



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

8.11.2011

Kandidaatintutkielma

Autenttisen johtajuuden ilmentyminen Ihminen tavattavissa–ohjelmassa

Authentic leadership in Ihminen tavattavissa-program

Emilia Waljus 0301766

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.2	Keskeiset käsitteet.....	3
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset.....	4
2	Autenttinen johtaja	6
2.1	Itsensä tunteminen	8
2.2	Omien heikkouksien hyväksyminen.....	11
2.3	Vuorovaikutus.....	12
2.4	Kuuntelu	13
3	Tutkimusprosessi	14
3.1	Aikataulu ja eteneminen	14
3.2	Aineiston kerääminen ja prosessoiminen	15
3.3	Aineistoin analysoiminen	15
4	Tutkimustulokset	16
4.1	Tutkielman aineisto.....	16
4.2	Itsensä tunteminen	16
4.3	Omien heikkouksien hyväksyminen.....	17
4.4	Vuorovaikutus.....	18
4.5	Kuuntelu	19
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	21
6	Lähteet.....	23

1 Johdanto

Yleisesti on tunnustettu, että hyvin johdettu organisaatio toimii tehokkaammin kuin huonosti johdettu. Työterveyslaitoksen, Helsingin kauppakorkeakoulun sekä työ- ja elinkeinoministeriön toteuttama tutkimus vuosilta 1997 - 2007 osoitti, että henkilöstön työhyvinvoinnilla on selviä yhteyksiä yrityksen tuloksellisuuteen. (Työsuojelurahasto kotisivut: Tutkimustietoa.) Yhdysvalloissa suurin syy työpaikan vaihtamiseen on huono johtajuus. (Lussier & Achua 2004)

Huonosti johdettuun organisaatioon jäävät työntekijät ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä ja elämäänsä, eivät sitoudu työhönsä, kokevat enemmän ristiriitaa työn ja vapaa-ajan välillä sekä kärsivät psyykkisistä vaivoista. (Lussier & Achua 2004). Suomessa tutkimuksen mukaan 35 % työntekijöistä kokee työnsä henkisesti rasittavana. Työolobarometrin mukaan luku on jopa 60 %. (Sosiaali- ja terveysministeriö kotisivut: Työsuojelu). Sosiaali- ja terveysministeriö järjesti työelämän kansanäänestyksen, johon osallistui 31 000 henkilöä. 90 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimiesten olisi käytävä työpaikan ihmishdekurssi. Vajaa 60 % työssäkävivistä ihmisistä kokee saavansa melko tai erittäin paljon (riittävästi) tarvittaessa tukea esimieheltään. Vain 20 % työntekijöistä kokee keskustelun työtehtävistä, tavoitteista ja tuloksista täysin riittäväksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö kotisivut: Tiedote 411/2007).

Globalisaatio ja nopea muutostahti ovat luoneet tarpeen uudentlaiselle johtajalle. (Toor & Ofori 2008) Jatkuvan muutoksen vuoksi johtajien on tärkeää tunnistaa mahdollisuuksia ja haasteita, jotta organisaatio yltäisi optimaaliseen suoritukseen. Tämä edellyttää todellisuuden näkemistä niin objektiivisesti kuin mahdollista. Objektiivisuuden voi saavuttaa vain autenttisuuden kautta, joka tarkoittaa omien sokeiden pisteiden, pelkojen ja puutteiden tunnistamista. (Wieand et al. 2008) Kieltämällä osan itsestään kieltäytyy samalla näkemästä osia ympäristöstään.

Nopeasti muuttuvan ympäristön vuoksi johtaja on yhä enemmän riippuvainen alaisistaan. Tämän vuoksi korkealaatuinen kommunikointi nousee kriittiseksi

tekijäksi. (Wieand et al. 2008) On tärkeää ymmärtää, että johtajuus ei muodostu pelkästään johtajista. Se on aina johtajan ja johdettavan välinen suhde. (Shamir & Eilam 2005) Johtaja ei voi menestyä yksinään vaan tarvitsee tukea ja neuvoja, joten hyvät suhteet ovat elintärkeitä. Autenttinen johtaja ymmärtää, että johtajuudessa ei ole kyse heidän henkilökohtaisesta menestyksestä. (George et al. 2007)

Ihminen tavattavissa -ohjelman toiminta perustuu ajatukselle, jonka mukaan ”tärkeintä ei ole mitä teet, vaan kuka olet”. Ohjelmassa on kyse yhteisöllisyydestä, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja ihmisyyden kunnioituksesta. (Hellsten 2008, 166) Ohjelman tavoitteena on ”madaltaa avun hakemisen kynnyksiä sekä tukea ihmisiä ja työyhteisöjä sisäiseen kasvuun ja oman identiteetin löytämiseen.” (Ihminen tavattavissa kotisivut: Ihminen tavattavissa)

Ihminen tavattavissa -ohjelma koostuu mentor -koulutuksesta, työyhteisöjen kehittämisestä, seminaareista ja yksilömentoroinnista. (Ihminen tavattavissa kotisivut: Ihminen tavattavissa) Tutkielmani liittyy ihmisen tavattavissa -ohjelman osaan työyhteisöjen kehittäminen. Työyhteisökoulutuksessa käytetään ihmisen tavattavissa -mentoria, joka koulutautuu tehtävään nelivuotisella kurssilla. Työyhteisökoulutuksessa toimiva mentor on erikoistunut esimiestyöhön ja ihmisten johtamiseen. Hän pyrkii kehittämään esimiehen valmiuksia nähdä alaisessaan ihminen, jotta johtaminen ei jäisi pelkästään osaamisen tai asioiden johtamiseksi. (Ihminen tavattavissa kotisivu: Työyhteisökoulutus)

Tutkielma tarkastelee autenttista johtajuutta ja kuinka autenttinen johtajuus näkyy Tommy Hellstenin ajatuksissa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda Suomessa oleva ilmiö osaksi kansainvälistä keskustelua autenttisesta johtajuudesta. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään onko Ihminen tavattavissa-hankkeen ja valitun teoreettisen viitekehyksen välillä havaittavissa yhtymäkohtia. Tutkimuksella voidaan myös jäsentää Tommy Hellstenin ajatuksia johtamisnäkökulmasta käsin ja osoittaa niiden globaali merkitys.

Tutkimusongelma pyrkii vastaamaan siihen, millä tavalla autenttinen johtaminen näkyy Tommy Hellstenin ajatuksissa ja hänen ajatuksiinsa perustuvassa Ihminen tavattavissa-ohjelmassa. Tutkimusongelman avulla halutaan pyrkiä nimeämään Suomessa esiintyvä ilmiö. Tutkimusongelma voidaan muotoilla kysymykseksi: **Miten autenttinen johtaminen näkyy Tommy Hellstenin ajatuksissa ja Ihminen tavattavissa-ohjelmassa?**

1.2 Keskeiset käsitteet

Keskeisimmät käsitteet, jotka on syytä määritellä monitulkintaisuuden vuoksi, ovat *autenttisuus* ja *itsetuntemus*. *Autenttisuudelle* ei ole olemassa yhtä ainutta selkeää määritelmää, mutta usein se ymmärretään epäaidon vastakohtana, aitona ja alkuperäisenä. (Turner & Mavin 2007, 378). Sanakirjamääritelmä autenttisuudelle on seuraava: “tietoisuus omasta persoonallisuudestaan, tunteistaan, motiiveistaan ja mielihaluistaan: kehitys voi olla tuskallinen, mutta johtaa parempaan itsetietoisuuteen” (Encyclopedia.com kotisivut: The Oxford Pocket Dictionary of Current English) On esitetty myös, että autenttisuus ei ole joko tai-ominaisuus, vaan yksilö voi olla enemmän tai vähemmän autenttinen ja kehittää autenttisuuttaan. (Gardner et al. 2005) Tässä tutkimuksessa autenttisuus ymmärretään ennen kaikkea juuri aidon itsensä tiedostamisena ja sen mukaisena käyttäytymisenä. Perusoletuksena on käsitys siitä, että autenttisuutta voi halutessaan kehittää.

Autenttisuuden määrittelyssä eroja esiintyy myös siinä, kuinka toisten ihmisten vaikutus otetaan huomioon. Toiset ihmiset voidaan nähdä autenttisuuden esteenä, koska heidän omien pyrkimysten nähdään olevan ristiriidassa autenttisen yksilön pyrkimysten kanssa. Tämä tutkielma nojautuu kuitenkin käsitykseen, joka on yhteneväinen mm. Sparrowen (2005) kanssa. Hän painottaa suuntausta, jonka mukaan autenttisuus muovautuu suhteessa toisiin, ei ilman heitä.

Itsensä tunteminen on syytä määritellä tarkemmin, koska samaan asiaan voidaan viitata useilla eri käsitteillä. Tieteellisissä artikkeleissa itsensä tuntemiseen viitataan mm. englanninkielisillä termeillä self-awareness (itsetajunta), self-recognition (itsensä

tunnistaminen), self-knowledge (itsetuntemus) ja self-concept (minäkäsitys). Käsitteet voidaan määritellä hieman eri tavoilla, mutta ne kaikki viittaavat henkilön kykyyn ymmärtää itseään. Käytän tässä yhteydessä selvyuden vuoksi vain yhtä termiä, itsensä tunteminen. Valitsin termin sen vuoksi, että se kuvastaa mielestäni parhaiten ja ymmärrettävimmän asian ydintä; henkilön kykyä ymmärtää toimintaansa, sisäistä maailmaansa ja kokonaisuutta ihmisenä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus muodostuu viidestä osiosta. Johdannon jälkeinen toinen osio muodostuu tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, joka käsittelee autenttista johtajuutta. Kappaleen rakenne määrittelee myös rungon empiirisen analyysin pohjaksi. Aluksi esittelen muutamia yleisiä määritelmiä autenttisesta johtajasta, jonka jälkeen erittelen neljä autenttisen johtajan ominaisuutta. Nämä ominaisuudet ovat itsensä tunteminen, omien heikkouksien hyväksyminen, vuorovaikutus ja kuuntelu. Nämä ominaisuudet eivät tietenkään tyhjentävästi määrittele kaikkia niitä piirteitä, joita autenttisella johtajalla on todettu olevan. Olen poiminut edellä mainitut neljä ominaisuutta, koska olen kiinnostunut selvittämään ovatko nämä yhteneväisiä Tommy Hellstenin ajatusten kanssa.

Kolmas osio esittelee tutkimusprosessin, joka koostuu aikataulusta ja etenemisestä, aineiston keräämisestä ja prosessoimisesta sekä aineiston analysoimisesta. Aluksi kerrotaan tutkielman aikataulu ja eteneminen, jotta saadaan kokonaiskuva tutkielman syntyisestä ja niihin vaikuttavista ajallisista seikoista. Seuraavaksi kerrotaan aineiston keräämisen tavoista ja aineiston prosessoimisesta, jotta ymmärretään mistä aineisto muodostuu ja kuinka sitä on käsitelty. Viimeiseksi perehdytään aineiston analysoimiseen, joka on tutkimustulosten kannalta tärkeä osa.

Neljäs osio muodostuu tutkimustuloksista. Aluksi kerrotaan tutkielman aineistosta, jonka jälkeen tutkimustulokset esitellään käyttäen pohjana samaa rakennetta kuin teoreettisessa viitekehyksessä. Käyttämistäni rakenteesta ja työn luonteesta johtuen en käsittele ja avaa Hellstenin käsityksiä laajemmin. Esittelen tiivistetysti Hellstenin teksteistä löytyviä ajatuksia, jotka liittyvät valitsemini teemoihin.

Viimeinen osio muodostuu johtopäätöksistä.

2 Autenttinen johtaja

Autenttinen johtaja käsitteenä on melko uusi tulokas johtamiskirjallisuudessa. Alun perin se ilmestyi sosiologian ja kasvatuksen alalla 1990-luvulla. (Ladkin et al. 2010) Autenttinen johtajuus nähdään usein peruskäsitteenä positiivisen johtamisen teorioissa, kuten eettisessä, karismaattisessa ja transformatiivisessa johtajuudessa. (Ilies et al. 2005)

Avolion et al. (2004) määritelmään autenttisesta johtajasta viitataan useissa artikkeleissa. Määritelmän mukaan autenttinen johtaja on hyvin tietoinen ajattelutavastaan ja käytöksestään. Muiden käsityksen mukaan hän on tietoinen omista ja muiden arvoista ja moraalisisista näkökulmista, taidoista ja vahvuuksista. Autenttinen johtaja on tietoinen kulloisestakin toimintaympäristöstä. Johtajaa kuvaa adjektiivit luottavainen, toiveikas, optimistinen, sitkeä ja korkea moraalit.

Turnerin ja Mavinin (2007) mukaan autenttinen johtajuus saavutetaan itsetuntemuksen, itsensä hyväksynnän, autenttisten tekojen ja vuorovaikutuksen kautta. On oltava myös tietoinen omista heikkouksistaan. Verrattuna Avolion (2004) ja hänen kollegoidensa määritelmään Turner ja Mavin korostaa autenttisuuden vaikutusta ihmistenvälisiin suhteisiin. Autenttisuutta tarkastellaan enemmän sosiaalisesta näkökulmasta.

Sen lisäksi, että autenttinen johtaja pyrkii ymmärtämään täysin itseään, hän yrittää auttaa myös muita tekemään saman. Hän kehittää muita kohti autenttisuutta omalla esimerkillään. (Toor & Ofori 2009) Autenttinen johtaja on enemmän kiinnostunut muiden valtuuttamisesta kuin vallasta, rahasta ja kunniaa. (Geller 2007, 14) Autenttinen johtaja ikään kuin ”levittää” autenttisuutta organisaatiossa ilman opportunistisia päämääriä. Hän kykenee parantamaan organisaation kyvykkyyttä yksilöiden suorituksen kautta. (Toor & Ofori 2009, 301)

Johtamisen tehokkuutta voidaan arvioida monella tavalla. Sitä voidaan mitata organisatoristen tavoitteiden toteutumisenä, kuten tuottavuutena ja tuloksen muodostumisena. Mittapuuna voidaan käyttää myös johtamisen vaikutusta alaisiin.

Alaiset, kollegat ja esimiehet voivat antaa omat arvionsa johtajan tehokkuudesta. (Reave 2005, 657)

Yrityksen avaintuloksiin, kuten tuottavuuteen, asiakkaiden tyytyväisyyteen, liikevoittoon ja henkilöstön vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa autenttisen johtajuuden keinoin. Autenttisen johtajan on todettu parantavan työntekijöiden sitoutumista työhönsä, ja sitoutuneet työntekijät saavat aikaan parempia tuloksia. Autenttinen johtaja parantaa sitoutumista, koska hän kykenee parantamaan työn merkityksellisyyttä. (Avolio et al. 2004, 805)

Johtamisen vaikutus alaisiin näkyy muun muassa alaisten psyykkisessä hyvinvoinnissa. Useissa tutkimuksissa autenttisuuden on todettu lisäävän psyykkistä hyvinvointia. Psyykkisesti hyvinvoivat ovat tehokkaampia työpaikoilla, joustavampia ja omaavat paremmat sosiaaliset taidot. Korkea stressitaso, huonot työsuoritukset, lisääntyvät poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus ovat merkkejä psyykkisen hyvinvoinnin puutteesta. (Toor & Ofori 2009, 299, 302, 309)

Autenttinen johtaja kykenee luomaan johdettaviin suhteen, joka on läpinäkyvä, avoin ja luottamuksellinen. Tällainen suhde luo selvää ja rehellistä kommunikaatiota. (Wieand et al. 2008) Olemalla oma itsensä ja todistamalla aidoksi väittämänsä kyvyt ja taidot syntyy luottamusta, joka motivoi alaisia suorittamaan haastaviakin tehtäviä. (Ofori & Toor 2008, 620)

Koska autenttinen johtaja tunnistaa avoimuuden tärkeyden, psykologinen sopimus johtajan ja johdettavien välillä muodostuu luonteeltaan vahvemmaksi. Psykologinen sopimus muodostuu osapuolten odotuksista toisiaan kohtaan. Yhtäläisyys johtajan uskomusten ja hänen toiminnan välillä auttaa alaisia muodostamaan oikeanlaisia odotuksia, joita johtaja ei riko toiminnallaan. Molempien osapuolten yhteneväiset odotukset muodostavat pohjan luottamuksen syntymiselle. (Gardner 2005)

Yritykset, jotka yltävät vakaaseen tulokseen omaavat kulttuurin, joka hyväksyy totuuden kertomisen ja eriävät mielipiteet. (Wieand et al. 2008) Autenttinen johtaja luo tällaista aitoa vuorovaikutusta ja saa alaisensa suoriutumaan tasaisen hyvin. (Gardner et al. 2005, 343) Hän valvoo työntekijöiden suorituksia ja korjaa virheitä

opettamalla ja coachaamalla. (Toor & Ofori 2009, 301) Parantunut vuorovaikutus muovaa organisaatiokulttuuria suuntaan, joka parantaa organisaation suoriutumista. Lyhyellä aikavälillä on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia ilman autenttista johtajaa, mutta tasaisen hyvän tuloksen voi saavuttaa vain autenttisen johtajan avulla. (George et al. 2007)

2.1 Itsensä tunteminen

Suurin osa kirjoittajista näkee autenttisuuden avaintekijänä itsetuntemuksen. (Ladkin, D. et al. 2010, 65) Voidaan sanoa, että itsetuntemus on autenttisen johtajuuden ydinelementti. (Gardner et al. 2005, 349) ja edellytys tehokkaan vuorovaikutuksen luomiseen muiden kanssa. (Cashman 1998, 58) Hyvä vuorovaikutus rakentuu itsetuntemuksen ja -hyväksynnän kautta (Ilies et al. 2005, 378), koska tällöin avoimuus muita kohtaan lisääntyy ja suhteet syvenevät. (Gardner et al. 2005)

Itsetuntemuksen merkitystä autenttisuuden kehittymisessä kuvastaa hyvin lausahdus ”Matka kohti autenttista johtajuutta alkaa ymmärtämällä oman elämänsä tarina”. (George et al. 2007, 132) Itsetuntemus on vastaus kysymykseen ”kuka olen?” Vastauksen voidaan ajatella rakentuvan oman elämäntarinan mukaan. Elämäntarina muodostuu henkilön elämäkokemuksista, jotka hän on järjestänyt mielekkääksi kokonaisuudeksi. Se ilmaisee myös henkilön identiteettejä, jotka ovat syntyneet näiden elämäkokemusten ja niiden tulkinnan kautta. (Shamir & Eilam 2005, 402)

Wieandin et al. (2008) mukaan autenttisuus kehittyy vaiheiden kautta, jonka ensimmäinen vaihe on oman identiteetin selvittäminen. Identiteetti on osa itsetuntemusta ja muodostuu uskomuksista, arvoista, tunteista, muistoista ja kokemuksistamme. Itsetuntemus kehittyy myös oman historian ja merkittävien tapahtumien kautta. Oma historia käsittää mm. lapsuuden, perhesuhteet, roolimallit, elämän vastoinkäymiset sekä työn ja koulutuksen ja kuinka niitä tulkitsee. Merkittävät tapahtumat ovat dramaattisia tai joskus pieneltä tuntuvia muutoksia yksilön olosuhteissa, jotka edistävät henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. Ne voivat olla positiivisia tai negatiivisia. (Gardner et al. 2005)

Identiteetti toimii kuin linssinä, joiden läpi katselemme maailmaa, koska se kaventaa tapaamme nähdä asioita. Linssit koostuvat kahdesta osasta, emotionaalisesti ja tiedollisesta. Emotionaalinen osa muodostuu tunteistamme, jotka tiedostamatta vaikuttavat tapaamme toimia ja ajatella. Tiedollinen osa on tapaamme katsoa maailmaa, se vaikuttaa siihen kuinka valikoimme tietoa ympäristöstämme ja käsittelemme sitä. Se rakentuu kokemuksistamme ja helpottaa yksinkertaistamaan valtavaa määrää vastaanottamaamme tietoa, mutta aiheuttaa myös vääristymiä, koska nykyinen tapahtuma voi sekoittua johonkin menneeseen tapahtumaan. (Wieand et al. 2008)

Jokainen yksilö siis näkee maailman omalla ainutlaatuisella tavallaan. Oppiakseen hahmottamaan omaa tapaansa nähdä asioita, täytyy tuntea itseään. Itsensä voi tuntea vasta, kun osaa tunnistaa oman elämänhistorian tapahtumia ja niiden vaikutuksia omaan toimintaan. Maailmasta on siis olemassa yhtä monta versiota kuin on katsojaakin ja vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää itseään ja käyttäytymistään.

Autenttisuuden käsite nousee myös tärkeäksi, kun yksilöt kohtaavat ristiriitaista sosiaalista painetta ympäristössään. Tämä korostuu nykyään varsinkin pörssiyrityksissä, joiden raportointitiheys on lisääntynyt. Ristiriitaista sosiaalista painetta syntyy kun johtajien vastuut itseään, johdettavia ja osakkaita kohtaan ovat ristiriidassa keskenään. Tällöin syntyy moraalisia dilemmoja, joiden ratkaisuun tarvitaan autenttisuutta. (Novicevic, M. 2006, 65)

Esimerkiksi johtajan tasapainottelu oman hyvinvoinnin ja yrityksen edun välillä voi luoda moraalisen dilemman. Vastuu osakkaita ja työntekijöitä kohtaan voi vaatia ympäröivä työpäiviä, jotta heidän kannalta tärkeät asiat hoituisivat. Toisaalta johtajan oma hyvinvointi vaatii myös vapaa-aikaa ja irrottautumista työtehtävistä. Autenttinen johtaja kykenee itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen kautta luovimaan vaatimusten välillä. Johtaja tunnistaa omat rajansa ja ymmärtää samalla myös muiden tarpeita, joka mahdollistaa oikeanlaisen priorisoinnin ja luottamusta herättävät vuorovaikutustaidot.

Johtajien on siis välttämätöntä ottaa aikaa vain olemiseen ja ajatteluun, jota kautta pystytään luomaan todellista arvoa johtamiseen. Tätä ei yleensä oteta huomioon leadershipin kehittämisessä, vaan keskitytään siihen kuinka pitäisi toimia ja tehdä asioita, siis sen ulkoiseen ilmenemiseen. Mutta "leadership ei ole vain jotain mitä teemme, se tulee meidän sisältä". (Pascarella 1998, 58)

Autenttisuutta ei voida kehittää samalla tavalla perinteisillä koulutusohjelmilla kuin muita johtamisen alueita, antamalla selkeitä ohjeita, harjoituksia ja käyttäytymismalleja. (Cooper et al. 2005) "Kukaan ei voi olla autenttinen matkimalla toista." (George et al. 2007, 129) Autenttisuus perustuu omaan itsenäiseen olemiseen (Endrissat et al. 2007) ja autenttisuuden kehittäminen lähteekin aina omasta itsestä käsin. Kehittymistä voidaan edesauttaa ohjatun reflektoinnin avulla, jossa käydään läpi ja arvioidaan uudelleen henkilön kokemuksia ja niihin liittyviä tunteita. Prosessin aikana henkilö oppii vahvuuksiaan, heikkouksiaan, motiiveitaan ja arvojaan sekä oppii erottamaan todellisen itsensä muiden odotuksista ja käsityksistä. (Shamir & Eilat 2005, 410)

2.2 Omien heikkouksien hyväksyminen

Omien heikkouksien hyväksyminen on osa itsetuntemusta. (Ilies et al. 2005) Omien heikkojen kohtien kieltäminen voi olla suurin este itsetuntemuksen saavuttamisessa. Heikkous on kolaus egolle ja siihen liittyy epävarmuutta ja pelkoja. (George et al. 2007) Autenttinen johtaja tuntee omat vahvuutensa, mutta yhtälailla uskaltaa tunnistaa heikkouksiaankin. Huonon itsetuntemuksen omaavat eivät halua myöntää puutteitaan, ei-toivottuja ominaisuuksiaan eikä negatiivisia tunteitaan. Tämä johtaa psyykkisiin ongelmiin ja ihmissuhdevaikeuksiin. (Gardner et al. 2005) Oman rajallisuuden ja todellisten kykyjen nöyrä hyväksyminen on pohja viisaudelle. (Wieand et al. 2008)

Omien heikkouksien hyväksyntään kuuluu itseään koskevan tiedon puolueeton arviointi. Tämä tarkoittaa, että ei kiellä, vääristele, liioittele tai jätä huomioimatta havaintoja itsestään ja ympäristön antamaa arvioivaa palautetta. ”Esimerkiksi joillakin ihmisillä on suuria vaikeuksia myöntää, että he eivät ehkä ole kovin taitavia tietyssä toiminnassa. Sen sijaan että he hyväksyisivät huonon suorituksensa, he selittelevät sen seurauksia tai täysin tekaisivat saavutettuja tuloksia. (Kernis 2003, 14) Joillekin ihmisille arvioivan palautteen vastaanottaminen on hyvin kiusallinen tilanne ja he itsekkin uskovat selityksiinsä, vaikka niissä ei edes loogisesti olisi järkeä.

Palautteen vastaanottaminen on haasteellista, jos ei pysty hyväksymään heikkoja puolia itsessään. Autenttinen johtaja oivaltaa, että palautteen kuunteleminen - etenkin juuri sen mitä ei halua kuulla - on hyvin tärkeää. (George et al. 2007) Autenttinen johtaja uskaltaa asettautua haavoittuvaksi ja on aina avoin rakentavalle palautteelle. (Geller, 2007, 14)

Autenttisuuden saavuttaminen vaatii rohkeutta ja rehellisyyttä käydä läpi omaa elämänhistoriaansa. Joidenkin mielestä prosessi on täysin turha, toiset taas eivät uskalla lähteä pohtimaan elämäänsä. Mutta käydessään läpi tätä prosessia, johtajista tulee inhimillisempiä ja valmiimpia olemaan haavoittuvaisia. Tällöin oppii sietämään epäonnistumisia ja pettymyksiä, omia heikkouksiaan. (George et al. 2007, 134)

2.3 Vuorovaikutus

Kun olemme totuudellisia itseämme kohtaan, vaikutuksemme muihin on parhaalla tasolla. (Landale, 2008) Syventynyt tieto itsestä vastaa lähemmin sitä käsitystä, joka muilla on henkilöstä. Esimerkiksi omien heikkouksien kieltäminen ei poista sitä tosiasiaa, että ihmiset ympärillä pistävät ne merkille. Käsitysten lähentyessä toisiaan vuorovaikutus muuttuu intiimimmäksi ja luottamus kasvaa. (Robins et al. 2003)

Autenttisella johtajalla ei ole tarvetta käyttäytyä puolustelevasti ja ylimielisesti muita kohtaan. Hän käyttäytyy nöyrästi ja empaattisesti. (Wieand et al. 2008) Hän keskittyy alaisiinsa ja on kiinnostanut heidän henkilökohtaisesta kehityksestä. (Verbos et al. 2007, 22 - 23)

Autenttinen johtaja kykenee luomaan luottamusta, synergiaa ja yhteyden tuntua ilmaisunsa kautta. Sekä negatiiviset että positiiviset omat ajatukset ja tunteet ilmaistaan tavalla, joka avaa mahdollisuuksia yksipuolisen keskustelun sijaan. Arvostuksen ilmaisu muita kohtaan on myös osa autenttisen johtajan vuorovaikutustaitoja. Se innostaa ihmisiä ja saa heidät ylittämään tavoitteensa ja oletetut rajansa. Johtajat unohtavat usein ilmaista arvostustaan, koska keskittyvät vain tekemiseen. (Cashman 1998)

Usein sanotaan, että johtajan työ on muiden palvelemista. Muiden palveleminen tuottaa arvoa ja vuorovaikutuksessa suhteet ovat tehokkaita, kun palvellaan yhteisten etujen mukaan. (Cashman 1998, 58 - 60) Johtajan omien tai vain tietyn ryhmän etujen ajaminen johtaa vuorovaikutuksen laadun heikkenemiseen. Myös kyky myötätuntoon muiden ihmisten tilanteen ja tunteiden ymmärtämisen kautta on tärkeää. (Geller 2007, 14)

Autenttinen johtaminen parantaa vuorovaikutusta ja kehittää johtajan ja alaisten välistä suhdetta. Vaikka johtajan ja johdettavien välinen suhde myönnetään tärkeäksi, usein kiinnitetään kuitenkin huomiota johtajien piirteiden kehittämiseen, jotka kuvastavat kyvykkyyttä, business lahjakkuutta, täsmällisyyttä ja vastuullisuutta. (Masarech, 2001) Yrityksen tulokseen kiinnitetään liian paljon huomiota. Todellista arvoa pystytään kuitenkin luomaan juuri ihmisten välillä. (Pascarella, 1998)

2.4 Kuuntelu

Tutkimuksen mukaan puheen ymmärtäminen muodostuu 7 % sanoista, 38 % äänen laadusta (voimakkuus, rytmi jne.) ja 55 % eleistä. Kiinnitämme enemmän huomiota sanattomaan ilmaisuun sanojen sijaan. (Crowley, 2004) Toisen puheen ymmärtäminen vaatii siis suurta tarkkaavaisuutta ja keskittymistä. Puhuja puolestaan voi tulkita kuuntelijan eleistä keskittykö hän todella kuuntelemaan, kuten väittää. Cashmanin (2004) mukaan ”hyvä kuuntelija kuulee mitä sanotaan, erinomainen kuuntelija kuulee mitä jätetään sanomatta”. Erinomainen kuuntelija on autenttinen kuuntelija.

Autenttinen kuuntelija kunnioittaa toisen ihmisen sanomisia, vaikka ei olisikaan samaa mieltä. Hän arvostaa toisen panosta ja ilmaisutapaa ja antaa jakamattoman huomionsa kuunnellessaan. Lisäksi hän ei yritä tulla *ymmärretyksi* vaan yrittää *ymmärtää*. Suhteeseen syntyy avoimuutta keskittymällä täysin siihen, mitä toinen sanoo sen sijaan että pyrkisi tuomaan omat näkemyksensä esille. (Cashman, 1998)

Jos kuuntelija ei keskity täysin kuunteluun, hänen tarkkaavaisuudesta kilpailee muut psykologiset tarpeet ja kuuntelu muuttuu itsekeskeiseksi. Kuuntelija saattaa keskittyä enemmän siihen, minkä vaikutelman hän antaa itsestään puhujalle. Kuuntelija voi myös kuunnella, jotta pääsisi itse esittämään näkökulmiaan. (Crowley, 2004)

Autenttinen kuuntelu on yksi tekijä, joka on tunnusomainen muutosaloitteiden onnistuneessa loppuunsaattamisessa. Kuuntelemalla pysyy yhteydessä organisaatioon ja markkinoiden tarpeisiin. Tehokas johtaja ymmärtää, että hän voi saavuttaa asioita vain olemalla suhteessa muihin. Läsnäolo ei tarkoita valmiita vastauksia, ongelmien ratkomista toisen puolesta tai asioiden korjaamista, vaan kuuntelemista. (Cashman, 2009)

3 Tutkimusprosessi

3.1 Aikataulu ja eteneminen

Tutkimuksen aihe on lopputulos omien henkilökohtaisten työkokemusten herättämien kysymysten pohdunnoista. Työskentelin vuosina 2007 ja 2008 kansainvälisen pörssiyrityksen talousosastolla, jonka työilmapiiri osoittautui nopeasti huonoksi ja ongelmista puhumista vältettiin. Lopulta jouduin irtisanoutumaan puolentoista vuoden jälkeen, koska työskentely kävi henkisesti liian raskaaksi.

Jälkikäteen olen tajunnut, että ongelmien juuret olivat johtamisessa. Huono johtaminen luo huonosti voivan työyhteisön. Huonon johtamisen syynä ovat puutteet taidossa johtaa ihmisiä ja kyvyttömyys kohdata aidosti toinen ihminen. Osaston esimies ei osannut olla riittävällä tavalla tekemisissä henkilöstönsä kanssa ja tarjota heille tukeaan. Henkilöstön kaipaamat kehityskeskustelut ”unohtuivat”, lupauksia ei pidetty ja ongelmien ilmetessä esimies keskittyi etsimään syyllistä ja sättimään tätä. Henkilöstö oli stressaantunut ja esimiehen läsnä ollessa hyvin varautunut. Kahvitauoilla puhuttiin esimiehestä pelkästään negatiiviseen sävyyn, mutta palavereissa kaikista tyytymättömyyttä herättävistä asioista vaiettiin.

Empiirisen aineiston prosessoinnin voidaan nähdä alkaneen vuoden 2008 jälkipuoliskolla ja teoreettisen viitekehyksen prosessointi alkoi vuoden 2009 puolella. Jäin pohtimaan omakohtaisista kokemuksista johtuen työssä uupumisen, työilmapiirin ja esimiehen vuorovaikutustaitojen yhteyttä. Tutustuin laajasti Tommy Hellstenin ajatuksiin ihmisyydestä ja törmäsin sattumalta Ihminen tavattavissa-ohjelmaan. Kandidaatin tutkielman aihevalintaa varten luin useita erilaisia tieteellisiä artikkeleita johtajan ominaisuuksista.

Tutkielman aihe muotoutui lopulliseen muotoonsa vasta vuoden 2010 alkupuolella, usean luovan tauon ja monen umpikujan jälkeen. Aineiston analysointi ja kirjoitusprosessi eteni satunnaisin jaksoin läpi vuoden 2010. Teoreettinen viitekehys ja empiirinen analyysi tehtiin pääosin kevät-talvella ja työhön palattiin varsinaisesti vasta syksyllä.

3.2 Aineiston kerääminen ja prosessoiminen

Aineiston kerääminen ja prosessoiminen voidaan nähdä sekä teoreettisen viitekehyksen että empiirisen aineiston muodostamisen kautta. Teoreettista viitekehystä varten luettiin ja kerättiin laajasti tieteellisiä artikkeleita liittyen ihmisten johtamiseen, työilmapiiriin ja johtajan persoonaan, jotka samalla luokiteltiin aihealueen mukaan. Prosessin seurauksena esille nousi autenttisen johtajuuden käsite, jonka aihealueet vaikuttivat olevan lähellä Tommy Hellstenin ajatuksia. Jatkossa keskityttiin muodostamaan teoreettista viitekehystä autenttisesti johtajuudesta. Kokonaiskuvan saavuttamiseksi tutustuttiin mahdollisimman laajasti aikaisempiin tutkimuksiin lukemisen ja kirjoittamisen kautta. Lopulta tutkielman viitekehys muodostui muutaman havaitun teeman ympärille.

Empiirinen aineisto muodostui Hellstenin julkaisemista kirjoista ja hänen ajatusten pohjalta syntyneen Ihminen tavattavissa –ohjelman Internet-sivuista. Hellstenin teoksista valittiin läpikäytäviksi ne, joiden uskottiin sisältävän ajatuksia liittyen autenttisen johtajuuden teemoihin. Aineistoa prosessoitiin lukemalla ja alleviivaamalla yhtymäkohtia teoreettisen viitekehyksen esille nostamiin teemoihin. Aineistoa luokiteltiin mahdollisuuksien mukaan niiden teemojen alle, joita teoreettinen viitekehys oli tuottanut.

3.3 Aineistoin analysoiminen

Teoreettisen viitekehyksen muodostumisen jälkeen aineistoa analysoitiin lukemalla ja kirjoittamalla. Aineiston analysointi perustui rakenteeseen, joka muodostui teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tekstilainauksen luokittelun avulla selvitettiin, oliko jokaiseen luokkaan löydettävissä tekstiaineistoa.

4 Tutkimustulokset

4.1 Tutkielman aineisto

Tutkielman aineisto koostuu kirjailijana, terapeutina ja kouluttajana toimivan Tommy Hellstenin julkaisemista kirjoista ja hänen ajatusten pohjalle rakentuvasta Ihminen tavattavissa-ohjelman Internet-sivuista. Alustavan teoksiin tutustumisen jälkeen lopullisiksi teoksiksi valittiin Ihminen tavattavissa, Virtahepo työpaikalla ja Uhanalainen ihminen. Valinta perustui kirjojen käsittelemiin aiheisiin. Internet-sivuston osalta keskityttiin työyhteisökoulutus-osioon.

4.2 Itsensä tunteminen

Ihmisten johtaminen vaatii ennen kaikkea muiden näkemistä. Muiden näkeminen edellyttää itsensä näkemistä eli itsetuntemusta. Johtaja, joka ei tunne itseään ihmisenä ei kehity ihmisten johtamisessa vaan hallitsee ainoastaan asiajohtamisen. Tämä muodostaa ongelman tehokkuudenkin kannalta. (Hellsten 2008, 44) Lähtökohta johtamiseen on sama kuin autenttisen johtamisen teoriassa. Ydinelementti kaikessa vuorovaikutuksessa on itsetuntemus. Itsetuntemus luo pohjan johtamisen kehittämiseksi ja edellytykset tehokkaalle vuorovaikutukselle

Hellsten korostaa, että jokainen ihminen kantaa omaa elämänsä historiaansa mukanaan myös työpaikallaan. Tämä elämänsä historian muovaama sisäinen rakenne määrää, kuinka ihminen suhtautuu asioihin ympäristössään. (Hellsten, 1998, 13) Tämä näkemys on rinnastettavissa Wieandin ja hänen kollegoidensa (2008) esittämään vertauskuvaan ”linsseistä, joiden läpi katselemme maailmaa”. On hyvin tärkeää ymmärtää oman tiedonkäsittelyn rakennetta ja sen vaikutuksia omaan suhtautumiseen. Kun tunnistaa tunteidensa alkuperän ja osaa yhdistää sen omaan elämänsä historiaan, kykenee tarkastelemaan asioita objektiivisemmin.

”Ihminen on rakennettu siten, että hänen tulisi ohjautua sisältä voidakseen hyvin”. Kun ihminen on tietoinen sisäisestä minuudestaan ja sisäisistä tapahtumistaan, hän pystyy ohjautumaan sisältäpäin. Tällöin ihminen on tietoinen omasta identiteetistään.

Omien tarpeiden tunnistaminen ja niistä huolehtiminen ulkoisesta paineesta huolimatta on tärkeää. (Hellsten 1996, 23, 35) Hellsten nostaa esille saman asian kuin Novicevic (2006) puhuessaan johtajiin kohdistuvasta ristiriitaisesta sosiaalisesta paineesta. Ristiriidan ratkaisu piilee johtajan itsetuntemuksessa.

Jos ihminen ei tunnista omaa identiteettiään, se pyritään luomaan yhdistämällä omanarvontunto siihen mitä tekee. Ihmisarvo pyritään saavuttamaan menestyksen ja kovan työntöön kautta. Tämä voi johtaa uupumiseen, mikä Hellstenin mukaan on ”syvimmiltään oman autenttisuuden menettämistä.” (Hellsten, 2008, 151, 168)

Autenttisuus perustuu juuri oman identiteettinsä tunnistamiseen (esim. Wieand et al., 2008). Menestys ja kova työnteko ovat yhteydessä muiden asettamien odotusten täyttämiseen. Shamir & Eilat (2005) toteavat, että autenttiseksi johtajaksi kehittyemisessä opitaan ohjatun reflektoinnin avulla erottamaan oma itsensä muiden odotuksista ja käsityksistä. Hellsten kuvailee samaa asiaa toteamalla, että yhteyden menettäminen itseensä, omiin tunteisiin ja tarpeisiin on oman autenttisuuden menettämistä ja sitä kautta ulkoisiin vaatimuksiin vastaamista. ”Terve ihminen tekee työtä, koska hänellä on identiteetti, ei identiteettiä lunastaakseen.” (Hellsten 2008, 168-170)

4.3 Omien heikkouksien hyväksyminen

Ihmisen heikkous sijaitsee hänen identiteetissään ja se on osa inhimillisyyttä. (Hellsten 2005, 18) Itsetuntemus ja hyvinvointi kasvavat, kun ihminen suostuu kohtaamaan omia heikkouksiaan. (Hellsten 2008, 186) Hellsten näkee siis heikkouden osana itsetuntemusta, kuten autenttisen johtajuuden teoriassa.

Johtajan suostuessa tunnistamaan heikkouksiaan, hän oppii tuntemaan itseään yhä paremmin ja kehittää samalla autenttisuuttaan. Kuten Gardner et al. (2005) totesivat, huonon itsetuntemuksen omaava kieltäytyy näkemästä omia puutteitaan. Tällöin johtaja kieltäytyy hyväksymästä omaa inhimillisyyttään.

Heikkous on sitä, että avaa silmänsä omille virheille ja hyväksyy itsessään puolia, joista ei pidä. (Hellsten 2005, 18) Jos ei kykene tunnustamaan virheitään, palautteen vastaanottaminen on vaikeaa, koska henkilö kokee sen kohdistuvan ihmisarvoonsa eikä käyttäytymiseensä. Tällöin ihminen ei suostu ottamaan vastuuta teoistaan, vaan syyttää muita. (Hellsten 2008, 48).

Autenttiseen johtajuuteen kuuluu juuri kyky vastaanottaa palautetta ja kyetä arvioimaan palautetta objektiivisesti. Omia heikkouksia ei lähdetä puolustelemaan itselleen tai muille. Ohjatun reflektoinnin käyttäminen autenttisuuden kehittämisessä auttaa yksilöä näkemään heikkouksiaan.

4.4 Vuorovaikutus

Jos suhteemme omaan heikkouteemme on ongelmallinen, siirrämme saman ongelmallisuuden vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. (Hellsten 2005, 16) Hellsten painottaa, että mitä enemmän ymmärtää omaa inhimillisyyttään, sitä enemmän ymmärtää myös toisten inhimillisyyttä. Hyväksymällä omat heikkoutensa syntyy kyky itsekunnioitukseen, joka poistaa tarpeen tuomita itseään tai muita. Tällöin ymmärtää, että toisen arvostelu kohdistuu *käytökseen*, eikä siihen mitä toinen *on*. Itsensä tuntevalle johtajalle alaisten erehdyksiin puuttuminen on helpompaa, koska hän tietää, ettei kajoa toisen persoonaan vaan käyttäytymiseen. (Hellsten 2008, 47)

Autenttisen johtajan todettiin kykenevän luomaan vuorovaikutusta, joka sisältää totuuden kertomisen ja eriävät mielipiteet (Wieand et al. 2008) Autenttinen johtaja korjaa virheitä opettamalla ja coachaamalla. (Toor & Ofori 2009) Jotta organisaatioon muodostuisi kulttuuri, jossa uskalletaan avoimesti ilmaista ajatuksia, on palautteen antamisen ja vastaanottamisen oltava kunnioittavaa. Johtaja luo kulttuuriin sen tavan, jolla palautteeseen suhtaudutaan. Suhtautuminen syntyy juuri Hellstenin esille nostaman johtajan itsekunnioituksen myötä. Virheisiin suhtautuminen opettamalla ja coachaamalla vastaa Hellstenin näkemystä käytökseen puuttumisesta henkilön arvostelun sijaan.

Ihminen tavattavissa -ohjelman työyhteisökoulutuksen päämääränä on pyrkiä lisäämään henkilöiden kykyä tiedostaa omassa vuorovaikutuksessa olevia esteitä ja epäselvyyksiä. Keskinäisen kommunikoinnin parantuessa työyhteisön turvallisuuden tunne kasvaa, luovuus ja innovaatio vapautuvat sekä työssä koettu ilo lisääntyy. (Työyhteisökoulutus)

Autenttisen johtajan luomassa luottamuksessa on kyse turvallisuuden tunteesta. Luottamus työyhteisössä synnyttää turvallisuuden tunnetta ihmisten välille. Autenttisen johtajan teoriassa luottamuksen nähdään syntyvän johtajan oman ilmaisun kautta. Siinä ei oteta kantaa suoranaisesti kaikkien työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaitoihin. Tämä eroaa hieman Ihminen tavattavissa -ohjelman lähtökohtaan, jossa huomion pääpisteenä ei ole pelkkä johtaja, vaan koko työyhteisö.

Ihminen tavattavissa -ohjelman käsityksen mukaan parantunut kommunikaatio synnyttää myös luovuutta, innovaatiota ja iloa. Myös autenttisen johtajan todettiin innostavan ihmisiä ja ylittämään tavoitteita, minkä voidaan ajatella olevan yhteydessä työssä koettuun iloon ja luovuuteen.

Sekä autenttisen johtajuuden yhteydessä että Hellstenin ajatuksissa on vahvasti läsnä sama näkemys johtajan työn tarkoituksesta. Johtamisen vuorovaikutus nähdään muiden palvelemisena. Hellstenin mukaan muiden palveleminen vapauttaa muut omiin vahvuuksiinsa ja johtamisessa ei ole kyse oman edun ajamisesta. (Hellsten 2008, 126) Cashman (1998) näkee palvelualltiuden tuottavan arvoa ja tehokkaita suhteita. Geller (2007) nosti esille, että johtajan omien etujen ajaminen johtaa huonoon vuorovaikutuksen laatuun.

4.5 Kuuntelu

”Työntekijän syvin tarve on nähdä ja kuulla tulemisen tarve.” Se, että esimies tuntee työntekijän tilanteen, tietää työhön sisältyvät haasteet ja vaikeudet, on tietoinen työntekijän kehityskaaresta ja tulevaisuuteen orientoitumisesta on hyvin tärkeää työntekijän motivoitumisen ja omanarvontunteen kannalta. Nämä tekijät

sitouttavat työntekijää työhön enemmän kuin palkankorotus ja muut edut. (Hellsten 2008, 44)

Autenttisen johtajuuden teorioissa ei niinkään otettu kantaa työntekijän tarpeeseen tulla kuulluksi, vaan käsiteltiin asiaa johtajan näkökulmasta. Autenttisen johtajan mainittiin kuitenkin olevan keskeinen tekijä muutosaloitteiden onnistumisessa. Onnistunut muutos vaatii kykyä pysyä yhteydessä organisaatioon ja johtajan on ymmärrettävä, että asioita saavutetaan vain olemalla suhteessa muihin. Voidaan ajatella, että juuri työntekijöiden tilanteen tunteminen laaja-alaisesti mahdollistaa pysymisen yhteydessä organisaatioon ja vaatii syvällistä suhdetta työntekijöihin.

”Todellinen ihmisten johtaminen perustuu aina kykyyn kunnioittaa ihmistä.” Kunnioituksen kautta kykenee vastavuoroisuuteen, eikä toista kohdella objektina vaan subjektina. Tämä tarkoittaa, että toista ei käytetä omiin tarkoituksiin vaan toimita yhdessä toisen kanssa. (Hellsten 2008, 46) Aito kuuntelu vaatii nykyhetkessä läsnä olemista, ilman erityisiä pyrkimyksiä mihinkään. Tällöin emme myöskään pyri kontrolloimaan kohtaamistilanteita. (Hellsten 2005, 49)

Myös autenttisen johtajan kohdalla todettiin olevan tärkeää, että kuunneltaessa ei keskity itse tulemaan ymmärretyksi ja tuomaan omia näkökulmiaan esille. Toista ei siis tule kohdella objektina, omien tarkoitusperien täyttäjänä, kuten Hellstenkin toteaa. Autenttisen johtajan kuuntelemisen todettiin muuttuvan itsekeskeiseksi myös silloin, jos kuuntelija keskittyy tietyn vaikutelman antamiseen. Silloin on kyse kohtaamistilanteen kontrolloinnista, josta myös Hellsten puhuu. Tällöin huomio kohdistuu ulkoiseen tilanteeseen kuuntelun sijaan.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Autenttinen johtajuus näkyy Tommy Hellstenin ajatuksissa ja Ihminen tavattavissa – ohjelmassa neljän yhteisen teeman kautta. Itsensä tunteminen, omien heikkouksien hyväksyminen, vuorovaikutus ja kuuntelu ovat kaikki tärkeäksi tunnistettuja tekijöitä sekä autenttisuudessa että Hellstenin ajatuksissa.

Itsetuntemuksen osalta autenttinen johtaja ymmärtää oman tiedonkäsittelynsä rakennetta ja omia tunteitaan sekä kuinka ne vaikuttavat omaan suhtautumiseen. (Wieand et al., 2008) Itsetuntemuksen avulla johtaja kykenee sietämään paremmin ristiriitaista sosiaalista painetta (Novicevic, 2006) ja autenttisen johtajan on myös tärkeää tunnistaa oma identiteettinsä (esim. Wieand et al., 2008). Omien heikkouksien hyväksyminen nähdään osana itsetuntemusta autenttisuudessa. (Ilies et al., 2005) Autenttinen johtaja hyväksyy inhimillisyytensä (George et al., 2007) ja osaa ottaa vastaan palautetta. (Kernis 2003) Nämä kaikki ominaisuudet oli löydettävissä myös Hellstenin teksteissä.

Vuorovaikutuksen osalta autenttinen johtaja suhtautuu virheisiin opettamalla ja coachaamalla. (Toor & Ofori, 2009) Autenttinen johtaja kykenee luomaan luottamusta, joka voidaan rinnastaa turvallisuuden tunteen luomiseen, sekä johtajan työ nähdään muiden palvelemisena. Myös työssä koettu ilo ja luovuus kasvavat. (Cashman, 1998) Nämä asiat löytyivät myös Hellstenin teksteistä. Luottamuksen syntymisen osalta autenttinen johtajuus käsittelee enemmän johtajan näkökulmaa, eikä korosta koko työyhteisön vuorovaikutustaitoja kuten Hellsten.

Autenttinen johtaja pysyy yhteydessä organisaatioon kuuntelemalla alaisiaan (Cashman, 2009). Kuten autenttisuudessa myös Hellstenin ajatuksissa on nähtävissä käsitys tärkeydestä pysyä yhteydessä organisaatioon. Autenttisuudessa on kuitenkin enemmän kyse johtajan näkökulmasta verrattuna Hellstenin työntekijän näkökulmaan. Autenttinen johtaja keskittyy täysin kuunteluun, eikä yritä ajaa omia etujaan (Crowley, 2004). Tämä näkyi myös Hellstenin ajatuksissa.

Tutkimustuloksien mukaan Tommy Hellstenin ajatuksista on löydettävissä autenttisen johtajuuden piirteitä valittujen teemojen puitteissa. Autenttinen johtajuus sisältää kuitenkin tähän työhön valitun rakenteen lisäksi muita piirteitä, joiden yhteyksien tutkiminen Hellstenin ajatuksiin on selvittämättä.

6 Lähteet

Achua, C. & Lussier, R. 2004. Leadership: Theory, Application, Skill Development. Thomson Corporation

Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*. Vol. 15, Iss. 6; 801-823

Cashman, K. 1998. Five touchstones of authentic leadership. *Management Review*. Vol. 87, Iss. 7

Cashman, K. 2004. Leadership Connection. *Executive Excellence*. Vol. 21, Iss. 6

Cashman, K. 2009. Change Smart. *Leadership Excellence*. Vol. 26 Iss. 7

Cooper, C., Scandura, T. & Schriesheim, C. 2005. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, Iss. 3, pg. 475-493

Crowley, E. 2004. Authentic communication: motivate by aligning thought and action. *Handbook of Business Strategy*. Vol. 5, Iss. 1.

Endrissat, N., Müller, W. & Kaudela-Baum, S. 2007. En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*. Vol. 25, Iss. 3

Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, Iss. 3, pg. 343-372, 345

Geller, S. 2007. Let's get real in our relationships Authenticity: A vision for the New Year. *ISHN. Troy*: Vol. 41, Iss. 1; pg. 14

George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D. 2007. Discovering Your Authentic Leadership. Harvard Business Review. Vol. 85, Iss. 2; pg. 129-138

Hellsten, T. 1998. Virtahepo työpaikalla. Tommy Hellsten ja Writers´ House Illuminati Oy.

Hellsten, T. 2005. Ihminen tavattavissa. Helsinki, Tommy Hellsten ja Kirjapaja.

Hellsten, T. 2008. Uhanalainen ihminen. Helsinki, Tommy Hellsten ja Kotimaa–Yhtiöt Oy / Kirjapaja.

Ilies, R., Morgeson, F. & Nahrgang, J. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly. Vol. 16, Iss. 3, pg. 373–394, 374

Kernis, M. 2003. Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. Psychological Inquiry. Vol. 14, Iss. 1

Ladkin, D. & Taylor, S. 2010. Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. The Leadership Quarterly, Vol. 21, Iss. 1; pg. 64-74, 65

Landale, A. 2008. Who are you being? British Journal of Administrative Management, Iss. 61, pg. 21-21

Lussier, R. & Achua, C. 2004. Leadership: theory, application, skill development. Thomson/South-Western.

Masarech, M. 2001. Authentic leadership: A challenge and a process. Employment Relations Today. Vol. 28, Iss. 3, Pg. 79-84

Novicevic, M., Harvey, M., Buckley, R., Brown, J. & Evans, R. 2006. Authentic Leadership: A Historical Perspective. Journal of Leadership & Organizational Studie. Vol. 13, Iss. 1, pg. 65

Palanski, M. & Yammarino, F. 2009. Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, Iss. 3

Pascarella, P. 1998. Linking self-expression with value creation. *Management Review*. Vol. 87, Iss. 7, pg. 58-60

Reave, L. 2005. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, Iss. 5

Robins, G. & Boldero, J. 2003. Relational discrepancy theory: The implications of self-discrepancy theory for dyadic relationships and for the emergence of social structure. *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 7, Iss. 1, pg. 56-74

Shamir, B. & Eilam, G. 2005. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Iss. 3, pg. 395-417

Sparrowe, R. T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Iss. 3, pg. 419–439

Toor, S. & Ofori, G. 2008. Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, Vol. 26, Iss. 6, pg. 620-630

Toor, S., & Ofori, G. 2009. Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management & Economics*. Vol. 27, Iss. 3; pg. 299-313, 301

Turner, J. & Mavin, S. 2007. What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 29, Iss, 4; pg. 376-391, 378

Verbos, A., Gerard, J., Forshey, P., Harding, C. & Miller, J. 2007. The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. Journal of Business Ethics. Vol. 76, Iss. 1, pg. 17

Wieand, P., Birchfield, J., & Johnson III, M. 2008. The new leadership challenge: Removing the emotional barriers to sustainable performance in a flat world. Ivey Business Journal Online.

Sähköiset lähteet

Encyclopedia.com kotisivut: The Oxford Pocket Dictionary of Current English. 2009. 1.2.10 saatavissa: <http://www.encyclopedia.com/doc/1O999-selfawareness.html>

Ihminen tavattavissa kotisivut: Ihminen tavattavissa. Viitattu 14.10.2010. Saatavissa: <http://www.ihminentavattavissa.fi/sivu/ihminen-tavattavissa-ohjelma.html>

Ihminen tavattavissa kotisivut: Työyhteisökoulutus. Viitattu 14.10.2010. Saatavissa: <http://www.ihminentavattavissa.fi/sivu/tyoyhteisokoulutus.html>

Sosiaali- ja terveysministeriö kotisivut: Tiedote 411/2007. Työelämässä riittää kohennettavaa ennakoitua enemmän. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1224233>

Sosiaali- ja terveysministeriö kotisivut: Työsuojelu. Työsuojelustrategian seurantaraportti 1998 – 2007. Viitattu 15.11.2010. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-6316.pdf

Työsuojelurahasto kotisivut: Tutkimustietoa. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997 – 2007. Viitattu 15.11.2010. Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106278Tyoympraportti36vonBonsdorffetal2009.pdf>