

**AUTENTTISEN JOHTAJUUDEN PIIRTEET JA NIIDEN
YHTEYS ESIHENKILÖN
KOKEMUKSEEN TYÖN MERKITYKSELLISYYDESTÄ**

Vastuullisen muutoksenhallinnan osaamisen ja taitojen vahvistaminen (VASTA)
-hanke

Susanna Bruun

Opinnäytetyö

Digiajan palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen
Tradenomi (YAMK)

2023

Digiajan palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen
Tradenomi (YAMK)

Tekijä	Susanna Bruun	Vuosi	2023
Ohjaaja	Marika Tuomela-Pääkkönen		
Toimeksiantaja	VASTA-hanke		
Työn nimi	Autenttisen johtajuuden piirteet ja niiden yhteys esihenkilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä		
Sivumäärä	49		

Opinnäytetyön aiheena oli Autenttisen johtajuuden piirteet ja niiden yhteys esihenkilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Toimeksiantajana oli Lapin ammattikorkeakoulun hanke nimeltä Vastuullisen muutoksenhallinnan osaamisen ja taitojen vahvistaminen (VASTA).

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella autenttista johtajuutta esihenkilön näkökulmasta ja selvittää sen mahdollisia hyötyjä työn merkityksellisyyden kokemukseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli etsiä aineistosta autenttisen johtajuuden piirteitä ja tarkastella niiden mahdollista yhteyttä johtajien kokemaan merkityksellisyyteen työssään. Tutkimuskysymyksenä oli, mitä autenttisen johtamisen määritelmään sopivia piirteitä aineistosta on löydettävissä. Alakysymyksenä oli, onko löydetyillä autenttisen johtamisen piirteillä yhteyttä hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden johtajien kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

Opinnäytetyön tietoperustan muodostivat autenttinen johtajuus ja työn merkityksellisyys. Opinnäytetyö oli menetelmältään laadullinen tutkimus. Tutkimusaineistona käytettiin valmista aineistoa. Käytetty valmis aineisto oli yksi kolmesta itsereflektioon perustuvasta kirjoitustehtävästä, joka kuului osaksi hankkeessa toteutettua hyvinvointivalmennusta. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysia.

Analyysin kautta saadut tulokset osoittivat, että autenttista johtajuutta ilmentävistä pelkistyksistä löytyi myös työn merkityksellisyyden lähteiksi katsottuja tekijöitä. Johtopäätöksenä oli, että osittain samat asiat ilmentävät autenttista johtajuutta ja lisäävät kokemusta työn merkityksellisyydestä. Opinnäytetyön keskeinen tulos oli se, että keskittymällä vahvistamaan työn merkityksellisyyden kokemuksen lähteinä olevia tekijöitä, voidaan mahdollisesti edesauttaa autenttisen johtajuuden toteutumista. Myös toimeksiantajan toteuttaman hyvinvointivalmennuksen kaltaisia valmennuksia voidaan käyttää toimivina työkaluina autenttisuuden kompetenssien kehittämiseksi. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää apuna vastaavia valmennuksia suunniteltaessa.

Avainsanat

autenttisuus, merkityksellisyys, johtajuus

Management and Development of
the Digital Age Service Business
Master of Business Administration

Author	Susanna Bruun	Year	2023
Supervisor	Marika Tuomela-Pyykkönen		
Commissioned by	VASTA project		
Title	Characteristics of authentic leadership and their connection to the supervisor's experience of the meaningfulness of work		
Number of pages	49		

The topic of the thesis was the features of authentic leadership and their connection to the supervisor's experience of the meaningfulness of work. The client was Lapland University of Applied Sciences' project called Strengthening the knowledge and skills of responsible change management (VASTA).

The aim of the thesis was to examine authentic leadership from the point of view of the predecessor and to find out its possible benefits for the experience of the meaningfulness of the work. The purpose of the thesis was to look for the characteristics of authentic leadership in the material and examine their possible connection with the leaders' perceived meaning in their work. The research question was which features suitable for the definition of authentic leadership can be found in the material. The sub-question was whether the discovered features of authentic leadership are related to the experience of the meaningfulness of the work of the managers who participated in the well-being coaching.

The knowledge base of the thesis was formed by authentic leadership and the meaningfulness of the work. The method used in the thesis was qualitative research. Prepared material was used as research material. The ready-made material used was one of the three self-reflection-based writing tasks, which was part of the well-being coaching implemented in the project. The research material was analyzed using inductive content analysis.

The results obtained through the analysis showed that among the reductions that embody authentic leadership, there were also factors considered to be the sources of the meaning of the work. The conclusion was that partly the same matters embody authentic leadership and increase the experience of the meaningfulness of work. The main result of the thesis was that by focusing on strengthening the factors that are the sources of the experience of the meaning of the work, it is possible to contribute to the realization of authentic leadership. Also, training such as well-being training carried out by the client can be used as effective tools for developing the competences of authenticity. The results of the thesis can be used to help plan similar training.

Keywords authenticity, meaningfulness, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	5
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	6
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.4	Merkitys tieteenalalle	8
1.5	Eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti.....	8
2	TIETOPERUSTA	10
2.1	Autenttisuus ja autenttinen johtaminen	10
2.2	Työn merkityksellisyys	17
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	22
3.1	Lähestymistapa.....	22
3.2	Tutkimuksen eteneminen kaaviona	22
3.3	Menelmävalinnat.....	23
3.4	Aineiston kerääminen	24
3.5	Aineiston analysointi.....	24
3.6	Oman tutkimuksen toteuttaminen	27
4	TUTKIMUSTULOKSET	30
4.1	Aineistosta löydetty autenttisen johtamisen piirteet	30
4.1.1	Itsetuntemus.....	30
4.1.2	Eettinen sääntely.....	32
4.1.3	Itsesäätely	33
4.1.4	Läpinäkyvyys.....	34
4.1.5	Muut löydökset.....	36
4.2	Merkityksellisuuden yhteys löydettyihin autenttisuuden piirteisiin	36
5	POHDINTA	39
5.1	Yhteenveto tuloksista.....	39
5.2	Johtopäätökset	40
5.3	Luotettavuus ja pätevyys, rajoitukset	42
5.4	Ehdotukset jatkokehittämisaiheista	44
	LÄHTEET.....	45

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Autenttinen eli aito johtaminen on enenevässä määrin kiinnostanut tutkijoita 2000-luvun alusta alkaen ja vakiinnuttanut asemansa 2010-luvulla positiivisten johtamismenetelmien joukossa. Nimensä mukaisesti johtamistavassa keskiössä on johtajan aitous itseään ja muita kohtaan. Myös arvot ja eettisyys liittyvät vahvasti autenttiseen johtamiseen.

Valitsin tutkimuksen aihepiiriksi autenttisen johtamisen, koska koen sen merkittäväksi teemaksi tulevaisuuden työelämän kannalta. Aiemmin yleisesti toteutusta työminäajattelusta poiketen, uskon ihmisen olevan parhaillaan niin työssä kuin vapaa-aikanaan, ollessaan aito ja oma itsensä. Työminä-roolin ylläpitäminen kuormittaa ja vie energiaa. Samalla osa vahvuuksista jää käyttämättä. Uskon, että jos uskallamme olla johtajanakin aidosti sellaisia, mitä todella olemme ja näyttää avoimesti myös arvomme ja tunteemme, pystymme luomaan työyhteisöön avoimen ja inhimillisen ilmapiirin. Tällaisessa ilmapiirissä saamme työyhteisön jäsenten täyden potentiaalin käyttöömmee.

Viimeaikaiset globaalit kriisit näkyvät meidän kaikkien arjessa. Koko maailmaa ravistelevat kriisit luovat entistä suuremman tarpeen positiivisille johtamisen tavoille, joiden avulla on mahdollista osaltaan palauttaa toivoa ihmisten jokapäiväiseen elämään sekä auttaa yrityksiä ja organisaatioita säilyttämään tuottavuutensa suurien muutosten keskellä. Työskentelemällä aidosti yhdessä läpi vaikeiden aikojen työntekijät voivat kokea suuremman yhteisen hyvän saavuttamisesta syntyvää merkityksellisyyttä.

Työn merkityksellisyyden aihepiiri on ajankohtainen myös globaalisti ympäristön tulevaisuuden kannalta. Jos työssä viihtyminen ja työn tuottaman merkityksellisyyden kokemus muodostuvat yksilölle lähinnä taloudellisten kannustimien ja niiden avulla tapahtuvien hyödykkeiden ylikulutuksen kautta, on tilanne kestävän kehityksen näkökulmasta sietämätön. Nykyisin monille, etenkin nuoremmille sukupolville, työnantajan arvomaailman kohtaaminen työntekijän arvojen kanssa ja

työntekijää arvostava kohtelu, on palkkauksen määrää merkittävämpi tekijä työnantajaa valittaessa. (Joutsenvirta ym. 2016, 36–38.)

1.2 Toimeksiantajan esittely

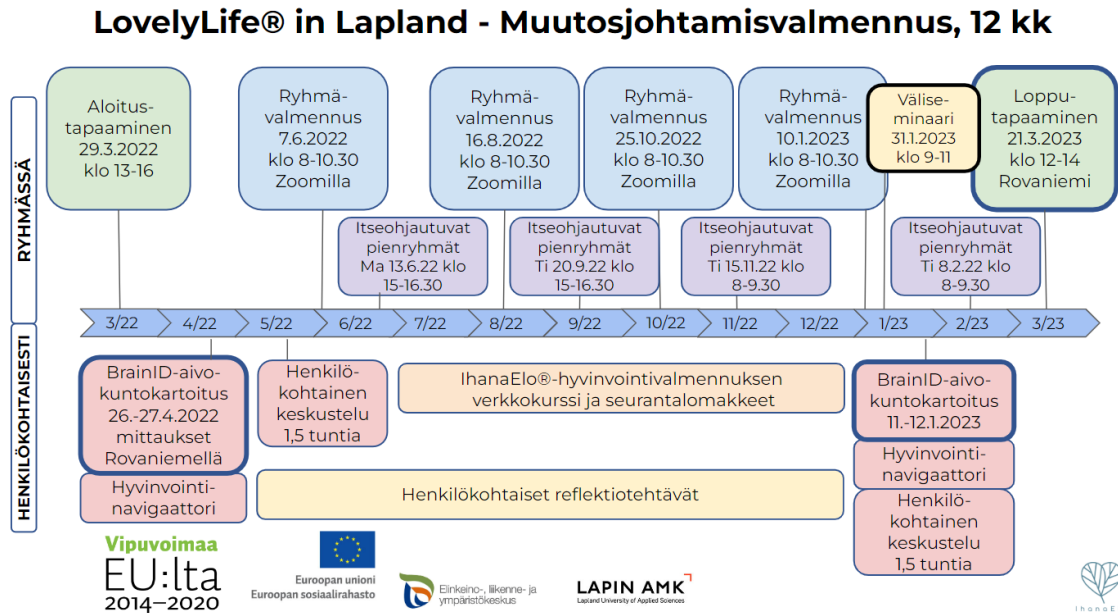
Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Lapin ammattikorkeakoulun hallinnoima hanke Vastuullisen muutoksenhallinnan osaamisen ja taitojen vahvistaminen (VASTA). Hankkeen tarkoituksena on vastata Covid-19-pandemian matkailu- ja palvelualalle aiheuttamaan kasvu- ja työllisyysnäköymien heikkenemiseen ja muutostarpeeseen (Työ- ja elinkeinoministeriö). Pandemian lisäksi matkailu- ja palvelualalle muutospainetta luovat megatrendit, kuten ilmastotietouden lisääntyminen ja maailmanlaajuiset kriisit, kuten Ukrainan sota ja sähkön hinnan kallistuminen (Kaihua & Vähäkuopus 2022).

Hankkeen kohderyhmänä ovat Lapin naisvaltaisilla matkailu- ja palvelualoilla operatiivisissa ja vastuullisissa tehtävissä olevat esihenkilöt ja yrittäjät. Hankkeen kehittämistavoitteena on vahvistaa osallistujien muutosjohtamisen, ennakkoinnin ja vastuullisen johtamisen valmiuksia ja taitoja. Lisäksi tavoitteena on parantaa Lapissa toimivien matkailu- ja palvelualan yritysten tuottavuutta vaikeissa muutostilanteissa ja edistää yrityksissä työskentelevän henkilöstön hyvinvointia. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Hanke toteutetaan käytännössä vuoden ajan kestäväenä hyvinvointivalmennuksena. Valmennuksen vetävät IhanaElon® valmentajat ja sitä kutsutaan Lovely-Life® in Lapland –hyvinvointivalmennukseksi. Osallistujien valinta on tapahtunut haun kautta ja heitä on valittu yhteensä 20.

Valmennukseen sisältyy tapaamisia koko ryhmälle, pienryhmille ja osallistujille henkilökohtaisesti. Tapaamisten lisäksi valmennus sisältää erilaisia hyvinvointiin liittyviä mittauksia, esimerkiksi BrainID-aivokuntokartoitus ja Oura-sormus, joiden tarkoituksena on tuottaa osallistujalle tietoa muun muassa kuormituksesta ja palautumisesta. Tapaamisten ja mittausten lisäksi osallistujat kirjottavat valmennuk-

sen edetessä läpikäytyihin aihepiireihin liittyen kirjoitelmat reflektioitehtävinä, joiden tarkoituksena on heijastaa opittuja tai käsiteltyjä asioita omaan johtajuuteen. Valmennuksen sisältö on tiivistetty kuvioon 1.



Kuvio 1. LovelyLife in Lapland – Muutosjohtamisvalmennuksen sisältö tiivistetynä (Kemi, Vähäkuopus & Ylivillamo 2022)

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, mitä autenttisen johtajuuden piirteitä aineistona toimivasta hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden johtajien kirjoitelmissa löytyy. Lisäksi tarkastellaan, onko löydettyillä piirteillä yhteyttä johtajien kokemaan työn merkityksellisyyteen.

Tavoitteena on tutkia autenttista johtamista esihenkilöiden näkökulmasta ja selvittää miten sitä kuvaavat piirteet näyttäytyvät heidän kirjoitelmissaan. Tämän lisäksi tavoitteena on selvittää, tuoko autenttinen johtamistyyli esihenkilöille lisäarvoa työn merkityksellisyyden kokemusten muodossa.

Tutkimuskysymykset on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman ymmärrettävään muotoon ja niitä on tarkennettu tutkimuksen edetessä. Tutkimuskysymykseni on: Mitä autenttisen johtamisen määritelmään sopivia piirteitä aineistosta on löydet-

tävissä? Alatutkimuskysymykseksi muodostui: Onko löydettyillä autenttisen johtamisen piirteillä yhteyttä hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden johtajien kokemukseen työn merkityksellisyydestä?

1.4 Merkitys tieteenalalle

Autenttisen johtamisen vaikutuksia johdettaviin on tutkittu suhteellisen paljon. Tutkimuksia on tehty muun muassa vaikutuksesta työhyvinvointiin, työn imuun ja työhön sitoutumiseen. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet autenttisen johtamistavan vaikutukset johtajaan. Tässä opinnäytetyössä aion tutkia autenttiseen johtamiseen kuuluvaksi katsottujen ominaispiirteiden vaikutusta johtajan kokemukseen oman työnsä merkityksellisyydestä.

Työn merkityksellisyyden ja tiettyjen johtamistapojen, kuten transformationaalisen ja spirituaalisen johtamisen välillä on löydetty olevan yhteyttä (Ghadi, Fernando & Caputi 2013, Pradhan & Pradhan 2016). Osa autenttiseen johtajuuteen kohdistuvasta kritiikistä väittää sen olevan lähes erottumattoman samanlaista ominaispiirteiltään edellä mainittujen positiivisten johtamistapojen kanssa. Täten tuntuu loogiselta tutkia myös mahdollista autenttisen johtamisen ja merkityksellisyyden yhteyttä.

1.5 Eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen eettisiä näkökulmia on pohdittu suunnitteluvaiheesta alkaen, ensin osana tutkimussuunnitelmaa ja myöhemmin osana jokaista tutkimuksen vaihetta. Tutkimuksessa on noudatettu Opetus- ja kulttuuriministeriön tutkimuseettinen neuvottelukunnan (TENK 2012) ja suomalaisen tiedeyhteisön yhteistyössä laatimaa tutkimuseettistä ohjetta ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely”.

Tässä tutkimuksessa hyvän tieteellisen käytännön toteutumista on edistetty tietoisilla valinnoilla. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset on huomioitu merkittävällä lainatut kohdat selkeästi. Tiedonhankinta- ja arviointimenetelmät on valittu eettisesti kestävästi. Tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta läpi tutkimuksen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Kun tutkimus kohdistuu ihmisiin, karkeasti ajateltuna tutkimuksen eettinen perusta koostuu ihmisoikeuksien huomioimisesta. Tutkimuksen kohteena oleviin ihmisiin noudatetaan tutkittavien suojaa, johon kuuluu huomioitavia asioita yleiseltä tasolta yksityisempään. Tutkittaville tulee ymmärrettävästi selostaa tutkimuksen tavoitteet, käytetyt menetelmät ja olemassa olevat fyysiset, henkiset ja esimerkiksi asemaan kohdistuvat riskit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 155–156.) Tutkittavien tulee jäädä nimettömiksi ja myös heidän tunnistamisensa asiayhteyksistä tai taustatietojen avulla on estettävä (Eskola & Suoranta 2008, 54–55).

Tutkittavilta tulee olla vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta, joka on mahdollista kumota missä tahansa vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 156). Tutkijan esteellisyys eli hänen ja tutkittavan välinen riippuvuussuhde saattaa aiheuttaa painetta tutkimukseen osallistumiseen ja täten vaarantaa vapaaehtoisuuden (Eskola & Suoranta 2008, 55). Tutkittavien hyvinvointi on aina kaiken muun, myös tutkimuksen etenemisen, edelle menevä tekijä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 156).

Luotettavuus ja pätevyys on perinteisesti kytketty määrälliseen tutkimukseen. Molempien arviointi on kuitenkin tärkeää myös laadullisessa tutkimuksessa, vaikka perinteiset menetelmät eivät tähän tarkoitukseen soveltuisikaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä esimerkiksi tuomalla raportointivaiheessa esiin alkuperäisilmauksia, jolloin tulosten yhteys alkuperäiseen aineistoon on näkyvissä (Elo ym. 2022, 223).

Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysin yhtenä vahvuutena voidaan nähdä toistettavuus kirjallisesti dokumentoitua aineistoa analysoitaessa (Elo ym. 2022, 216). Toinen keskeinen käsite tutkimusta arvioitaessa on validius eli pätevyys ja sillä tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän pätevyyttä määrittää tarkalleen sitä, mitä oli tarkoitus määrittää. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Sisällönanalyysia on perinteisesti käytetty haastattelujen analysointiin, mutta se on erittäin soveltuva menetelmä myös muun tyyppisten dokumentoitujen aineistojen analyysiin (Elo ym. 2022, 216).

2 TIETOPERUSTA

2.1 Autenttisuus ja autenttinen johtaminen

Varhaisimmillaan autenttisuuden käsitteen voidaan katsoa olevan peräisin antiikin Kreikasta. Kreikkalaisen filosofian lausahdukset ”Know thyself” ja ”To thine own self be true” kuvaavat hyvin autenttisuuden syvimmän ytimen, sen mistä autenttinen johtaminen on saanut alkunsa. (Harter 2022, 382.) Autenttisuudessa on tiivistettynä kysymys itsensä tuntemisesta, hyväksymisestä ja käyttäytymisestä uskollisesti omille tarpeilleen, tunteilleen ja uskomuksilleen (Avolio ym. 2004, 802).

Walumbwa ym. (2008, 90) toteavat autenttisen johtajuuden olevan paljon monitahoisempaa kuin ainoastaan itsetietoisuutta ja tästä seuraavaa aitoa käyttäytymistä. Freeman ja Auster (2011, 16) esittävät autenttisen johtamisen olevan käsitteenä autenttisuutta laaja-alaisempi omaten relationaalisen luonteenomaisuuden, jossa merkitystä on johtajan ja johdettavan välisellä suhteella (Freeman & Auster 2011, 16). Toisaalta Harter (2002) on kertonut Millerin (1986) ja Jordanin (1991) todenneen myös autenttisuuden lähtökohdan, todellisen minuuden jatkuvan kehittymisen olevan sidoksissa suhteisiin muiden kanssa.

Autenttisen johtamisen relationaalista olemusta ja edellytystä jatkuvasta kehittymisestä painottaa myös Kari-Pekka Heikkisen (2019) julkaisussaan esittelemä, Peter Northousen (2018) luoma jaottelu kolmeen eri näkökulmaan. *Intrapersonal*-näkökulma keskittyy johtajaan nostaen keskeiseen asemaan itsetuntemuksen, *interpersonal*-näkökulma kuvaa johtajan ja johtajan välistä vuorovaikutusta sekä *developmental*-näkökulma korostaa autenttisen johtajuuden olevan opittavissa ja olevan luonteeltaan jatkuvaa oppimista vaativaa. Shamirin ja Eilamin (2005, 398) määritelmässä huomioidaan myös johtajan elämänkokemusten vaikutus ja niiden reflektoinnin luoma mahdollisuus itsensä kehittämiseen autenttisenä johtajana. Crawford ym. (2020) ehdottavat puolestaan itsetietoisuuden sijasta käytettäväksi osa-alueeksi tietoisuutta, joka sisältäisi itsetietoisuuden lisäksi sosiaalisen tietouden.

Sosiaalinen tietoisuus kuvaisi ymmärrystä muiden yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä.

Erilaiset stressitekijöitä nostattaneet maailmanlaajuiset muutokset ovat luoneet organisaatiotasolla tarpeen uudentilaiselle, optimismia ja luottamusta vaalivalle johtajuudelle (Avolio ym. 2004). Autenttiselle johtamistavalle ominaisen syvemmän itsetuntemuksen, läpinäkyvien suhteiden ja päätöksenteon avulla voi edistää osallistavia organisaatorakenteita ja myönteistä eettistä ilmapiiriä työssä. Siten on mahdollista palauttaa ja rakentaa optimismia, luottamusta, toivoa ja sitoutumista sekä auttaa työntekijöitä löytämään yhteyttä ja merkitystä työhön. (Walumbwa ym. 2018, 331–332.) Autenttisen johtajuuden voidaan katsoa olevan merkittävä resurssi myös johtajalle itselleen (Toor & Ofori 2008).

Kriisit vaikuttavat alaisten lisäksi johtajaan. Kriisin kohdatessa johtajan työssään omaksumat roolit ja niiden ylläpitämiseksi omaksutut tavat karisevat pois ja jäljelle jää todellinen minä. Lopputulos saattaa yllättää alaisten lisäksi myös johtajan, mikäli hänen itsetuntemuksensa ei ole hyvällä tasolla. Täten autenttisuus on merkittävässä roolissa myös kriisitilanteista selviämisessä. (Meerits, Kivipõld & Akuffo 2022, 803.)

Autenttinen johtaminen kuuluu positiivisiin johtamistapoihin. Muita positiivisia johtamismenetelmiä ovat karismaattinen, transformationaalinen, hengellinen ja palveleva johtajuus. (Avolio & Gardner 2005.) Autenttisen johtamisen katsotaan lisääväan eettisen näkökulman transformationaaliseen johtamiseen tai jopa yhdistävän transformationaalisen ja eettisen johtamisen (Lloyd-Walker & Walker 2011, 383; Avolio ym. 2004). Toisaalta käsitteellisellä tasolla autenttinen johtaminen voidaan nostaa moraaliseksi johtajuusnäkemykseksi eettisen ja palvelevan johtamisen vierelle (Lemoine, Hartnell & Leroy 2019, 150).

Autenttista johtamistapaa on arvosteltu määritelmän epäselvyydestä ja siten sekoittumisesta muihin moraalisiin johtamissuuntauksiin. Autenttisen johtajuuden katsotaan kuitenkin erottuvan eettisestä ja palvelevasta johtajuudesta itsetietoisuuden painotuksen ja ulkoisten paineiden päätöksenteon ulkopuolelle sulkevan luonteen vuoksi. (Lemoine ym. 2019, 150–152.) Walumbwa ym. (2008, 329–330)

nostavat Lemoinen ym. tavoin keskeiseksi eroksi autenttisten johtajien syvän itsetuntemuksen. Sen avulla he johtavat merkityksellisissä asioissa alaisiaan puheiden sijasta tekojen avulla, näyttäen edustamansa etiikan, arvot ja periaatteet. Merkittävänä erona transformationaaliseen johtajuuteen nähden autenttinen johtajuus ei vaadi karismaattisuutta tai inspiroivaa vahvaa vaikuttamista. Autenttinen johtaja ei pyri valmentamaan alaisistaan johtajia, vaan edistämään heidän autenttisuuttaan omalla esimerkillään. (Walumbwa ym. 2008, 104–105.)

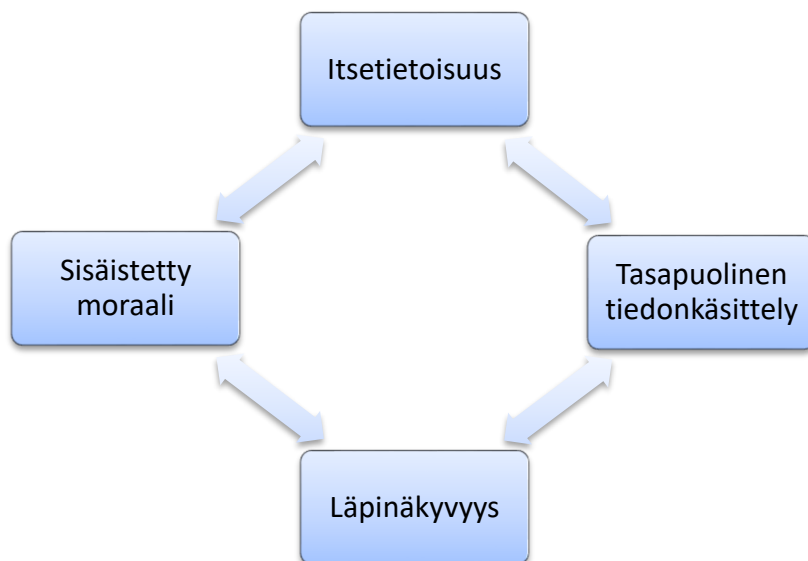
Lemoinen ym. (2019, 159) mukaan autenttinen johtajuus erottuu muista positiivisen johtamisen suuntauksista selvän normatiivisen etiikan, eli pyrkimyksen etsiä suositeltavia moraalisia valintoja, perusteella. Avolio ja Gardner (2005) taas näkevät autenttisen johtamisen kaikkien positiivisten johtajuusmuotojen perustana, joka voisi sisältää minkä vaan muista kappaleen alussa luetelluista muodoista. Myös Meerits ym. (2022, 803–804) yhtyvät tähän ajatukseen autenttisen johtajuuden luomasta perustasta muille positiivisille johtajuusteorioille. Heidän mukaansa autenttinen johtajuus kuvailee sen, mistä johtajuudessa on pohjimmiltaan kysymys. Ensin johtajan täytyy ymmärtää ja johtaa itseään intrapersoonallisten kompetenssien avulla, joista tärkeimmiksi nähdään itsetietoisuus, itsesäätely ja eettinen säätely. Vasta tämän jälkeen hän voi johtaa muita käyttäen interpersoonallisia eli ihmissuhdekompetensseja.

Autenttinen johtaminen on lukemissani tutkimuksissa liitetty positiiviseen psykologiaan. On olemassa myös esimerkkejä paholaismaiset arvot omaavista johtajista, joiden tapa johtaa on kuitenkin nähty autenttisena, koska he ovat toimineet omien arvojensa mukaisella tavalla (Freeman & Auster 2011, 16). Omassa tutkimuksessani näkökulmani autenttiseen johtajuuteen on Walumbwan ym. (2008, 92) tavoin myönteiseen psykologiaan perustuva, jonka mukaan autenttiseen johtamiseen kuuluu myös korkea sisäistetty moraali ja eettisyyden noudattaminen. Kuten Freeman ja Auster (2011) toteavat Maakiin ja Plessiin (2006) viitaten, autenttisuuteen tulisi kuulua arvojen lisäksi juuri moraalisen persoonan ulottuvuus.

Kernis (2003, 13–15) on todennut autenttisuuden muodostuvan neljästä komponentista, jotka ovat tietoisuus, tosiasioiden ja tunteiden hyväksyvä käsittely, omien arvojen ja tunteiden mukainen toiminta sekä avoimuus ja totuudenmukai-

suus ihmissuhteissa. Avolio ja Gardner (2005) ovat muokanneet Kernisin komponentteihin pohjautuen oman mallinsa, joka esittelee autenttisen johtamisen viisi ominaispiirrettä. Nämä ovat itsetietoisuus, sisäinen sääntely, suhteellinen läpinäkyvyys, tasapuolinen tiedonkäsittely ja positiivinen moraalinen näkökulma.

Walumbwan ym. (2008) muodostama määritelmä autenttisesta johtajuudesta pohjautuu Avolion ja Gardnerin (2005) edellisessä kappaleessa tiivistettyyn malliin. Mukautetussa mallissa sisäinen sääntely ja positiivinen moraalinen näkökulma on yhdistetty sisäistetyn moraalin osa-alueeksi. Näin saadut neljä autenttisen johtajuuden osa-alueita (kuvio 2) tukevat sekä johtajia että johdettavia heidän omassa kehityksessään ja auttavat parantamaan keskinäistä vuorovaikutusta. (Walumbwa ym. 2008, 92–95.) Walumbwan ja kumppaneiden määritelmän ja sen käyttöönoton katsotaan luoneen pohjan yleisesti hyväksytylle käsitteelle autenttisesta johtamisesta (Iszatt-White & Kempster 2019, 357).



Kuvio 2. Autenttisen johtamisen osa-alueet (Avolio & Gardner 2005; Walumbwa ym. 2008)

Walumbwan ym. (2008) mukaan autenttinen johtaminen on käytösmalli, joka yhtäältä perustuu ja toisaalta edistää myönteisiä psykologisia valmiuksia ja positiivista eettistä ilmapiiriä. Näiden avulla luodaan suotuisa alusta suuremmalle itsetietoisuudelle, tasapainoiselle tiedonkäsittelylle, sisäistetyille moraalille

näkökulmalle sekä johtajien ja alaisten suhteelliselle läpinäkyvyydelle, joka edistää itsensä kehittämistä. Autenttista johtamista on käsitteellistetty lukuisten muidenkin määritelmien avulla, mutta Walumbwan ja kumppaneiden luoma on mahdollisesti käytetyin (Crawford ym. 2020).

Itsetietoisuus (engl. self-awareness) tarkoittaa johtajan tietoisuutta omista arvoista, periaatteista ja uskomuksista sekä siitä, kuka hän todella on (Avolio & Gardner 2009, 363). Johtaja tunnistaa motiivinsa, luonteenpiirteensä, tunteensa sekä vahvuutensa ja heikkoutensa (Kernis 2003, 13). Itsetietoisuuteen kuuluu halu kehittää itseään kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla (Walumbwa ym. 2008, 95). Toisaalta myös henkilökohtaiset positiiviset psykologiset resurssit, kuten itsetunto, minäpystyvyys ja optimismi, vaikuttavat autenttisen johtajuuden onnistumiseen (Fladerer & Braun 2020, 337). Johtaja tunnistaa omien ominaisuuksiensa lisäksi vaikutuksensa muihin (Kernis 2003) ja vastaanottaa mielellään palautetta kehittääkseen kanssakäymistään alaistensa kanssa (Walumbwa ym. 2008, 121). Autenttisen johtajuuden onnistumisen kannalta merkityksellistä on johtajan henkilökohtaisen kehityksen lisäksi myös seuraajan eli alaisen kehittäminen (Walumbwa ym. 2008, 95).

Tasapuolinen tiedonkäsittely (engl. balanced processing of information) tarkoittaa kykyä koota kyseessä olevaan asiaan vaikuttavat tiedot, jotka ovat saatavilla ja kollektiivisesti hyödyttävän päätöksen tekemistä niiden perusteella (Crawford ym. 2020). Johtaja ei liioittele tai vääristä tietoja ja on kykenevä huomioimaan myös omasta näkemyksestä poikkeavat tiedot. (Gardner ym. 2005, 347). Päätöksentekoa vaativissa ristiriitatilanteissa autenttinen johtaja kuuntelee eri osapuolia ja miettii päätöksenteon aiheuttamia seurauksia niin osapuolten näkökulmasta kuin laajemmin yhteiskunnallisestikin. (Niemi, Vänskä & Huhtala 2020, 106).

Läpinäkyvyys (engl. relational transparency) tarkoittaa oman todellisen minän paljastamista muille, muuttamatta tai vääristämättä sitä (Crawford ym. 2020). Avolio ym. (2009, 424) kuvaavat läpinäkyvyyden osa-alueita tietojen ja tilanteeseen sopivien tunteiden näyttämisenä muille. Jakamalla tietoa todellisista ajatuksistaan ja tunteistaan, autenttinen johtaja luo pohjan luottamuksen syntymiselle. Alaisten luottamuksen kehittymistä edistävät johtajan persoona,

omistautuminen ja henkilökohtainen esimerkki. (Walumbwa ym. 2008, 95–105.) Autenttisella johtajalla on myös kyky myöntää tekemänsä virheet (Niemi, Vänskä & Huhtala 2020, 106).

Sisäistetty moraalitietoisuus (eng. internalized moral perspective) tarkoittaa johtajan halua toimia oikein (Niemi ym. 2020, 107). Se tarkoittaa myös omaa käsitystä eettisesti oikeista normeista, jotka ohjaavat häntä käyttäytymisen itsesäätelyn keinoin (Avolio ym. 2009, 424). Keskiössä ovat johtajan sitoutuminen eettisiin ydinarvoihinsa ja käyttäytyminen niiden mukaan (Gardner ym. 2011, 1123), ulkoisista paineista huolimatta (Niemi ym. 2020, 106).

Tutustuin myös autenttista johtajuutta kritisoivaan näkemykseen. Alvesson ja Einola (2019) esittävät tutkimuksessaan autenttisen johtamisen nojaavaan huteeraan teoriaperustaan ja sopivan heikosti liike-elämään. He näkevät autenttisuuden käsitteen johtamisen yhteyteen liitettynä irrallisena ja keinotekoisena alkupe- räiseen psykologiseen ja filosofiseen merkitykseen verrattuna. Crawford ym. (2020) puolestaan arvostelevat autenttisen johtajan ja autenttisen johtajuuden käsitteiden sekoittumista. He näkevät muun muassa Walumbwan ym. määritelmän kertovan enemmän johtajasta kuin johtajuudesta. Johtajuuden he kokevat olevan hierarkkinen ja monitasoinen kokonaisuus, joka sisältää johtajien lisäksi seuraajat, esimiehet, alaiset ja vertaiset.

Vastauksena Walumbwan ym. (2008) luoman viitekehyksen vastaanottamalle kritiikille, Beddoes-Jones ja Swailes (2015) ovat luoneet oman kolmen pilarin mallinsa (TPM; Three-pillar model). Relationaalisen mallin perustana on luottamus, jonka päälle rakentuvat kolme pilaria ovat itsetietoisuus, eettisyys ja it- sesäätely. Mallissa kattona ovat ihmissuhteet.

Meerits ym. (2022) näkevät Walumbwan ym. sekä Beddoes-Jonesin ja Swailesin mallien sisältävän autenttiseen johtajuuteen tarvittavat komponentit, mutta kokevat molemmista puuttuvan jotakin. Walumbwan mallista he katsovat puuttuvan sääntelyn osa-alueet; itsesäätely ja eettinen sääntely.

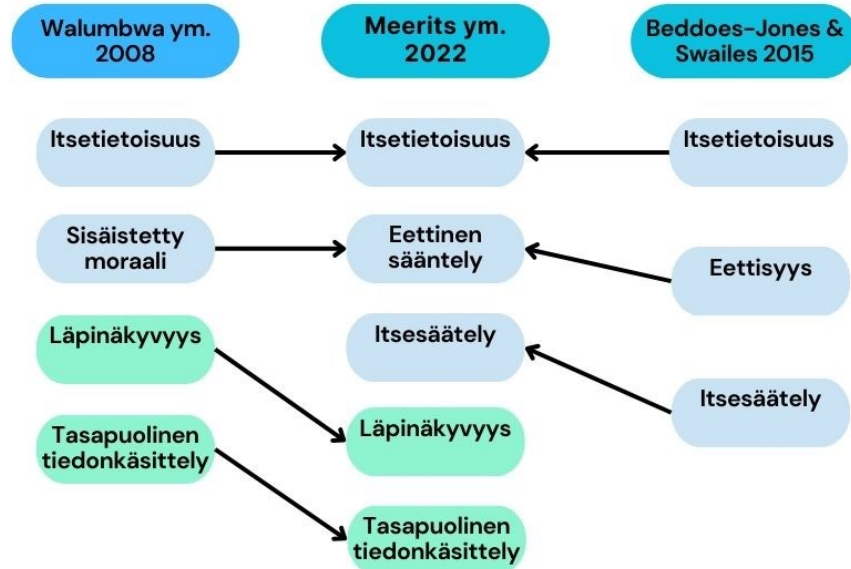
Eettinen sääntely tarkoittaa johtajan omien moraalisten uskomusten ja arvojen mukaista käyttäytymistä, antamatta ulkoisten paineiden vaikuttaa käytökseen.

Eettistä sääntelyä käytöksessä kuvaavia piirteitä ovat muiden muassa inhimillinen oikeudenmukaisuus sekä suuntautuneisuus kestävyden ja vastuullisuuden edistämiseen. (Pircher Verdorfer & Peus 2020, 326.) Autenttisesti johtamisessa itsesääntelylle keskeistä on oman egon pitäminen kurissa, lähestyttävänä pysyminen myös haastavissa tilanteissa, mielialan heilahdusten välttäminen työssä ja johdonmukaisena roolimallina toimiminen (Beddoes-Jones & Swailes 2015, 99). Eettinen sääntelyn onnistuminen edellyttää itsesääntelyn kykyä. Lisäksi eettinen sääntely vaatii kognitiivista kypsyyttä, jonka avulla johtaja pystyy tunnistamaan sekä tilanteen vaatiman eettisen säännön että oman ajattelunsa sijoittumisen siihen nähden. (Sastre-Riba & Cámara-Pastor 2022, 2.)

Vaikka Walumbwan ym. mallissa sisäistetyn moraalien näkökulmaan nähtäisiin sisältyvän itsesääntely, ovat osa-alueiden lähtökohdat erilaiset. Itsesääntely kumpuaa tavoitteellisuudesta, kun taas eettinen sääntely on arvolähtöistä. Eettinen sääntely ohjaa johtajan käyttäytymistä ja päätöksentekoa, vaikuttaen täten myös työyhteisön ilmapiiriin ja alaisiin. TPM-mallista puuttuvat heidän mukaansa täysin interpersoonalliset eli vuorovaikutukselliset näkökulmat, jotka taas Walumbwan ym. mallissa ovat tasapainoinen tiedonkäsittely ja läpinäkyvyys. (Meerits ym. 2022, 805–806.)

Laajennettu autenttinen johtamismalli (EALM; Extended authentic leadership model) on Meeritsin ja kumppaneiden luoma, edellä mainituista malleista luotu yhdistelmä, jossa on huomioitu kerrotut puutteet. EALM-mallissa autenttisen johtamisen käsite on jaettu intra- ja interpersoonallisiin kompetensseihin. (Meerits ym. 2022, 806.) Intrapersonalliset kompetenssit liittyvät yksilöön itseensä ja interpersoonalliset kompetenssit vuorovaikutteisuuteen ja sosiaaliseen kontekstiin (Viitala 2005, 441). Mallissa intrapersonallisia taitoja ovat itsetuntemus, eettinen sääntely ja itsesääntely. Interpersonaalisia pätevyyyksiä ovat puolestaan tasapainoinen käsittely ja läpinäkyvyys. (Meerits 2022, 806–807.) EALM-mallin muodostuminen Walumbwan ym. ja Beddoes-Jonesin & Swailesin mallien pohjalta esitellään kaaviomuotoisena kuviossa 3.

Autenttisen johtamisen mallit



Kuvio 3. Autenttisen johtajuuden laajennetun mallin muodostuminen aiempien mallien pohjalta (mukaanllem Meerits ym. 2022, 806)

Kompetensseihin perustuva lähestymistapa on käytetty paljon johtajuuden tutkimuksessa, koska kompetenssien avulla johtajuudelle asetetut vaatimukset ovat mahdollista tuoda käytännön tasolle. Autenttisesti johtajuudessa johtajan kompetenssien jaottelu intra- ja interpersoonallisiin on merkittävää johtajan kehittymisen kannalta. Kompetensseja voidaan kehittää, miksi onkin tärkeää määrittää ja tiedostaa autenttista johtajuutta tukevat kompetenssit. Kuten jo autenttisuuden johtajuuden käsitettä määritellessä mainittiin, on johtajan ymmärrettävä itseään intrapersoonallisten taitojen avulla ennen kuin hän voi menestyksekkäästi johtaa muita käyttäen interpersoonallisia kyvykkyyksiään. (Meerits ym. 2022, 802–806.)

2.2 Työn merkityksellisyys

Merkityksellisuuden käsitteen määrittelemisen pohjautuu syvimmillään psykologiseen käsitteeseen nimeltä elämän tarkoitus. Elämän tarkoituksen katsotaan koostuvan kolmesta ulottuvuudesta: merkityksestä, tarkoituksesta ja koherenssista. Merkityksellä tarkoitetaan elettävän arvoista elämää, tarkoituksella tunnetta

elämän keskeisistä päämääristä ja suunnasta sekä koherenssilla elämän ymmärrettävyyttä ja mielekkyyttä. (Martela & Steger 2016.) Näistä ulottuvuuksista merkityksen uskotaan olevan keskeisimmässä roolissa (Martela & Steger 2023, 623).

Merkityksellisyys on määritelty 2000-luvun alkupuolella työn tavoitteen tai tarkoituksen arvoksi, jonka yksilö on muodostanut henkilökohtaisiin ihanteisiinsa tai standardeihinsa pohjautuen (May, Gilson & Harter 2004, 14). Lepistön ja Prattin (2017, 101) reilu 10 vuotta myöhemmin tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan eri tutkijoiden ja tieteenalojen muodostavat määritelmät eroavat toisistaan, mutta niiden kaikkien ytimenä on ilmiön positiivinen yhteys yksilön työhön. Bailey ym. (2019, 90–93) tekivät systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja totesivat valtaosan merkityksellisyyden tutkimuksista olevan organisaatiopsykologian alueelta. Näissä tutkimuksissa merkityksellisyys nähdään kannustavana asenteena, johon vaikuttavat erilaisten persoonallisuustekijöiden lisäksi työpaikalla muokattavissa olevat tekijät, kuten työpaikan suhteet, esihenkilöiden tuki ja työn muotoilu.

Kokemuksella merkityksellisestä työstä on havaittu olevan myönteistä yhteyttä korkeaan sitoutumiseen, sisäiseen motivaatioon, suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen työssä. Vastaavasti sen on todettu alentavan työstä poissaolojen määrää ja henkilöstön vaihtuvuutta. (Bailey ym. 2019). Työstä on tullut monille se osa-alue, josta etsitään merkitystä ja tarkoitusta elämään (Lepistö & Pratt 2017, 102). Huomioiden merkityksellisyyden tunteen tärkeyden ihmisen hyvinvoinnille ja yhteiskunnallisesti yleistyneen merkityksellisyyden etsimisen työstä, aihepiirin selittäminen on tullut suosituksi tutkimuskohteeksi organisaatiotutkimuksen alueella (Martela & Pessi 2018, 1).

Puhuttaessa merkityksellisestä työstä, puhutaan usein kolmesta eri ulottuvuudesta: merkityksestä, laajemmasta tarkoituksesta ja itsensä toteuttamisesta. Mielekkään työn laajin ulottuvuus on merkitys, jolloin työ tuottaa tekijälleen sisäistä arvoa. Laajempi tarkoitus ja itsensä toteuttaminen ovat tapoja, joilla työ voi olla merkittävää. Laajemmassa tarkoituksessa on kyse suuremman hyvän ajatuksesta, jonka mukaan työ palvelee jotain suurempaa tarkoitusta kuin ainoastaan yksilön etua. Itsensä toteuttamisen ulottuvuus muodostuu hyväksyvistä itsetietoisuudesta, autenttisuudesta ja mahdollisuudesta ilmaista itseään työn kautta.

Ymmärtääkseen laajemmin merkityksellisen työn käsitteen, tulee ottaa huomioon näiden kolmen ulottuvuuden läsnäolo. (Martela & Pessi 2018, 6–8.)

Martela ja Riekk (2018,1) esittävät itsemääräytymisteoriaan, psykologisiin perustarpeisiin ja prososiaaliseen käyttäytymiseen nojaten, että työn merkityksellisyyteen vaikuttavat kulttuurista riippumatta tunne autonomiasta, tunne tehokkuudesta, tunne välittävistä ihmissuhteista ja tunne hyvää tekevistä työpanoksesta. Samankaltaisiin tuloksiin ovat päässeet Lips-Wiersma & Wright (2012, 659–662), joskin tekijät on nimetty hieman eri tavalla. Heidän mukaansa työn merkityksellisyyteen vaikuttavat neljä tekijää, jotka ovat kehittyminen ja itseksi tuleminen, täyden potentiaalin ilmaiseminen, yhtenäisyys muiden kanssa sekä muiden palveleminen.

Pohjimmiltaan molemmissa tulkinnoissa tekijöiden ydin on hyvin lähellä toisiaan. Tunne autonomiasta sekä kehittyminen ja itseksi tuleminen tarkoittavat itselleen rehellisenä olemista ja paremmaksi persoonaksi kasvamista. Tunne tehokkuudesta ja täyden potentiaalin ilmaiseminen voidaan nähdä mahdollisuutena käyttää kykyjään ja vahvuuksiaan työssä ja tunteena aikaansaamisesta. Tunne välittävistä ihmissuhteista ja yhtenäisyys muiden kanssa määritellään yhteisöllisyytenä työpaikalla ja mahdollisuutena tehdä yhteistyötä muiden kanssa työssä. Tunne hyvää tekevistä panoksesta ja muiden palveleminen tarkoittavat työn tekemisen kautta aikaansaatavaa muutosta tai laajemman hyvän edistämistä. (Lips-Wiersma & Wright 2012, 659–662; Martela & Riekk 2018, 9–10.) Jaotteluita erottavana asiana Martela ja Riekk (2018, 9) mainitsevat itse näkevänsä edellä mainitut tekijät työn merkityksellisyyden lähteinä, kun taas Lips-Wiersma ja Wright näkevät näiden tekijöiden muodostavan työn merkityksellisyyden.

Bailey ja Madden (2016) löysivät tutkimuksessaan viisi ennalta-arvaamatonta tekijää, jotka osaltaan selittävät työn merkityksellisyyden aineetonta ja herkkää luonnetta. Tekijät ovat itsensä ylittäminen, koskettavuus, henkilökohtaisuus, reflektiivisyys ja tapauskohtaisuus. Heidän haastattelemansa ihmiset kokivat merkityksellisyyttä ymmärtäessään työnsä arvon muille ihmisille. Kuvatessaan merkityksellistä hetkeä he saattoivat herkistyä, koskettavat hetket eivät kuitenkaan

aina olleet myönteisiä merkityksellisyydestään huolimatta. Työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyi usein joku miellelyhtymä henkilökohtaiseen elämään. Merkityksellisyys tuli esille reflektion tai pohdinnan myötä ja ilmeni hetkittäisenä, ei jatkuvana kokemuksena. Toisaalta työn merkityksellisyys voidaan jakaa kahden eri ajalliseen näkökulmaan; toinen arvioi työn merkityksellisyyden kokonaiskokemusta ja toinen sen hetkisten työtehtävien tuomaa tunnetta merkityksellisyydestä (Martikainen, Kudrna & Dolan 2022, 1138).

Martikaisen ym. (2022) mukaan tunne työn merkityksellisyyden kokonaiskokemuksesta selviäisi kyselyssä kysymällä kysymyksen ”Kuinka merkityksellistä koet työsi olevan kokonaisuudessaan?”. Hetkellistä merkityksellisyyttä kyselyssä voitaisiin määritellä kysymyksellä ”Miten merkitykselliseltä se, mitä juuri nyt olet tekemässä, tuntuu?” tai ”Kerro minulle työssä kokemastasi hetkestä, joka tuntui sinusta merkitykselliseltä?”.

Baileyn ja Maddenin (2016) tutkimuksessa merkityksellisyyden kokemusta eniten tuhoavaksi tekijäksi paljastui huono johtaminen. Bailey ja Madden nimeävät tutkimuksessaan seitsemän kuolemansyntiä, joiden he katsovat johtavan merkityksettömyyteen. Ensimmäinen on ihmisten erottamisen heidän arvoistaan. Vaikka haastateltavat eivät maininneet arvojaan merkityksellisyyttä luovana tekijänä, nousi omien ja työnantajan arvojen vastakkaisuus esille voimakkaimmin merkityksettömyyttä luovana tekijänä. Toisena syntinä he mainitsevat työntekijöiden itsestään selvyutenä pitämisen. Tämä voi ilmetä joko työsuoritusten väheksymisenä tai henkilön huomiotta jättämisenä jopa esimerkiksi tervehtimisen laiminlyömisinä.

Kolmas merkityksellisyyteen negatiivisesti vaikuttava toimintamalli oli tarpeettoman työn teettäminen. Neljäntenä tutkimuksessa esille nousi ihmisten epäoikeudenmukainen kohtelu tai tasapuolisuuden puuttuminen. Viidenneksi tekijäksi tutkijat nostavat työntekijöiden arviointikyvyn sivuuttamisen jättämällä heidät kuulematta tai sivuuttamalla heidän kokemuksensa. Kuudentena listauksessa mainitaan ihmisten erottaminen heitä tukevista ihmissuhteista, ihmiset tarvitsivat tunnetta yhteydestä kollegoihin ja tiiminjäseniin sekä mahdollisuutta jakaa kokemuksiaan, tunteakseen merkityksellisyyttä. Viimeisenä merkityksettömyyttä luovana

tekijänä on fyysisen tai emotionaalisen turvallisuuden vaarantaminen. (Bailey & Madden 2016, 56–58.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

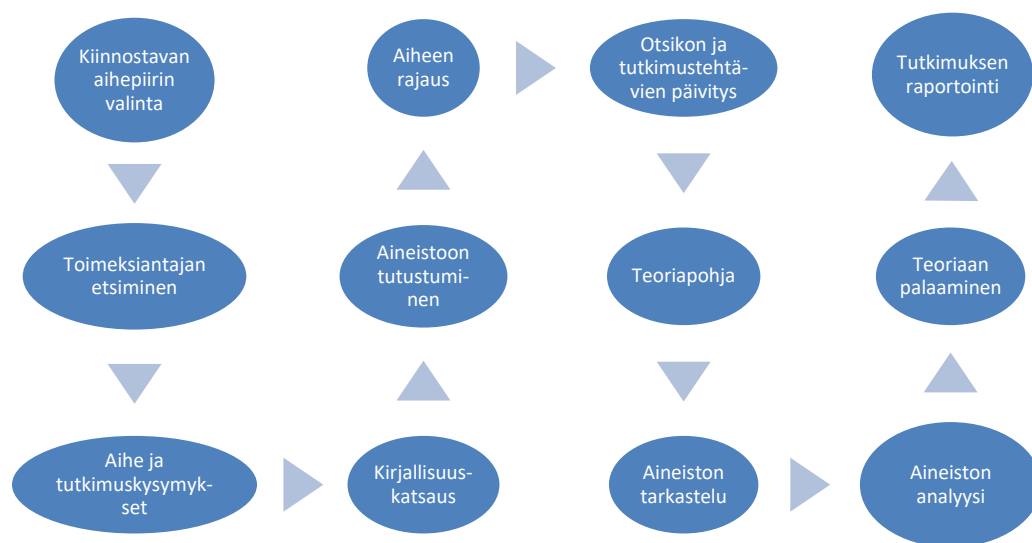
3.1 Lähestymistapa

Tutkimuksessani käytän laadullista lähestymistapaa. Lähestymistavan valinnassa olennaisinta on tutkimuskohteen saavuttaminen eli sellaisen menetelmän valinta, jonka avulla tutkimuskysymykseen tai -tehtävään on mahdollista saada vastaus. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on pyrkimys ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja hankkia siitä syvälinen näkemys tutkijalle. Laadullisen tutkimuksen kohteena voi olla ilmiö, jota ei vielä tarkasti tunneta. (Kananen 2015, 70–71).

Asettamiini tutkimustehtäviin vastaamiseksi tarvitsen ymmärrystä autenttisesta johtamisesta eli miten autenttisen johtamistapa käytännössä ilmenee tai näkyy. Syväisempää näkemystä autenttisen johtamisen erityispiirteistä tarvitsen ymmärtääkseni sen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen yhteyttä toisiinsa, jotta osaan antaa aineiston tuoda esiin näitä mahdollisia yhtymäkohtia.

3.2 Tutkimuksen eteneminen kaaviona

Kuviossa 4 on kuvattu tutkimuksen eteneminen päävaiheittain. Tutkimuksen loppuvaiheissa eteneminen on ollut syklistä vuorotellen teoriaan ja aineistoon palaamisen vaiheilla.



Kuvio 4. Tutkimuksen eteneminen

3.3 Menelmävalinnat

Opinnäytetyöhön liittyvät menetelmävalinnat on tehty juuri tätä tutkimusta mahdollisimman hyvin tukeviksi. Hyödynsin mielelläni mahdollisuuden käyttää valmiista aineistoa, koska menetelmä ei ole tutkimuksissa yleisin ja uskon sen tukevan hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin pääsemistä.

Olemassa oleva aineisto parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkija ei ole vaikuttanut tiedonantajien tuottamiin vastauksiin edes kysymysten muotoilun keinoin. Aineistosta voi myös nousta esiin jotain, mitä en olisi osannut kysyäkään. Toisaalta valmiissa aineistossa piilee riski siihen, että se ei anna tutkimustehtävien kannalta olennaista tai riittävän syvälle menevää tietoa. Uskon menetelmävalintani vahvuuksien nousevan heikkouksia merkittävämpään asemaan tässä tutkimuksessa.

Analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin, jotta tietoperustana käyttämäni autenttisen johtajuuden malli ei liikaa ohjaisi tutkimustuloksia, vaan tukisi mahdollisia löydöksiäni. Myöskään autenttisen johtamisen mittaamiseen kehitettyjä kyselylomakkeita ALQ (Authentic leadership questionnaire) tai ALI (Authentic leadership inventory) en käyttänyt tutkimuksen tukena. Larssonin, Cliftonin ja Schnurrin (2021) tutkimuksen mukaan autenttinen johtajuus löytyy työpaikalla tapahtuvista vuorovaikutuksista, joihin myös aineistonani käyttämät kirjoitelmat pohjautuvat.

Tarkastellakseni löytämieni autenttisen johtajuuden piirteiden yhteyttä työn merkityksellisyyden kokemukseen, valitsin kirjoitelmista ne, joissa autenttisen johtajuuden piirteistä tuli esille kaikki kolme intrapersoonallista osa-aluetta eli itsetuntemus, eettinen sääntely ja itsesäätely. Valinnan perusteena oli tietoperustassa esittämäni Meeritsin ym. (2022, 802–806) ajatus siitä, että johtajan on ymmärrettävä itseään laajasti näiden osa-alueiden avulla, jotta hän kykenisi johtamaan laadukkaasti muita. Tätä karsintaa käyttäen tarkastelun kohteeksi jäi kahdeksasta kirjoitelmasta kuusi. Näistä etsin lauseet tai asiakokonaisuudet, joissa yhdistyi jokin autenttisen johtamisen ominaispiirteistä ja kokemus työn merkityksellisyydestä.

3.4 Aineiston kerääminen

Käytän tutkimuksessa toimeksiantajani eli VASTA-hankkeen järjestämän hyvinvointivalmennuksen osana keräämää valmista aineistoa. Hyvinvointivalmennukseen osallistuneet lähijohtajat kirjoittivat tehtävänannon pohjalta kirjoitelman, jonka kirjoittamisen tueksi luodut kysymykset käsittelivät omien arvojen näkemistä työssä ja kirjoittajan henkilökohtaista kokemusta työn mielekkyydestä. Lisäksi tehtävänannossa kysyttiin, mitä valmennettava kokee saaneensa valmennuksen sisällöstä.

Aineistona käyttämäni kirjoitelmat ovat viimeiset valmennuksen aikana tehdyistä kolmesta kirjoitelmasta. Kaikkiaan 20 valmennettavasta 8 on palauttanut kolmannen tehtävänantoon vastaavan kirjoitelman. Olen saanut kirjoitelmat käyttöni hankkeen yhteyshenkilöltä valmiiksi anonymisoituina. Kirjoitelmat eivät täten sisällä kirjoittajien henkilö- tai taustatietoja, jotain käsitystä kirjoittajan työkokemuksen pituudesta on pääteltävissä osassa kirjoitelmista sisällön perusteella.

3.5 Aineiston analysointi

Käytän tutkimuksessani analyysimenetelmänä sisällönanalyysia, joka on laadullisissa tutkimuksissa eniten käytetty analyysimenetelmä (Elo ym. 2022, 216). Sisällönanalyysin tarkoituksena on analysoida aineistoa systemaattisella tavalla ja tuoda tekstistä esiin merkityksiä tiivistämällä se sanalliseen, selkeään muotoon. Tärkeää on yhteyden säilyttäminen alkuperäisiin ilmaisuihin, jotta tietoa ei kadota analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Sisällönanalyysille ominaista on tiedon dekontekstualisointi ja rekontekstualisointi. Dekontekstualisoinnissa tieto irrotetaan pieniin osiin, pelkistetään ja koodataan. Rekontekstualisoinnissa irrotettu tieto ryhmitellään uudelleen luokiksi, jotta tutkittavasta aiheesta saavutettaisiin syvempi ymmärrys. (Lindberg, Lundman & Graneheim 2020, 2–5.)

Sisällönanalyysin voi toteuttaa joko deduktiivisesti eli teorialähtöisesti tai induktiivisesti eli aineistolähtöisesti (Elo ym. 2022, 215). Deduktiivisessa analyysissa lii-

kutaan yleisestä yksittäiseen ja induktiivisessa yksittäisestä yleiseen. Aineistolähtöisessä analyysissä edetään aineiston johdattamana, jolloin edeltävät tutkimukset tai teoriat eivät ohjaa analyysin etenemistä. Myös analyysiyksiköt valitaan aineiston mukaan tutkimuksen tarkoitus huomioiden. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108.) Analyysia edeltävä valmisteluvaihe ei poikkea toisistaan kummassakaan lähestymistavassa (Elo & Kyngäs 2008, 109).

Sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, joka alkaa valmistelulla, jatkuu analysointiin ja päättyy raportointiin (Elo ym. 2022, 216). Toisissa tulkinnoissa vaiheet jakautuvat aineiston pelkistämiseen, aineiston ryhmittelyyn ja teoreettisen käsitteiden luomiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127). Omassa tutkimuksessani noudatan Elo ym. tulkintaa kolmivaiheisuudesta, sillä näen raportoinnin olevan merkittävä vaihe analyysin lopussa.

Valmisteluvaihe alkaa analyysiyksikön valitsemisella. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai kappale, jonka sisältämät asiat liittyvät samaan näkökantaan sisällön tai asiayhteyden kautta. (Graneheim & Lundman 2004, 106.) Elo ym. (2022, 219) kutsuvat viimeksi mainittua ajatuskokonaisuudeksi. Analyysiyksikkö tulisi valita niin, että se tukisi vastauksen saamista tutkimustehtävään. Liian lyhyt analyysiyksikkö voi johtaa alkuperäisen merkityksen ja kontekstin menetykseen. (Lindberg ym. 2020, 3.) Liian laaja analyysiyksikkö voi sisältää moninaisia merkityksiä (Graneheim & Lundman 2004, 107). Valmisteluvaihe jatkuu aineistoon tutustumisella. Tarvittaessa aineisto litteroidaan, mikäli se ei jo ole kirjallisessa muodossa. (Elo ym. 2022, 219.) Aineisto on laadullisessa tutkimuksessa aina tekstinä tai kuvina (Vilkka 2021, 137).

Analysointivaihe on sisällönanalyysin ydin, jonka päämääränä on aineiston tiivistäminen ja päätehtävänä on luokkien laatiminen (Elo & Kyngäs 2008, 109). Analysointivaiheen aluksi aineistolle esitetään tutkimustehtävän mukainen kysymys ja aineistosta poimitaan valittua analyysiyksikköä noudattaen tutkimustehtävään vastaavat ilmaisut. Poimitut ilmaisut pelkistetään poistamalla kaikki ylimääräinen ja muuttamalla murre sanat kirjakielisiksi. (Elo ym. 2022, 215–217.) Mikäli alkuperäinen ilmaisu sisältää useita asiakokonaisuuksia, pilkotaan se useaksi

pelkistykseksi, jolloin kussakin pelkistyksessä on yksi asiasisältö (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124).

Pelkistämisen jälkeen aineisto koodataan. Koodaus tehdään käytännössä jäsen-telemällä aineistoa marginaalimerkinnöin tai värikoodauksin. Koodauksen tarkoituksena on antaa tutkijalla alustava kokonaiskuva aineistosta ja helpottaa seuraavaksi tehtävää luokittelua. (Elo ym. 2022, 220.) Koodausta tehtäessä on syytä pitää merkinnät mahdollisimman lähellä alkuperäistä tekstiä ja välttää tulkintojen tekemistä (Lindberg ym. 2020, 4).

Seuraavaksi pelkistettyjä ilmauksia verrataan keskenään etsien niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhtäläisyyksiä sisältävät pelkistykset muodostavat alaluokan. Alaluokalle annetaan sen sisältöä riittävän tarkasti ja konkreettisesti kuvaava nimi. (Elo ym. 2022, 220.) Analyysin edetessä saattaa syntyä päällekkäisyyksiä, jolloin on palattava tarkastelemaan mihin alaluokkaan ilmaisu kuuluu. Ilmaisun kuuluminen kahteen alaluokkaan ei myöskään ole poissuljettua (Lindberg ym. 2020, 4.) Luokkien keksimisen logiikkaa ei varsinaisesti pysty etukäteen opettamaan, vaan tutkijan oma ymmärrys on keskeisessä asemassa aineiston luokittelun onnistumisessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113).

Alaluokkia tarkastellaan ja samaa aihepiiriä edustavista muodostetaan yläluokkia. Edelleen yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia ja nimetään ne. Mikäli luokittelua jatketaan vielä tästä eteenpäin, seuraavalla tasolla muodostetaan yhdistävät luokat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.) Sen miten pitkälle yhdistelevässä luokittelussa edetään, määrittävät tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät (Elo ym. 2022, 220).

Raportointivaiheessa saadut tulokset kuvataan ytimekkäästi sanallisessa muodossa ja esitetään lisäksi havainnollisuuden varmistamiseksi kuvion tai taulukon muodossa (Elo & Kyngäs 2008, 112). Tutkimuksen raportointiin kuuluu saavutettujen tulosten sanallisen ja havainnollisen esittämisen lisäksi tulosten sijoittaminen suhteessa aiemmin saatuun tutkimustietoon (Elo ym. 2022, 215–217).

Sisällönanalyysille tunnusomaista on sen epälineaarinen luonne (Lindberg ym. 2020, 2). Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikissa analyysin vaiheissa palataan aineistoon ja tarkistetaan tehtyjen valintojen loogisuus ja yhteyden säilyminen alkupe-
räisin ilmauksiin. Analyysin lopuksi on aiheellista tarkistaa myös alaluokkien sisällön vastaavuus verrattuna ylä- tai sitä seuraavaan pääluokkaan. (Elo ym. 2022, 221.)

3.6 Oman tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa on tarkoitus kuvata sitä, miten oma tutkimukseni eteni. Kuvaus kertoo käytännön toteutuksesta ja tuo näkyväksi vaiheittain, miten tutkimus on edennyt. Vaiheittainen kuvaus on lisätty tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi.

Tutkimuksen alkuvaiheet noudattavat luvussa 3.2 esitetyn kuvion mukaisesti. Keskityn tässä kuvauksessa aiheen rajauksen jälkeisiin vaiheisiin. Aiheen rajauksen jälkeen luin aineiston läpi huolellisesti kahteen kertaan luodakseni siitä itseleni alustavan kokonaiskuvan. Kokonaiskuvan muodostuttua palasin tarkistamaan tutkimuskysymykset varmistaakseni, että saan aineiston analyysin kautta niihin vastaukset. Tarkensin hieman tutkimuskysymyksiä ja tarkistin vielä työni otsikon vastaavuuden päivitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Seuraavaksi lähdin kokoamaan tutkimuksen teoriapohjaa tekemäni kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoriapohjan rungon valmistumisen jälkeen palasin aineiston pariin. Luin aineiston läpi uudelleen syventääkseni ymmärrystäni siitä luomaani teoriapohjaan nojaten. Täydensin teoriapohjan aineistosta nousseiden ajatusten tukemiseksi ja valmistautuakseni analyysivaiheeseen.

Analyysivaiheen aluksi valitsin aineistoon ja tutkimuskysymyksiin soveltuvan analyysiyksikön. Koska omassa aineistossani kirjoitelmat perustuivat tehtävänannossa esitettyihin kysymyksiin, valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden, jotta yhteys alkuperäisen ajatukseen säilyisi. Lyhyempi analyysiyksikkö, kuten esimerkiksi rajaus lauseeseen, olisi mielestäni katkaissut ilmaisun yhteyden aihekokonaisuuteen.

Analyysiyksikön valinnan jälkeen aloin etsimään aineistosta tutkimuskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmaisuja. Esitin aineistolle tutkimuskysymyksen ja alleviivasin mielestäni vastauksen tarjoavia ajatuskokonaisuuksia. Keräsin valitsemani alkuperäisilmaisut Exceliin. Pelkistin alkuperäisilmaisut poistamalla niistä kaiken tutkimuskysymyksen kannalta epäolennaisen, mukaan lukien täytesanat. Muutin murre-sanat ja puhekielen kirjakieleksi.

Tämän jälkeen aloin koodaamaan pelkistyyksiä. Kirjoitin kullekin riville lyhyitä muistiinpanoja hahmottaakseni aineiston edustamia asiakokonaisuuksia. Koin tämän värikoodausta itselleni sopivampana vaihtoehtona, jonka avulla näin koko ajan teemasanan pelkistykseen vieressä. Tämä auttoi luokittelun aloittamista.

Luokittelun aloitin yhdistelemällä samansuuntaisia ajatuksia sisältäviä pelkistyyksiä ja miettimällä, mikä niiden samankaltaisuuden ydin on. Loin alustavia alaluokkia, joihin kokosin tuohon saavuttamaani ydinajatuksen liittyviä ilmauksia. Nimesin alaluokat ydinajatuksen mukaan, kuitenkin niin, että ajatus tulisi riittävän yksityiskohtaisesti esille. Ennen yläluokkiin siirtymistä luin aineiston vielä huolella läpi varmistaakseni, että mitään ei ollut jäänyt huomaamatta. Alaluokkien hahmottelu auttoi ymmärtämään teemakokonaisuuksia laajemmin ja aineistosta löytyi vielä pari mukaan kuuluvaa ilmausta, jotka pelkistin ja liitin alaluokkiin mukaan.

Aineistosta nousi esiin muutamia ilmauksia, jotka koin tutkimuskysymysten kannalta merkittäviksi, mutta jotka eivät kuitenkaan mielestäni löytäneet luotettavasti paikkaansa missään alaluokassa. Yksi muodostunut alaluokka ei puolestaan sopinut mihinkään yläluokista. Nämä havainnot jätin muut-luokkaan.

Palasin vielä teoriaan hakeakseni vahvistusta yläluokkien muodostamiselle. Mietin jälleen luomieni alaluokkien sisällön ydintä ja sitä, mitkä niistä liittyisivät jollain lailla toisiinsa ja mikä yhdistävä ajatus voisi olla. Yläluokkia muodostaessa teoriaan joutui palaamaan useaan kertaan, joka tuotti vielä pieniä lisäyksiä teoriapohjaankin. Yläluokkien muodostamisen jälkeen nimesin ne vastaamaan mahdollisimman hyvin alaluokkien sisältöjä yhdistävää ajatusta. Tässä vaiheessa pääluokat alkoivat jo yläluokkien ja teoriaan syventymisen tuloksena olla hahmottumassa. Yläluokat tuntuivat aidosti vahvistavan muodostamani tietopohjan kokonaisuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi raportoin analyysivaiheen kuviain, jotka etenevät pääluokasta yläluokkien kautta alaluokkiin. Kuvioiden avulla lukija saa helposti tarkasteltua analyysini etenemistä ja muodostettua oman mielikuvan luokittelun etenemisestä.

Kokonaisuudessaan analyysiprosessi vei todella paljon aikaa eikä edennyt lineaarisesti. Analyysissa eteneminen vaati jatkuvasti taakse päin palaamista ja oli täten hyvin spiraalimaista. Jokaiseen spiraaliin sisältyi aineistoon palaaminen, teorian tutkistelu ja näiden pohjalta syntyneen pohdinnan tukema analyysin edistäminen. Työläydestään huolimatta koen prosessin syventäneen yhteyttä aineistoon ja ymmärrystä tutkimastani aiheesta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Aineistosta löydetty autenttisen johtamisen piirteet

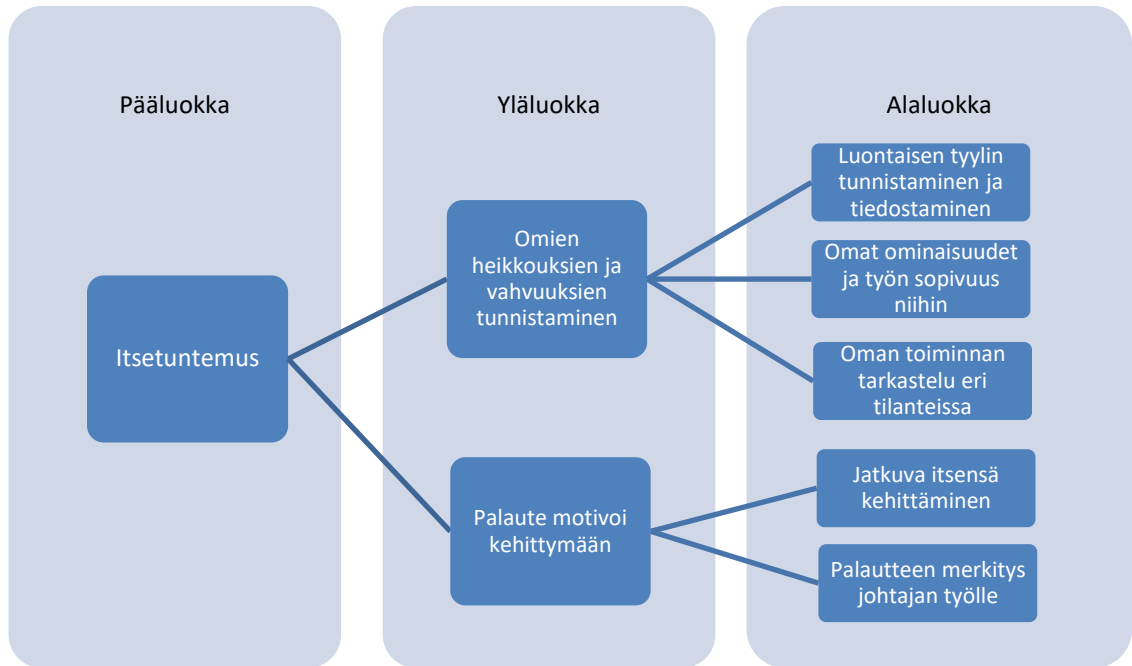
Hyvinvointivalmennukseen osallistuneiden johtajien kirjoitelmista muodostuneesta aineistosta löytyi kaikkiaan 109 autenttisen johtajuuden piirteitä sisältävää ajatuskokonaisuutta. Nämä ajatuskokonaisuudet poimittiin aineistosta analyysiyksiköiksi, joiden perusteella sisällönanalyysi toteutettiin.

Luokittelun tulokset on kuvattu tässä luvussa sanallisessa ja kuvion muodossa. Kuvion jälkeen kustakin muodostuneesta pääluokasta on nostettu esiin keskeisiä löydöksiä ja havainnollistettu niitä alkuperäisilmauksia lainaten. Näin myös yhteys aineistoon on pyritty säilyttämään ehyenä.

4.1.1 Itsetuntemus

Aineistosta nousi esille tiedonantajien itsetuntemus autenttisen johtajuuden piirteinä. Itsetuntemukseen viittaavia kommentteja löytyi jokaisesta kirjoitelmasta ja niitä oli yhteensä 32 kappaletta. Osallistuneiden johtajien itsetuntemus muodostui omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisesta ja kehittymään motivoivasta palautteesta (kuvio 5).

Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen koostui luontaisen tyylin tunnistamisesta ja tiedostamisesta, omista ominaisuuksista ja niiden sopivuudesta työhön sekä oman toiminnan tarkastelusta eri tilanteissa. Kehittymään motivoivan palautteen puolestaan muodostivat johtajan jatkuva itsensä kehittäminen ja palautteen merkitys johtajan päivittäiselle työlle (kuvio 5).



Kuvio 5. Autenttisen johtamisen ilmentyminen johtajan itsetuntemuksena.

Aineistosta kävi ilmi hankkeen hyvinvointivalmennuksen vaikutus johtajien itsetuntemukseen. Hankkeen aikana käytetyt työkalut olivat lisänneet johtajien tietoisuutta omasta luontaisesta tyylistä ja henkilökohtaisista vahvuuksista. *”Toisaalta omien vahvuuksien sekä luontaisen tyylin tarkastelu on avannut monia asioita niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työskentelytavoissakin.”*

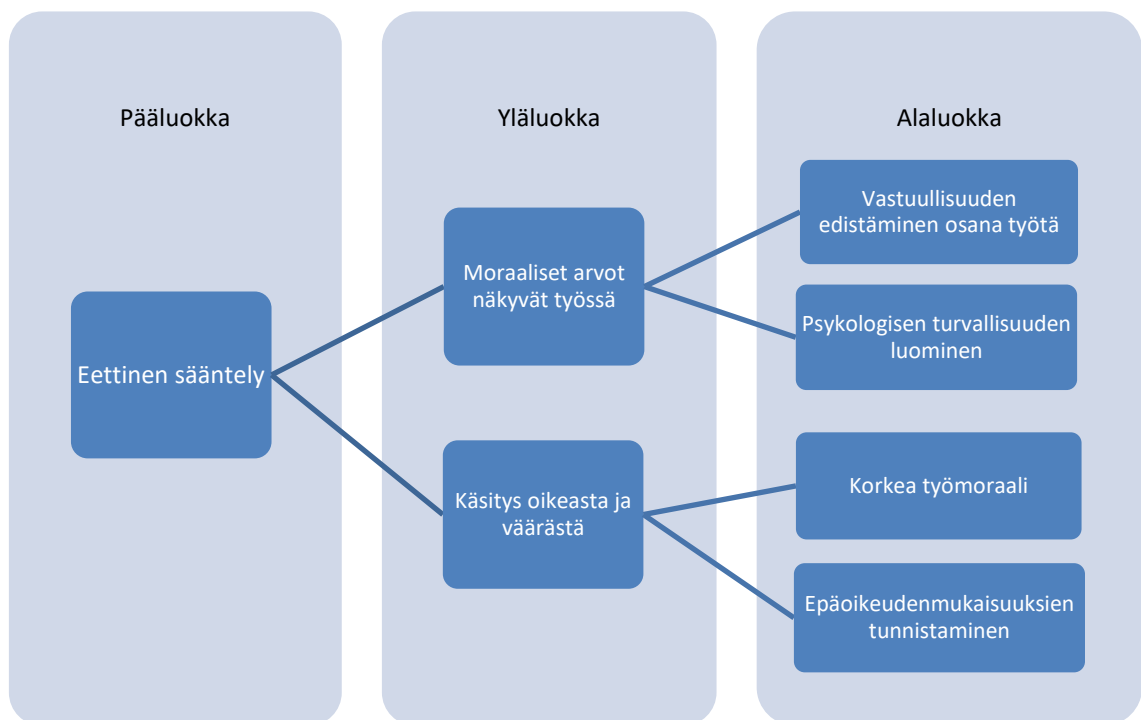
Myös omien heikkouksien hahmottaminen oli edistänyt itsetuntemusta. Heikkouksia hahmottamalla pystyttiin ymmärtämään työn hankaluuden tunnetta ja erittelemään, minkälaista osaamista johtajan tulisi kehittää. *”Kehittämistä tarvitsevat asiat (yksitoikkoinen ja tarkkuutta vaativa puoli työstäni) tulevat nyt tunnistetuksi, ja ymmärrän miksi ne tuntuvat minulle hankalia.”*

Aineistosta nousi esiin useimpien johtajien halukkuus vastaanottaa palautetta. Palaute oli motivoivaa sekä itsensä kehittämisen että oman työn mielekkyyden lisääntymisen kannalta. *”Oman työn merkitys vahvistuu, kun saa tuloksia aikaan ja omalta tiimiltä tulee positiivista palautetta.”* Suurin osa johtajista kuvasi vastauksissaan positiivisen palautteen merkitystä, mutta myös rakentava palaute mainittiin. *”Tiimiläisten antama palaute on erittäin tärkeää, on se sitten rakentavaa tai positiivista.”*

4.1.2 Eettinen sääntely

Autenttinen johtajuus ilmeni aineiston mukaan johtajien toiminnassa eettisenä sääntelynä. Tähän osa-alueeseen liittyviä analyysiyksiköitä löytyi 9 kappaletta. Eettinen sääntely koostui johtajan moraalisten arvojen näkymisestä työssä ja käsityksenä oikeasta ja väärästä (kuvio 6).

Johtajan moraalisten arvojen näkymisen työssä taustalla olivat aineistosta nousseet vastuullisuuden edistäminen osana työtä ja psykologisen turvallisuuden luominen. Tiedonantajien käsitys oikeasta ja väärästä muodostui tässä aineistossa korkeasta työmoraalista ja epäoikeudenmukaisuuksien tunnistamisesta (kuvio 6).



Kuvio 6. Autenttisen johtamisen ilmentyminen johtajan eettisenä sääntelynä.

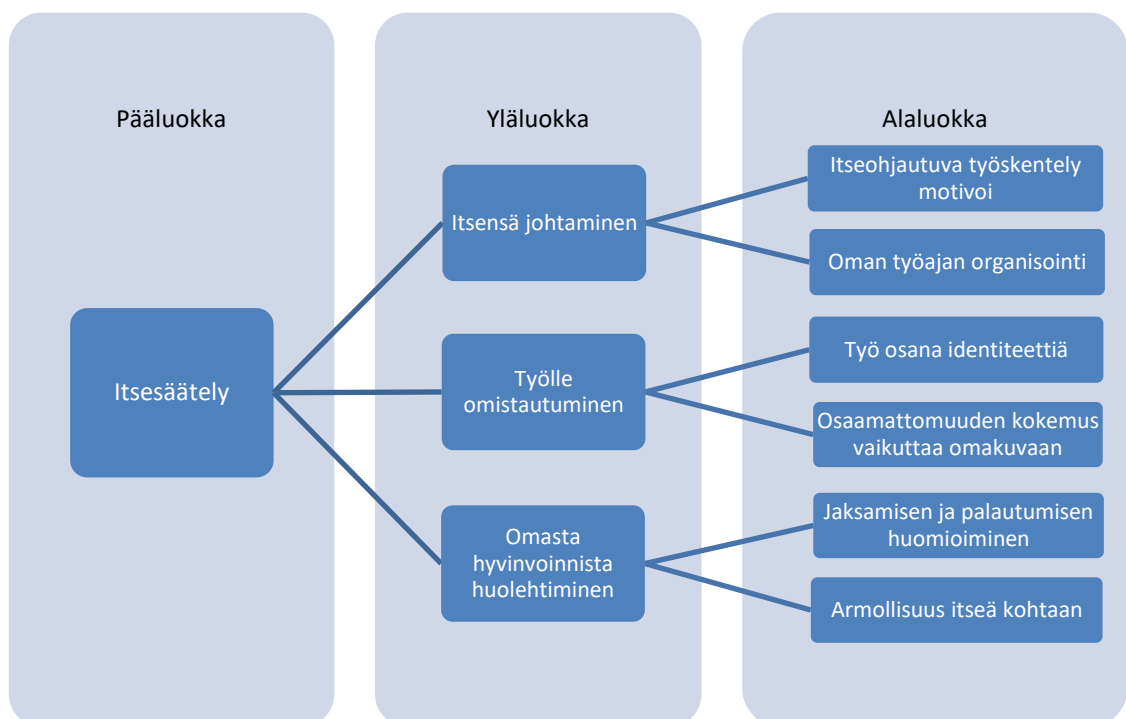
Eettistä sääntelyä kuvaavat ilmaisut olivat muita osa-alueita hajanaisempia, kuvaten hieman eri näkökulmia. Vastuullisuus ja kestävä kehitys nousivat esille eettistä sääntelyä kuvaavista ilmaisuista selvimmin. *"Myös kestävä kehitys ja hiilijalanjäljen pienentäminen monipuolisesti on ollut kehitystyön alla. Syy miksi näihin haluan vaikuttaa niin on omat arvot ja taloudelliset suuret ja pienet säästöt."*

Toinen moraalisia arvoja työssä heijastava osa-alue oli halu luoda alaisille psykologista turvallisuutta työyhteisössä. *”Tiimiläisten onnistuminen omassa työssä on erityisen merkityksellistä, sillä se kertoo myös siitä, että olemme pystyneet luomaan tiimiläisille erinomaiset puitteet sekä psykologista turvallisuutta oman työnsä toteuttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla.”*

4.1.3 Itsesääätely

Aineistossa johtajien autenttisuus ilmeni myös itsesääätelyn osa-alueena. Osa-alueeseen liittyi 27 asiakokonaisuutta. Itsesääätelyn muodostivat itsensä johtaminen, työlle omistautuminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen (kuvio 7).

Itsensä johtaminen ilmeni aineistossa itseohjautuvan työskentelyn motivoivana vaikutuksena ja oman työajan organisointina. Työlle omistautuminen muodostui työn olemisena osana johtajan identiteettiä ja osaamattomuuden tunteen kokemuksen vaikutuksesta omakuvaan. Johtajan omasta hyvinvoinnista huolehtiminen tuli näkyviin jaksamisen ja palautumisen huomioimisena sekä armollisuutena itseä kohtaan (kuvio 7).



Kuvio 7. Autenttisen johtamisen ilmentyminen johtajan itsesääätelynä.

Itsesäätelyn osa-alueella painopiste kohdistui omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Suuri osa pelkistyksistä kuvasi havaintoja johtajan omasta jaksamisesta ja palautumisesta. Erityisesti Oura-sormuksen käyttämisen avulla saatu data oli herättänyt monet johtajista tarkkailemaan palautumista ja nukkumista.

"Olen kiinnittänyt erityisesti huomiota Oura-sormuksen kautta saamiini unitietoihin ja käyttäytymiseeni iltaisin ennen nukkumaan menoa. Unen laatu on jossain määrin parantunut ja nukkuminen rauhoittunut verrattuna aikaisempaan. Sen myötä työstressi on vähentynyt ja olen töissä virkeämpi."

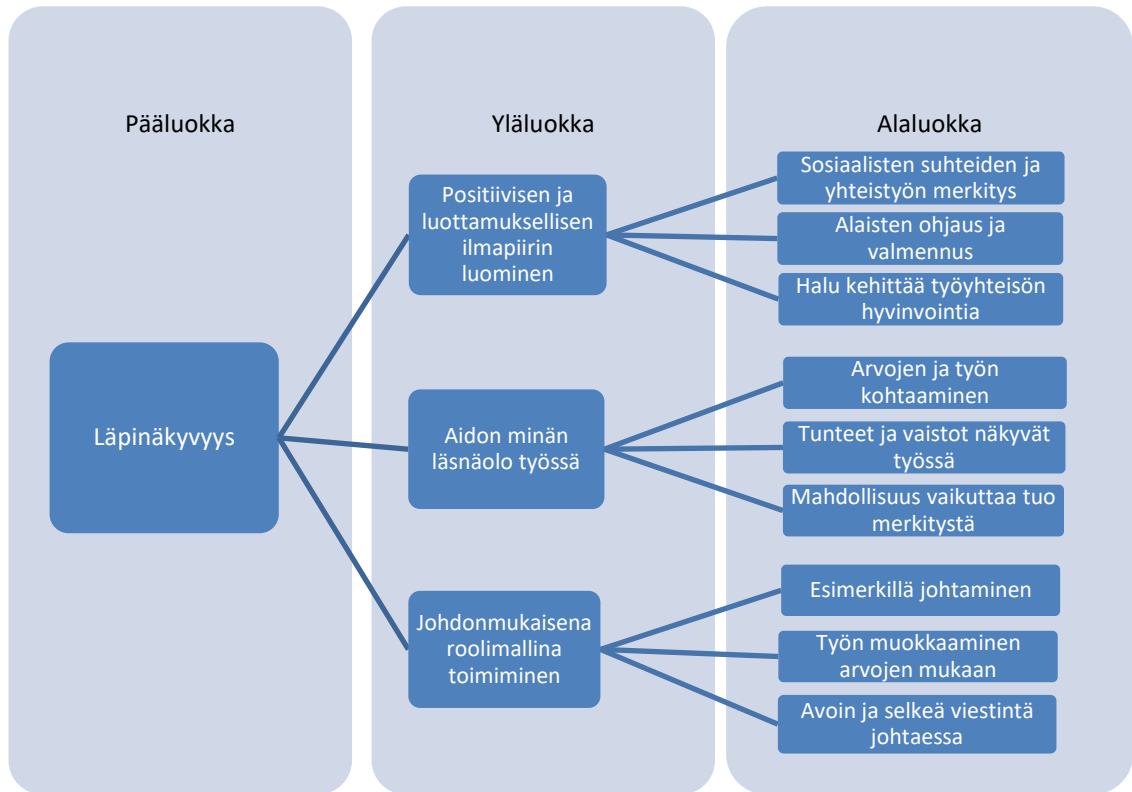
Toinen erottuva painopiste oli itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen ilmeni muun muassa työtehtävien aikatauluttamisena ja työajoissa pitäytymisenä. *"Esimerkkinä työhön liittyvästä muutoksesta on esimerkiksi sellainen, että en suostu enään tekemään ns. esimiestyön tehtäviä työajan jälkeen vaan yritän saada ne upotettua työaikaan."*

4.1.4 Läpinäkyvyys

Autenttinen johtajuus tuli esille aineistossa johtajan toiminnan läpinäkyvyytenä. Läpinäkyvyyttä kuvattiin aineistossa monitahoisemmin kuin muita osa-alueita, läpinäkyvyyden ilmenemisen muodot siis vaihtelivat selvimmin. Suuri osa läpinäkyvyyteen liittyvistä ilmauksista liittyi jollain tavalla toimimiseen muiden kanssa. Yhteensä läpinäkyvyyteen yhdistettävissä olevia ilmauksia aineistossa oli 50 kappaletta. Läpinäkyvyys muodostui positiivisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisesta, aidon minän läsnäolosta työssä sekä johdonmukaisena roolimallina toimimisesta (kuvio 8).

Positiivisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista kuvasivat sosiaalisten suhteiden ja yhteistyön merkitys, alaisten ohjaus ja valmennus sekä halu kehittää työyhteisön hyvinvointia. Aidon minän läsnäolo työssä ilmeni arvojen ja työn kohtaamisena, vaikuttamisen mahdollisuuden tuomana merkityksellisyytenä sekä tunteiden ja vaistojen näkymisenä työssä. Johdonmukaisena roolimallina toimiminen

muodostui esimerkillä johtamisesta, työn muokkaamisesta omien arvojen mukaan sekä avoimesta ja selkeästä viestinnästä johtaessa (kuvio 8).



Kuvio 8. Autenttisen johtamisen ilmentyminen johtajan läpinäkyvyytenä.

Läpinäkyvyyden osalta ilmaiset painottuivat positiivisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. Selkein yksittäinen esille tullut piirre oli johtajien into ohjata ja valmentaa alaisiaan. *”Toki asiakaspalvelutyö on itselle myös miellyttävä, mutta tiimiläisten vahvistaminen, kasvattaminen ja kehittäminen antaa itselleni enemmän kuin yksistään asiakaspalvelutyössä toimiminen.”* Ohjauksen avulla saavutettu alaisten menestyminen ja heidän saamansa palaute oli monelle johtajalle tärkeää. *”Työstä tekee erityisen mielekäästä se, kun onnistumme luomaan missiomme mukaisesti erinomaisia hotellikokemuksia ja tiimiläisemme saavat työstään erinomaista palautetta.”*

Myös halu kehittää työyhteisön ilmapiiriä mainittiin useaan kertaan. Yhden johtajan kirjoitelmassa alaisten työhyvinvointi yhdistyi työhön sitoutumiseen. *”Alaisten suhteen minulle on tärkeää, että he voisivat mahdollisimman hyvin ja sitoutuisivat työpaikkaan.”*

4.1.5 Muut löydökset

Sisällönanalyysissa nousi aineistosta esiin piirteitä, jotka ilmentävät autenttista johtajuutta, mutta joille ei löytynyt vastinetta. Tällaisia olivat erilaisuuksien arvostaminen ja hyväksyminen, muista välittäminen, virheiden näyttäminen muille sekä työtehtävien muutoksen tavoittelu.

”Toisten hyvinvointi ja jaksaminen on itselle hyvin tärkeää. Jokaista ihmistä tulee arvostaa ja kunnioittaa juuri sellaisina kuin he ovat kaikista erilaisuuksista huolimatta. Olen myös kasvanut uskonnollisessa perheessä ja vaikka en itse siihen uskontokuntaan enää kuulukaan on se antanut minulle erityisen vahvan pohjan jokaisen ihmisen erilaisuuden hyväksymiselle sellaisina kuin he ovat.”

Ratkaisujen perustelusta alaisille kirjoitti kaksi johtajaa ja asiaa vaikuttavien tietojen keräämisestä ennen päätöksentekoa yksi johtaja. Näistä ilmaisuista löytyi siis yhteistä, mutta viimeksi mainittu jäi vaille paria, joten alaluokkaa ei muodostunut.

4.2 Merkityksellisyden yhteys löydettyihin autenttisuuden piirteisiin

Tarkastelin sisällönanalyysista saamiani tuloksia. Tutkin johtajien kirjoitelmista ne, joista löytyi ainakin yksi kutakin tietoperustassa määriteltyä intrapersonallisen autenttisen johtajuuden piirrettä kuvaavaa ilmaisua. Eli kirjoitelmasta tuli löytyä vähintään itsetuntemusta, eettistä sääntelyä ja itsesäätelyä kuvaavat piirteet. Kahdeksasta kirjoitelmasta nämä kriteerit täyttivät kuusi.

Autenttisen johtajuuden kolmen intrapersonallisen ominaisuuden piirteitä omaavat kuuden johtajan kirjoitelmat sisälsivät 94 ajatuskokonaisuutta. Näistä 31 sisälsi myös ilmaisun työn merkityksellisyydestä. Yli kolmanneksessa tarkasteltavista analyysiyksiköissä siis yhdistyi jokin autenttista johtajuutta kuvaava osa-alue ja ilmaisu johtajan kokemasta työn merkityksellisyydestä.

Useimmin merkityksellisenä tai tärkeänä johtajat mainitsivat vaikuttamisen mahdollisuuden työssä sekä alaisten hyvinvoinnin, ohjaamisen tai onnistumisen. Seuraavaksi eniten mainintoja löytyi yhteistyön ja sosiaalisten suhteiden tuomasta merkityksellisyydestä. Selvänä teemana erottui vielä palautteen saamisen mukanaan tuoma merkitys johtajan työlle.

Seitsemän ajatuskokonaisuutta kuvasi vaikuttamisen mahdollisuuden tuomaa merkityksellisyyttä. Halu vaikuttaa kohdistui esimerkiksi työkavereiden valintaan. *"Minulle on todella tärkeää, että olen saanut itse vaikuttaa/ valita lähimmät työkaaverini/alaiseni."* Toisessa alkuperäisilmauksessa kerrottiin itsenäisen päätöksentekomahdollisuuden merkityksellisyydestä. *"Työn mielekkyyttä lisää mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon ja vaikuttamiseen."*

Samaten seitsemän ajatuskokonaisuutta kertoi alaisten hyvinvoinnin sekä valmennuksen ja ohjauksen tuottamasta merkityksellisyydestä johtajalle. *"Se että saan olla omalta osaltani vaikuttamassa, edesauttamassa ja luomassa työyhteisöömme erinomaisen ilmapiirin, vahvan yhteistyön, avoimen ja luottamuksellisen sekä tietysti hyvinvoivan työyhteisön kasvattaa oman työn merkitystä."*

Kolmas selvimmin esille noussut teema merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä oli yhteistyö. Yhteistyö mainittiin jossain muodossa kuudessa ajatuskokonaisuudessa. Yhteistyön merkitys nousi esille myös sidosryhmien kanssa tapahtuvana, mutta eniten painotettiin työyhteisön välisen yhteistyön tuomaa mielekkyyttä. *"Mielekkääksi työn tekee se, että saan työskennellä alalla, joka oikeasti kiinnostaa ja saan olla osa vahvojen ammattilaisten muodostamaa työyhteisöä."*

Palautteen saaminen toi viiden alkuperäisilmauksen mukaan merkityksellisyyttä johtajan työhön. Huomion arvoista oli, että myös alaisten saama palaute oli mainittu johtajan mielekkyyden kokemusta lisäävänä tekijänä. *"Työstä tekee erityisen mielekästä se, kun onnistumme luomaan missiomme mukaisesti erinomaisia hotellikokemuksia ja tiimiläisemme saavat työstään erinomaista palautetta."*

Tarkastelun ulkopuolelle jääneistä kahdesta kirjoitelmasta löytyi jonkun intrapersoonallisen osa-alueen puuttumisen lisäksi lukumäärällisestikin kaikkein vähiten autenttisen johtamisen piirteitä. Näistä molemmissa kirjoitelmissa työtä kuvataan toimeentulon lähteenä. Merkityksellisyys ei siis myöskään ole niissä syvällisesti läsnä.

5 POHDINTA

5.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen autenttisen johtajuuden osa-alueiden ilmenemistä koskevissa tuloksissa vahvimmin esille nousivat kokonaisuutena johtajan intrapersonalliset piirteet eli itsetuntemus, eettinen sääntely ja itsesäätely. Interpersoonallisista ominaisuuksista näyttäytyi selvästi läpinäkyvyys. Aineistossa oli viitteitä myös päätöksentekoon vaikuttavien asioiden selvittämisestä ja päätösten perustelusta alaisille. Nämä voisivat viitata tasapainoiseen tiedonkäsittelyyn, mutta maininnat riittivät ainoastaan yhden alaluokan muodostamiseen.

Itsetuntemukseen liittyvät maininnat painottuivat vahvasti saman teeman eli monipuolisen omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen ympärille. Myös palautteen merkitystä luovan vaikutuksen nostivat useat johtajat esille. Näistä syistä itsetuntemuksen pääluokan alle muodostui ainoastaan kaksi edellä mainittua teemaa noudattavaa yläluokkaa.

Itsesäätely puolestaan ilmeni aineistossa moninaisemmin ilmaisuin, joten tulokset jakautuivat itsetuntemusta useampaan yläluokkaan. Vahvin painopiste oli kuitenkin omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa. Tätä ja itsetuntemuksen osa-alueen selkeää esiin nousemista selittävät nähdäkseni hyvinvointivalmennuksen aikaansaama jatkuva itsereflektio sekä valmennuksen aikana saadut Ouran ja BrainID:n mittaustulokset. Myös kirjoitelmien laatimisen tueksi annetut kysymykset saattoivat vaikuttaa tuloksissa syntyneiden osa-alueiden sisäisiin painotuksiin.

Suurin hajonta oli läpinäkyvyyden ilmenemisen tavoissa, jonka tuloksiin alaluokkia täten muodostuikin lukumääräisesti suurin määrä. Läpinäkyvyyden pääluokkaan kertyi myös eniten analyysiyksiköitä. Eettisestä sääntelystä kertovia ilmauksia löytyi juuri sen verran, että kyseisen ominaisuuden alaluokat ja yläluokat muodostuivat ja kompetenssi nousi esille aineistosta.

Työn merkityksellisyyden näkökulmasta tarkastellussa osasta aineistoa ajatus oman työn merkityksellisyydestä yhdistyi autenttista johtajuutta kuvaavaan ilmaisuun yllättävän usein. Yli kolmasosassa tarkastelluista ajatuskokonaisuuksista oli löydettävissä viitteitä molemmista.

5.2 Johtopäätökset

Yhtä kirjoitelmaa lukuun ottamatta, kaikissa mainittiin palautteen saamisen tuoma merkitys johtajan työlle. Palautteen vastaanottamisen halukkuus ja itsensä kehittäminen tältä pohjalta on keskeinen piirre autenttisen johtajan itsetuntemuksen taustalla. (Walumbwa ym. 2008, 121.) Toisaalta autenttisen johtajan kehittämisen halu ei rajoitu ainoastaan omaan kehittymiseen, vaan hän haluaa auttaa myös alaisiaan kehittymään (Walumbwa ym. 2008, 95). Aineistosta ilmenikin johtajien halu ohjata alaisiaan sekä alaisten hyvinvoinnin ja onnistumisen tuoma merkitys myös johtajan työlle.

Eettinen sääntely jäi pienempään rooliin aineistossa. Eettinen käytös edellyttää kognitiivista kypsyyttä ja tilanteen vaatimaa harkintaa (Sastre-Riba, & Cámara-Pastor 2022, 2). Omaa eettistä käyttäytymistä voi olla vaikeampi arvioida työssä vastaan tulevien tilanteiden ulkopuolella. Myös itsetuntemuksen lisääntyminen voisi tukea eettisen sääntelyn kehittymistä (Niemi ym. 2020, 113). Aineistossa eettinen sääntely ilmeni teoriapohjaan suhteutettuna hyvin tyypillisesti inhimillisenä oikeudenmukaisuutena muun muassa kiusaamisen vastaisuutena. Lisäksi eettinen sääntely näkyi haluna toimia vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä edistäen (Pircher Verdorfer & Peus 2020, 326).

Kirjoitelmista käy selvästi ilmi hyvinvointivalmennuksen vaikutuksena tapahtunut itsereflektion ja sitä kautta johtajaa itseään koskevan havainnoinnin lisääntyminen. Syvällinen itsetutkistelu ja henkilökohtaisten arvojen hahmottaminen voi lisätä autenttisuutta. Hankkeessa toteutetun kaltainen esihenkilövalmennus on toimiva tapa tukea tällaista pohdiskelua ja tarjota tukea autenttisuuden kehittämiseen ja näkymiseen käytännön työssä. (Niemi ym. 2020, 113.)

Tuloksia arvioitaessa tulee ottaa huomioon autenttisen johtajuuden toteutumisen päivittäinen vaihtelu (Fladerer & Braun 2020, 337). Tuloksiin voi vaikuttaa johtajan tunne- ja vireystila kirjoittamisen hetkellä tai edeltävien työpäivien tapahtumat. Muutama johtaja on kirjoitelmassaan tuonut esille työssä tapahtuneita laajempia vastoinkäymisiä, jotka heijastuvat kirjoitelman sisältöön. Myös työn merkityksellisyyden on todettu olevan luonteeltaan herkkää, ajallisesti hetkittäistä ja tapahtuneisiin asioihin sidonnaista. Merkityksellisyyden kokemus voi kohdentua johonkin tiettyyn hetkeen tai mielikuvaan työstä kokonaisuutena. (Bailey & Madden 2016, 55–57; Martikainen ym. 2022, 1138.)

Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että autenttisen johtajuuden piirteet ovat opittavissa ja kehitettävissä olevia kompetensseja, tässä tutkimuksessa ne ovat tulleet esille hyvinvointivalmennuksen osana tapahtuneen itsereflektion kautta. Tutkimus tukee myös merkitystä kompetenssien jaottelusta intra- ja interpersonaalisiin. Tällöin kehittämistä vaativat kompetenssit on helpompi tunnistaa ja kehitys kohdistuu oikeaan osa-alueeseen. (Meerits ym. 2022, 802–806.)

Työn merkityksellisyyden kokemusta selvittäneestä tutkimustehtävästä nousi vahvasti esille neljä teemaa, joista ensimmäinen oli vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön. Martela ja Riekkä (2022, 2) ovat todenneet yhdeksi merkityksellisyyden lähteeksi tunteen autonomiasta eli siitä, että henkilön teot kumpuavat hänestä itsestään. Toinen esiin nousseista teemoista oli alaisten hyvinvoinnista ja onnistumisesta tai heidän ohjaamisestaan lähtöisin oleva mielekkyyden kokemus. Kolmantena johtajat kirjoittivat yhteistyön ja sosiaalisten suhteiden merkityksestä. Neljäntenä teemana esiin nousi palautteen saamisen tuottaman merkityksen omalle työlle.

Johtajien ilmaisema mielekkyyden tunne alaisten hyvinvoinnista ja onnistumisesta vahvistaa teoriaa, jonka mukaan tunne välittävistä ihmissuhteista ja tunne hyvää tekevästä työpanoksesta toimivat merkityksellisyyden kokemusta tuottavina lähteinä (Martela & Riekkä 2018, 4). Johtajien näkemys yhteistyön ja sosiaalisten suhteiden vaikutuksesta työn merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä tukee

näkemyistä, että yhtenäisyys muiden kanssa auttaa luomaan kokemusta merkityksellisyydestä (Lips-Wiersma & Wright 2012, 659–660).

Keskeisempänä löydöksenä pidän sitä, miten samat tekijät voivat sekä ilmentää johtajan autenttisuutta että toimia hänen työnsä merkityksellisyyden lähteinä. Tällöin autenttisen johtamistavan hyödyksi voisi nähdä alaisten hyvinvoinnin lisääntymisen ohella myös saman vaikutuksen johtajan hyvinvoinnin kohdalla. Toki jo aineiston pienen koon vuoksi voidaan todeta, että tulokset eivät ole yleistettävissä, joten ilmiötä tulisi tutkia lisää.

Autenttisen johtajuuden ominaispiirteiden ja työn merkityksellisyyden lähteiden välillä voidaan nähdä olevan toisaalta samankaltaisuuksia ja toisaalta synergiaa, jossa toisen täyttyminen edesauttaa toisen kehittymistä. Autenttinen johtajuus edellyttää syvää itsetuntemusta. Itsetuntemuksen avulla johtaja tietää vahvuutensa ja heikkoutensa ja tuntee todellisen minuutensa. (Walumbwa ym. 2008, 94.) Itsetuntemuksen osa-alueeseen kuuluu myös palautteen vastaanottaminen, jonka avulla jatkuva itsensä kehittäminen ja itsensä näkeminen toisten silmin on mahdollista (Gardner ym. 2005, 349).

Työn merkityksellisyyden lähteenä oleva rehellisyys itselle vaatii niin ikään johtajalta itsetuntemusta. Autenttisen johtajuuden osa-alueena itsetuntemus sisältää myös itsensä kehittämisen, joka liittyy työn merkityksellisyyttä tuottavan parhaaksi itseksi tulemisen kanssa. Lisäksi johtajan tulee omata rohkeutta näyttää arvonsa ja tunteensa, jotta hän pystyy oma aito itsensä. Autenttisen johtajuuden läpinäkyvyys liittyy näin työn merkityksellisyyden lähteenä olevaan autonomiaan. (Gardner ym. 2005, 349; Lips-Wiersma & Wright 2012, 659–662; Martela & Riekkilä 2018, 9–10.)

5.3 Luotettavuus ja pätevyys, rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi edistää kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen etenemisen sen kaikissa vaiheissa. Erityisen tärkeää

on luokittelun kaikkien vaiheiden näkyväksi tekeminen ja perustelut, miksi valittuihin luokkiin on päädytty. Perustelu on avainasemassa myös tulkintoja tehtäessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen kuvannut tutkimuksen etenemistä sen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen etenemisen kuvaaminen alkaa Johdanto-luvussa kaavion muodossa. Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät on selitetty yksityiskohtaisesti ja valinnat perusteltu. Analyysin luotettavuutta lisää myös analyysiyksikön selkeä erittely (Graneheim & Lundham 2004, 107). Sisällysanalyysin luokittelun vaiheet on esitetty kaavioina selkeyden vuoksi ja yhteyden säilyttämiseksi alkuperäisilmauksiin. Luokittelun vaiheittainen havainnollistaminen lisää luotettavuutta ja parantaa toistettavuuden mahdollisuutta.

Autenttisen johtamisen tietoperustaksi valitsin Meeritsin ym. (2022) EALM-mallin, joka on koostettu Walumbwan ym. (2008) sekä Beddoes-Jonesin ja Swalesin (2015) malleja yhdistämällä. Walumbwan ym. mallin on kritisoitu kertovan enemmän autenttisesta johtajasta, kuin autenttisesta johtajuudesta (Crawford ym. 2020). Tutkimuksessani en kuitenkaan koe tästä olevan haittaa, koska aineistona toimivat kirjoitelmat ovat esihenkilöiden ja yrittäjien itsereflektion tuotosta ja täten kertovat johtajuuden sijasta enemmän johtajasta ja hänen kompetensseistaan. Walumbwan ym. mallissa korostuvat johtajan ominaisuudet ja itsetuntemus, joka tukee tutkimukseni näkökulmaa.

Luotettavuuden lisäämiseksi käytin lähteinä tietoperustaa kootessani vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita Ainoastaan tutkimusmenetelmien kuvaamisen tukena on käytetty lähteinä kirjoja. Lähteissä on pyritty huomiomaan mahdollisimman hyvin niiden ajantasaisuus luotettavuuden varmistamiseksi, kuitenkin viitaten aina alkuperäiseen lähteeseen hyvän tutkimustavan mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös valmiin aineiston käyttäminen, tuoden mukanaan omat etunsa ja haasteensa. Valmiin aineiston etuna luotettavuuden suhteen näen sen, että en ole vaikuttanut tiedonantajille esitettyihin kysymyksiin tai heidän vastauksiinsa, kuten aineistonkeruutavoista esimerkiksi haas-

tattelussa voisi käydä. Haasteena luotettavuudelle taas koen omien vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen esimerkiksi tiedonantajien tai tehtävänannon sisältämien aihepiirien valinnan suhteen.

Hyvinvointivalmennukseen osallistuneista 20 esihenkilöstä ainoastaan 8 palautti viimeisen teeman mukaisen kirjoitelman, josta aineistoni muodostui. Johtuen aineiston suppeasta koosta, aineisto ei ainakaan kaikilta osin saturoitunut. Tämä saattoi aiheuttaa tutkimustulosten muut-osiossa raportoitujen tekijöiden vastinparien puuttumisen ja täten jäämisen varsinaisten tulosten ulkopuolelle. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää merkittävämpi tekijä (Vilkkä 2021, 150).

Tulosten siirrettävyyden suhteen todettakoon, että tiedonantajien yksityisyyden suojan takaamiseksi aineistot luovutettiin valmiiksi anonymisoituina käyttöni. Tästä syystä minulla ei ole tarkkaa käsitystä tiedonantajien taustatiedoista, lukuun ottamatta yleistä hankkeen kohderyhmän rajausta. Aineistosta käy osittain ilmi kirjoittajien kokeneisuuteen ja ikään liittyviä tietoja, mutta ei kattavasti jokaisen kohdalta, joten niitä ei voi hyödyntää.

5.4 Ehdotukset jatkokehittämisaiheista

Jatkokehittämisaiheeksi ehdottaisin tutkimuksen lähtökohtien kääntämistä päinvastoin. Tutkimustulosten perusteella näkisin aiheelliseksi tutkia työstä saadun merkityksellisyyden kokemuksen vaikutusta johtajan johtamistyyliin. Kiinnostavaa olisi myös saada tietoa siitä, tarjoaako merkitykselliseltä tuntuva työ tukea autenttisen johtajuuden kompetenssien kehittymiseen.

Tutkimuskysymykset voisi muotoilla esimerkiksi seuraavaan muotoon. Tukeeko merkitykselliseltä tuntuva työ autenttista johtamistapaa? Edesauttaako työssä koettu merkityksellisyys autenttisen johtajuuden kompetenssien kehittymistä?

LÄHTEET

- Alvesson, M. & Einola, K. 2019. Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership quarterly*, Vol 30 Nro 4, 383–395. Viitattu 27.4.2023 doi:10.1016/j.leaqua.2019.04.001.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership quarterly*, Vol 16 Nro 3, 315–338. Viitattu 28.5.2023 doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership quarterly*, Vol 15 Nro 6, 801–823. Viitattu 1.4.2023 doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual review of psychology*, Vol 60 Nro 1, 421-449. Viitattu 2.5.2023 doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Bailey, C. & Madden, A. 2016. What makes work meaningful - or meaningless. *MIT Sloan management review*, Vol 57 Nro 4, 52-62. Viitattu 3.7.2023 <https://www.proquest.com/docview/1802194552?parentSessionId=YkZhiDYUEr%2F%2FvwzPidjfYKXglrpCpjpYPQ8F8yqgyAM%3D&accountid=27297>.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. & Kerridge, G. 2019. A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, Vol 18 Nro 1, 83–113. Viitattu 11.7.2023 doi:10.1177/1534484318804653.
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. 2020. Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian journal of management*, Vol 45 Nro 1, 114–133. Viitattu 22.7.2023 doi:10.1177/0312896219836460.
- Elo, S, Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, Vol 34 Nro 4, 215–225.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, Vol 62 Nro 1, 107–115. Viitattu 1.8.2023 doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos Tampere: Vastapaino.
- Fladerer, M. P. & Braun, S. 2020. Managers' Resources for Authentic Leadership – a Multi-study Exploration of Positive Psychological Capacities and Ethical Organizational Climates. *British journal of management*, Vol 31 Nro 2, 325-343. Viitattu 30.6.2023 doi:10.1111/1467-8551.12396.

Freeman, R. E. & Auster, E. R. 2011. Values, Authenticity, and Responsible Leadership. *Journal of business ethics*, Vol 98 Nro 1, 15–23. Viitattu 2.4.2023 doi:10.1007/s10551-011-1022-7.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. 2005. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership quarterly*, Vol 16 Nro 3, 343-372. Viitattu 30.6.2023 doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership quarterly*, Vol 22 Nro 6, 1120–1145. Viitattu 30.6.2023 doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007.

Ghadi, M. Y., Fernando, M. & Caputi, P. 2013. Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & organization development journal*, Vol 34 Nro 6, 532–550. Viitattu 15.6.2023 doi:10.1108/LODJ-10-2011-0110.

Harter, S. 2002. Authenticity. Teoksessa C. R. Snyder, and S. J. Lopez (toim.) *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press. Viitattu 1.4.2023 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=3052021>.

Heikkinen, K-P. 2019. Aitojohtajuus on johtamista aidosti. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 35. Viitattu 31.5.2023 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019052817564>.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Iszatt-White, M. & Kempster, S. 2019. Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the 'Root Construct'? *International journal of management reviews: IJMR*, Vol 21 Nro 3, 356–369. Viitattu 30.6.2023 doi:10.1111/ijmr.12193.

Joutsenvirta, M., Hirvilammi, T., Ulvila, M. & Wilén, K. 2016. *Talous kasvun jälkeen*. Helsinki: Gaudeamus.

Kaihua, H. & Vähäkuopus, M. 2022. Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä matkailu- ja palvelualla Lapissa. Pohjoisen tekijät 15.12.2022. Viitattu 26.6.2023 <https://www.lapinamk.fi/blogs/Johtaminen-muuttuvassa-toimintaymparistossa-matkailu--ja-palvelualla-Lapissa/0q5cunco/20db6c5e-41dd-4ce5-b872-f704f98ad2a5>.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kemi, J., Vähäkuopus, M. & Yli-Villamo, A. 2022. LovelyLife® in Lapland -hyvinvointivalmennus kestävän arjen edistämässä. Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti Lumen 27.10.2022. Viitattu 1.8.2023 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2022/10/27/lovely-life-in-lapland-hyvinvointivalmennus-kestavan-arjen-edistamisessa/>.

Kernis, M. H. 2003. Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological inquiry*, Vol 14 Nro 1, 1–26. Viitattu 24.7.2023
doi:10.1207/S15327965PLI1401_01.

Larsson, M., Clifton, J. & Schnurr, S. 2021. The fallacy of discrete authentic leader behaviours: Locating authentic leadership in interaction. *Leadership* (London, England), Vol 17 Nro 4, 421–440. Viitattu 15.7.2023
doi:10.1177/17427150211015845.

Lemoine, J., Hartnell C & Leroy, H. 2019. Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of management annals* 2019, Vol. 13, No. 1, 148–187. Viitattu 15.5.2023
chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pure.eur.nl/ws/files/37400387/annals.2016.0121.pdf.

Lepisto, D. A. & Pratt, M. G. 2017. Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational psychology review*, Vol 7 Nro 2, 99–121. Viitattu 11.7.2023
doi:10.1177/2041386616630039.

Lindgren, B., Lundman, B. & Graneheim, U. H. 2020. Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International journal of nursing studies*, Vol 108. Viitattu 15.8.2023
doi:10.1016/j.ijnurstu.2020.103632.

Lips-Wiersma, M. & Wright, S. 2012. Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & organization management*, Vol 37 Nro 5, 655–685. Viitattu 20.8.2023 doi:10.1177/1059601112461578.

Lloyd-Walker, B. & Walker, D. 2011. Authentic leadership for 21st century project delivery. *International journal of project management*, Vol 29 Nro 4, 383–395. Viitattu 5.4.2023 doi:10.1016/j.ijproman.2011.02.004.

Martela, F. & Pessi, A. B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, 9, p. 363. Viitattu 10.7.2023 doi:10.3389/fpsyg.2018.00363.

Martela, F. & Riekkari, T. J. J. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, Vol 9, 1157. Viitattu 20.8.2023
doi:10.3389/fpsyg.2018.01157.

Martela, F. & Steger, M. F. 2016. The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The journal of positive psychology*, Vol 11 Nro 5, 531–545. Viitattu 28.5.2023
doi:10.1080/17439760.2015.1137623.

Martela, F. & Steger, M. F. 2023. The role of significance relative to the other dimensions of meaning in life - an examination utilizing the three dimensional meaning in life scale (3DM). *The journal of positive psychology*, Vol 18 Nro 4, 606–626. Viitattu 28.5.2023 doi:10.1080/17439760.2022.2070528.

Martikainen, S., Kudrna, L. & Dolan, P. 2022. Moments of Meaningfulness and Meaninglessness: A Qualitative Inquiry Into Affective Eudaimonia at Work. *Group & organization management*, Vol 47 Nro 6, 1135–1180. Viitattu 5.7.2023 doi:10.1177/10596011211047324.

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol 77 Nro 1, 11–37. Viitattu 10.7.2023 doi:10.1348/096317904322915892.

Meerits, A., Kivipõld, K. & Akuffo, I. N. 2022. Possibilities for assessing authentic leadership competencies: Testing existing instruments and proposing an extended one. *Management research news*, Vol 45 Nro 6, 801–823. Viitattu 17.8.2023 doi:10.1108/MRR-04-2021-0277.

Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala, M. 2020. Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus*, Vol 18 Nro 2, 100–116. Viitattu 1.7.2023 doi:10.37455/tt.94816.

Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. 2020. Leading by example: Testing a moderated mediation model of ethical leadership, value congruence, and followers' openness to ethical influence. *Business ethics (Oxford, England)*, Vol 29 Nro 2, 314–332. Viitattu 15.8.2023 doi:10.1111/beer.12255.

Pradhan, S. & Pradhan, R. K. 2016. Transformational Leadership and Job Outcomes: The Mediating Role of Meaningful Work. *Global business review*, Vol 17 Nro 3, 173–185. Viitattu 15.6.2023 doi:10.1177/0972150916631211.

Sastre-Riba, S. & Cámara-Pastor, T. 2022. Ethical Regulation and High Intellectual Ability. *International journal of environmental research and public health*, Vol 19 Nro 5, 1–11. Viitattu 20.8.2023 doi:10.3390/ijerph19052689.

Shamir, B. & Eilam, G. 2005. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership quarterly*, Vol 16 Nro 3, 395–417. Viitattu 15.7.2023 doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.005.

Toor, S. & Ofori, G. 2008. Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International journal of project management*, Vol 26 Nro 6, 620–630. Viitattu 6.4.2023 doi:10.1016/j.ijproman.2007.09.010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Viitattu 1.7.2023 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus. Viitattu 20.6.2023
<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S22490>.

Viitala, R. 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *The journal of workplace learning*, Vol 17 Nro 7, 436–451. Viitattu 15.8.2023 doi:10.1108/13665620510620025.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of management*, Vol 34 Nro 1, 89–126. Viitattu 6.4.2023 doi:10.1177/0149206307308913.