



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Wenström, S. 2023. Autenttisuuden merkitys johtamisessa. Oamk Journal 39/2023.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023033033912>

Autenttisuuden merkitys johtamisessa

30.3.2023 - Wenström Sanna

Autenttisuutta eli psykologista aitoutta pidetään ihmisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn ydinulottuvuutena. Tästä syystä se on herättänyt kiinnostusta myös työhyvinvointi- ja johtamistutkimuksessa. On todettu, että johtajan autenttisuus vaikuttaa paitsi hänen omaan, myös henkilöstön hyvinvointiin ja työn imuun sekä psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rakentumiseen organisaatiossa. Tässä artikkelissa luodaan katsaus autenttisuuden taustaan ja määritelmään sekä siihen, mikä merkitys autenttisuudella on johtamisessa.



Autenttisen johtamisen on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin (kuva: fauxel/pexels.com).

Yksi humanistisen psykologian ydinajatuksista on, että ihminen voi parhaiten niissä rooleissa, joissa hän voi olla oma itsensä eli autenttinen [1]. Tämä tarkoittaa parempaa hyvinvointia työssä [2] [3]. Autenttisuutta on tutkittu myös osana johtamista [4]. Tutkimusten mukaan johtajan autenttisuus voi edistää myönteistä ja turvallista työilmapiiriä, vuorovaikutusta sekä luottamusta organisaatiossa [5] [6] [7].

Autenttinen johtaminen on myös oma johtamisteoriansa, joka luetaan kuuluvaksi positiivisen johtamisen teorioiden sateenvarjon alle [8]. Se sisältyy moniin muihin positiivisen johtamisen teorioihin [9] [10]. Esimerkiksi Wenströmin [7] [11] positiivisen johtamisen määritelmässä korostuvat johtajan itsetuntemus, itsetietoisuus ja itsereflektio, jotka kaikki ovat autenttisuuden osatekijöitä [4] [12].

Autenttisuuden tausta ja määritelmät

Autenttisuus on humanistisen psykologian ydinkäsitteitä. Se on peräisin Carl Rogersin [13] yksilökeskeisestä psykologiasta sekä Deci & Ryanin [14] itseohjautuvuusteoriasta. Rogersille autenttisuus on yhdenmukaisuutta yksilön kokemuksen, tietoisuuden ja toiminnan tasoilla [15]. Decin ja Ryanin [16] mukaan ihminen on autenttinen silloin, kun hänen toimintansa heijastaa hänen todellista itseään eli silloin kun ihminen on autonominen ja itseohjautuva. Autenttisuutta siis arvioidaan sen mukaan, missä määrin ihminen kokee voivansa olla oma itsensä, ilmaista itseään ja toimia omaehtoisesti erilaisissa rooleissa ja tilanteissa [1] [16]. Rogersin sekä Decin ja Ryanin esitykset ovat lähtökohtana autenttisuuden myöhemmille määritelmille ja operationalisoinnille.

Kernisin ja Goldmanin [16] määritelmän mukaan autenttisuus koostuu neljästä erillisestä mutta toisiinsa kietoutuvasta komponentista:

- itsetietoisuus (self-awareness),
- itsereflektio (unbiased processing),
- autenttinen toiminta (authentic behavior) sekä
- autenttinen vuorovaikutus (authentic relational orientation). [18]

Itsetietoisuus tarkoittaa pyrkimystä itsetuntemukseen ja ymmärryksen lisäämiseen omista ajatuksista, tunteista, vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Itsereflektio on toimintaa, jossa oman itsen eri puolia tarkastellaan omien kokemusten ja muilta saadun palautteen avulla. Autenttinen toiminta ohjautuu omista vahvuuksista ja arvoista käsiin sen sijaan, että

ihminen pyrkisi pelkästään miellyttämään muita tai mukautumaan ympäristön odotuksiin. Autenttisuus toteutuu viime kädessä vuorovaikutussuhteissa, jossa ihminen uskaltaa olla oma itsensä ja sallii sen myös muille. [18]

Autenttisen johtamisen teoriat

Johtamisessa autenttisuutta on tarkasteltu jo 1960-luvulta lähtien, mutta varsinainen buumi käynnistyi Leadership Quarterly -lehden vuoden 2005 teemanumerosta, jonka jälkeen autenttisen johtamisen teorioita on kehitetty useassa vaiheessa eri tutkijoiden voimin [4].

Ilies ja kollegat [9] nojaavat autenttisen johtamisen teoriassaan edellä esitettyihin autenttisuuden osatekijöihin [18]. Heidän mukaansa johtajan itsetietoisuus rakentuu käsitykselle omista vahvuuksista, heikkouksista, persoonallisuuden piirteistä, arvoista, motiiveista, tunteista ja ajattelusta sekä siitä, miten ne ilmenevät omassa toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Itsetuntemus on siten autenttisen johtajan tärkein ominaisuus. Johtajan tulee myös tarkastella omaa toimintaansa ja kyetä ottamaan vastaan itseään koskevaa palautetta. Mikäli johtaja on avoin kuulemaan myös muiden kokemuksia omasta tavastaan toimia, pystyy hän paremmin kehittymään johtajana. Tämä tarkoittaa kasvun ja oppimisen mahdollistavaa asennetta. [9]

Autenttinen toiminta tarkoittaa, että johtaja tiedostaa oman toimintansa vaikutuksen muihin ja osoittaa sosiaalista herkkyyttä ja tilannetaajua [18]. Ihmiset kuitenkin eroavat persoonallisuudeltaan siitä, kuinka vapaasti ja avoimesti he ilmaisevat itseään ja kuinka paljon pyrkivät kontrolloimaan toimintaansa sosiaalisissa tilanteissa [9]. Autenttinen toiminta heijastaa siten jokaisen yksilön omia vahvuuksia.

Autenttinen vuorovaikutus on avointa ja johdonmukaista [9]. Autenttinen johtaja luo luottamusta olemalla itse luotettava ja luottamalla muihin [6]. Lisäksi on olennaista, että johtajan ja koko organisaation arvot ovat hyvin tiedostettuja ja läpinäkyviä [9]. Voidaan siis todeta, että autenttisuus on luottamuksen yksi lähtökohta ja edellytys luottamuksen rakentumiseen myös organisaatiotasolla.

Autenttisuus johtajan ominaisuutena

Autenttisen johtamisen teorialat ovat saaneet osakseen kohtalaisen paljon kritiikkiä. Onkin ilmeistä, että osa teorioista kärsii epätasällisyyksistä ja suorannaisista virheistä [17]. On myös kyseenalaistettu, onko autenttisuus yhdistettävissä johtajuuteen sosiaalisena roolina, tai seuraako autenttisuudesta automaattisesti hyviä asioita [17]. Autenttinen johtaminen johtamisteorianana ei myöskään välttämättä tarjoa käytännön soveltamisen kannalta riittävän kokonaisvaltaista tai kattavaa viitekehystä johtamisen ja organisoiminnin "silmälaseiksi ja sateenvarjoksi" [7] [11]. Sen sijaan se antaa näkökulmia siihen, miten johtajana voi kehittyä ja vahvistaa omaa autenttisuuttaan [9]. Autenttisuus on kiistatta ominaisuus, joka kuuluu hyvään työelämään ja hyvään johtajuuteen [18].

Autenttisuus hyvinvoinnin edellytyksenä ja ydinolottuvuutena liittyy humanistisen psykologian ihmiskäsitykseen [7]. Autenttisuus on humanistisesta ihmiskäsityksestä kumpuava näkemys ihmisyydestä: ihmisten johtamisesta ihmisenä. Ulkoisen vaatimuksen sijaan autenttisuus vapauttaa ihmisen olemaan oma itsensä, luottamaan omiin vahvuuksiinsa ja persoonansa ihmisten johtamisen tärkeimpänä työvälineenä. Kuten tutkimukset osoittavat, tämä vapauttaa energiaa työn tekemiseen, mahdollistaa parempia vuorovaikutussuhteita ja sosiaalisen tuen saamiseen, jotka edelleen edesauttavat johtamistyössä onnistumista.

Autenttisuus on yksilön oma kokemus, joka edelleen vaikuttaa hänen vuorovaikutukseensa ja toimintaansa näyttäytyen johdonmukaisuutena ja integriteettinä. Tällä on todettu olevan merkittävä vaikuttava tekijä henkilöstön sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen [19].

Humanistiseen ihmiskäsitykseen sisältyy ajatus siitä, että ihminen on kokonainen ihminen myös työpaikalla ja ammatillisissa rooleissa. Ihmisyyttä ja ihmisen autenttisuutta ei voida sivuuttaa tai riisua pois, vaikka organisaatiota haluaisi tarkastella perinteisen johtamistieteen näkökulmasta teknis-rationaalisenä systeeminä, jossa on omat norminsa ja rooliodotuksensa.

Tavallisimmin johtamisen ja työyhteisöjen käytännön ongelmat kumpuavat arjen vuorovaikutuksesta, erilaisten tunteiden kohtaamisesta ja käsittelystä, johon rationaaliset ohjeet tai opit sopivat huonosti. Siksi tarvitaan ihmiseen menevää ymmärrystä ja

johtamisteorioita ja -tutkimusta, jotka ulottuvat ihmisyyteen ja sen eri puoliin. Johtajuus ja kaikki elämä organisaatioissa ja sen ulkopuolella alkavat ihmisestä.

Autenttisuus ei tarkoita samanlaista toimintaa kaikissa tilanteissa vaan joustavuutta, johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä [1] [3]. Itsetietoisuuteen ja itsetuntemukseen liittyy myös omien heikkojen puolien tiedostaminen siten, että on mahdollista kehittyä ja toimia tarkoituksenmukaisesti erilaisissa tilanteissa muiden ihmisen kanssa. Kun ihmisellä on hyvä itsetunto [20] ja hyvä itsetuntemus, on hänen helpompi arvostaa ja ymmärtää muiden erilaisuutta ja ihmisten erilaisia toiveita ja tarpeita johtamiselta.

Autenttisuus työelämän inhimillistäjänä

On selvää, etteivät kaikki organisaatioiden ja johtamisen arkipäivän ongelmat ratkea sillä, että johtaja päättää olla oma itsensä. Autenttisuuden alkuperäiskäsitteiden lähempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, ettei autenttisuudessa ole kyse vain johtajasta itsestään vaan johtajan suhteesta muihin ihmisiin. Aidoissa ihmisten välisissä arkipäivän kohtaamisissa rakennetaan sellaista vuorovaikutus- ja tunnekulttuuria, luottamusta ja turvallisuutta, joiden varassa myös haastavat tilanteet ja konfliktit on helpompi hoitaa.

Tunneilmapiiri, psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat tutkimuksissa todettuja menestystekijöitä, joiden taustalla ovat ihmisten tunteet, kokemukset ja kohtaaminen. Näihin voidaan vaikuttaa tukemalla johtajien ja sitä kautta kaikkien organisaation jäsenten autenttisuutta.

Autenttisuus on ominaisuus, joka on tärkeä pitää keskiössä, kun valmennamme johtajia ja esihenkilöitä. Aitoudella ja inhimillisyydellä, johtamalla ihmisiä ihmisinä, voimme luoda työelämää, jossa tuottavuus syntyy työhyvinvoinnin kautta.

Sanna Wenström

lehtori

Oulun ammattikorkeakoulu

TKI-yksikkö, liiketoiminnan kehitys

Lähteet

- [1] Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J. & Ilardi, B. 1997. Trait self and true self: Cross-role variation in the Big Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (6), 1380–1393. Hakupäivä 22.2.2023. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.73.6.1380>
- [2] Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., van Beek, I. & Van den Bosch, R. 2016. Authenticity at work—A job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology* 31 (2), 483–499. Hakupäivä 22.2.2023. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMP-03-2014-0087>
- [3] Sutton, A. 2020. Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences* 153, 109645. Hakupäivä 22.2.2023. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>
- [4] Gardner, W. L., Cogliser, C., Davis, K. M. & Dickens, M. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly* 22, 1120–1145. Hakupäivä 22.2.2023. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- [5] Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. 2005. Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence. Teoksessa W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (toim.) *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 281–300. Oxford, UK: Elsevier Science.
- [6] Mishra, A. K. & Mishra, K. E. 2012. Positive organizational scholarship and trust in leaders. Teoksessa K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (toim.) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 449–461. New York: Oxford University Press.
- [7] Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- [8] Blanch, J., Gil, F., Antino, M. & Rodríguez-Muñoz, A. 2016. Positive Leadership Models: Theoretical Framework and Research. *Psychologist Papers* 37 (3), 170–176.
- [9] Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership*

Quarterly 16 (3), 373–394. Hakupäivä 22.2.2023.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>

[10] Lewis, S. 2010. Positive psychology at work: how positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations. Malden, MA.: Wiley-Blackwell.

[11] Wenström, S. 2020. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. Defining positive organization and positive leadership in VET. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Hakupäivä 22.2.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9>

[12] Hannah, S.T., Sumanth, J.J., Lester, P. & Cavarretta, F. 2014. Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. Journal of Organizational Behavior 35 (5), 598–621. Hakupäivä 22.2.2023. <https://doi.org/10.1002/job.1931>

[13] Rogers, C. R. 1961. On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. London: Constable.

[14] Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist 55 (1), 68–78. Hakupäivä 22.2.2023. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>

[15] Barrett-Lennard, G. T. 1998. Carl Rogers' helping system: Journey & substance. London, UK: Sage.

[16] Kernis, M. H. & Goldman, B. M. 2006. A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. Teoksessa M. P. Zanna (toim.) Advances in Experimental Social Psychology 38, 283–357. Elsevier Academic Press. Hakupäivä 22.2.2023. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)

[17] Alvesson, M. & Einola, K. 2019. Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. The Leadership Quarterly 30 (4), 383–395. Hakupäivä 22.2.2023. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>

[18] Peterson, C. & Seligman, M. E. P. 2004. Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification. New York: Oxford University Press.

[19] Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. 2001. Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly* 22 (4), 765–786.

Hakupäivä 22.2.2023. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.014>

[20] Kernis, M. H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry* 14 (1), 1–26. Hakupäivä 22.2.2023.

https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327965PLI1401_01

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 39/2023

Julkaisuvuosi: 2023

Tekijätiedot: Wenström Sanna

Oikeudet: [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023033033912>

Tiivistelmä: Autenttisuutta pidetään ihmisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn ydinolottuvuutena. Autenttisuuden osatekijät ovat itsetietoisuus, itsereflektio, autenttinen toiminta sekä autenttinen vuorovaikutus. Autenttisuus on humanistisen psykologian käsite, jota on tutkittu myös työelämässä ja johtamisessa, jossa sen on eri tavoin todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Autenttinen johtaminen on myös oma johtamisteoriansa, jotka tosin eivät välttämättä ole riittävän kattavia hyödynnettäväksi johtamisen ja organisoinnin kokonaisvaltaisena viitekehyksenä. Autenttisuus on kuitenkin ominaisuus, jota on tärkeä tukea esimerkiksi johtamisvalmennusten kautta. Johtajan autenttisuus edistää myönteistä vuorovaikutusta ja ilmapiiriä, ja auttaa sitä kautta vastaamaan moniin arkipäivän johtamisen haasteisiin.