työskennellyttä lähi- ja perushoitajaa, sairaanhoitajaa sekä esimiestä. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt on valittu satunnaisotannalla neljästä eri Turun kaupungin vanhuskeskuksesta.

Kyselylomakkeen kysymysten avulla kartoitetaan autenttisen johtajuuden ulottuvuuksien esiintymistä sinulla sinun itsesi arvioimana. Tutkimuksen tavoitteena on löytää johtamisosaamisen kehittämiskohteita, joita voitaisiin hyödyntää tulevaisuuden esimiesten koulutuksissa.

Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan tutkimukseeni. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselylomakkeita sekä haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen, ja ne hävitetään säädösten mukaisesti opinnäytetyöni valmistuttua. Kyselylomakkeen mukana saat palautuskuoren, jonka pyydän palauttamaan minulle. Tutkimuksen tulokset raportoidaan vanhushuolteen esimiesfoorumissa.

Jotta saisin tutkielmaani vielä syvällisempää tietoa autenttisen johtamisen ulottuvuuksien syntyyn vaikuttavista tekijöistä, haluaisin haastatella sinua. Haastattelu tulee keskittymään kyselylomakkeen teemoihin (itsetietoisuus, sisäistetty moraalitietoisuus, tasapainoinen tiedonkäsittely sekä läpinäkyvyys). Haastattelu voidaan toteuttaa sinulle sopivana ajankohtana tammi-helmikuun aikana, esimerkiksi viikoilla 4-9. Haastattelussa menee noin 45–60 min ja se toteutetaan sinulle sopivassa häiriöttömässä paikassa. Kyselylomakkeet sekä haastatteluaineisto käsitellään kaikissa vaiheissa ehdottoman luottamuksellisesti niin, ettei yksittäisen henkilön henkilöllisyys tai toimipiste tule esiin tutkimuksen missään vaiheessa. Pyydän sinua olemaan yhteydessä minuun, jotta voimme sopia sinulle sopivan haastatteluajankohdan.

Toivon mahdollisimman suurta vastausprosenttia tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Vastausaikaa on 17.2.2019 asti.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Opinnäytetyötäni ohjaa TtT Anne-Maria Kanerva. Kiitän yhteistyöstä ja toivon tutkimuksestani olevan hyötyä käytännön työssä!

Tarja Kotiranta

tarja.kotiranta@turku.fi 040-7438468

