

**"KUN SE ON VAAN OIKEIN TEHTY, SE NÄYTTÄYTYY  
OIKEESSA VALOSSA"**

- **Autenttinen johtajuus ja johtajien autenttinen päätöksentekoprosessi eettisissä ristiriitatilanteissa**

Marjut Niemi & Eveliina Vänskä

Pro gradu -tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2019

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

NIEMI, MARJUT & VÄNSKÄ, EVELIINA: "Kun se on vaan oikein tehty, se näyttäytyy oikeessa valossa" - Autenttinen johtajuus ja johtajien autenttinen päätöksentekoprosessi eettisissä ristiriitatilanteissa

Pro gradu -tutkielma, 32 s.

Ohjaaja: Mari Huhtala

Psykologia

Toukokuu 2019

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka autenttinen johtajuus ilmenee johtajien kohtaamisissa eettisissä ristiriitatilanteissa ja onko johtajien ongelmanratkaisussa nähtävissä autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheita. Autenttinen johtajuus on itsensä tuntemiseen pohjautuva positiivinen ja eettinen johtajuuden muoto, joka on nähty lupaavana ratkaisuna nykypäivän johtajuudessa esiintyviin ongelmiin. Autenttisessa päätöksenteossa korostuvat eettisyys ja omien arvojen mukainen toiminta. Tutkittavat (n = 25) olivat esimiesasemassa toimivia henkilöitä sekä yksityisistä että julkisista organisaatioista monilta eri toimialoilta, ylemmiltä ja alemmilla johtotasoilla. Aineisto koostui esimiesten puolistrukturoiduista haastatteluista keskittyen heidän kohtaamiinsa eettisiin ristiriitatilanteisiin. Tutkimus toteutettiin laadullisesti ja analyysimenetelmänä toimi teoriaohjaava sisällönanalyysi. Analyysin tukena käytettiin Walumbwan ym. (2008) määritelmää autenttisesta johtajuudesta ja sen neljästä osa-alueesta (itsensä tiedostaminen, ihmissuhteiden läpinäkyvyys, sisäistetty moraalinen, tasapuolinen tiedonkäsittely) sekä Mayn ym. (2003) teoriaa autenttisesta päätöksentekoprosessista ja sen vaiheista (eettisen ristiriidan tunnistaminen, vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi, päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen). Tulokset osoittivat, että sekä autenttisen johtajuuden osa-alueita että autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheita oli nähtävissä johtajien eettisessä päätöksenteossa, joskin ne ilmenivät esimiesten puheessa hyvin eri tavoin. Autenttisen johtajuuden ilmenemistä ja autenttisen päätöksentekoprosessin toteutumista eettisissä ristiriitatilanteissa edesauttoivat korkeampi johtotaso, hyvä sosiaalinen tuki, runsas työkokemus ja yksityinen toimiala. Itsensä tiedostaminen ja sisäistetty moraalinen tulivat vahvasti esiin niillä esimiehillä, jotka havaittiin erityisen autenttisiksi. Lisäksi autenttisen päätöksentekoprosessin toteutumiseen esimiehillä vaikutti esimiehen moraalinen rohkeus ja moraalinen kyvykkyys. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että autenttinen johtajuus on näkyvä ilmiö nykypäivän johtajuudessa, mutta sen ilmenemisessä on paljon yksilöllistä vaihtelua. Autenttinen johtajuus ja autenttinen päätöksentekoprosessi toteutuvat todennäköisemmin, jos esimiehen yksilölliset ominaisuudet ja työpaikan olosuhteet lisäävät esimiehen vapautta, kykenevyyttä ja rohkeutta toimia omien arvojensa mukaisesti. Tietoa autenttisen johtajuuden ilmenemisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä voidaan käyttää hyödyksi autenttisen johtajuuden tukemiseksi työpaikoilla sekä johtajien koulutusten suunnittelussa.

Avainsanat: autenttinen johtajuus, autenttinen päätöksenteko, eettiset ristiriitatilanteet, laadullinen tutkimus

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Autenttinen johtajuus .....	2
1.2 Autenttinen päätöksentekoprosessi .....	3
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	5
2 MENETELMÄT .....	5
2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu .....	6
2.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät .....	7
3 TULOKSET .....	8
3.1 Autenttinen johtajuus .....	8
3.1.1 Itsensä tiedostaminen.....	9
3.1.2 Ihmissuhteiden läpinäkyvyys.....	12
3.1.3 Sisäistetty moraali.....	13
3.1.4 Tasapuolinen tiedonkäsittely .....	15
3.2 Autenttinen päätöksentekoprosessi .....	16
3.2.1 Esimiesten päätöksentekoprosessiin vaikuttaneita tekijöitä .....	20
4 POHDINTA .....	22
LÄHTEET .....	29

# 1 JOHDANTO

Viime vuosikymmeninä esiin tulleet johtajien virkavirheet, lainrikkomukset sekä yritysmaailman skandaalit ovat lisänneet ihmisten epäluottamusta johtajia kohtaan ja lisänneet huolta johtajuuden nykytilasta (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Näin ollen on syntynyt suuri tarve uudenlaisille johtajille, jotka kykenisivät vastaamaan tähän johtajuudessa käsillä olevaan kriisiin. Tutkijoiden keskuudessa on herännyt kiinnostus johtajiin, jotka johtavat merkityksellä, arvoilla ja eheydellä sekä toivolla, optimismilla ja itseluottamuksella (Avolio & Gardner, 2005; George, 2003). Tällaiset johtajat tuntevat itsensä, tuntevat aitoa intohimoa johtamiseen ja pitävät työyhteisön toimintaa ja hyvinvointia omaa asemaansa tärkeämpänä - toisin sanoen ovat aitoja, autenttisia johtajia (George, 2003). Autenttiseen johtajuuteen liitetään vahvasti myös sisäistetyt moraaliarvot ja eettisempi ote johtajuuteen (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003; Walumbwa ym., 2008), minkä vuoksi se voidaan nähdä lupaavana ratkaisuna nykypäivän johtajuudessa esiintyviin ongelmiin.

Vaikka autenttinen johtajuus voidaan nähdä positiivisena ja eettisenä johtajuuden muotona, yritysmaailman muutokset synnyttävät vaikeita ja moniulotteisia haasteita kohdattavaksi myös autenttiselle johtajalle. Näissä tilanteissa johtajan päätöksenteon seurauksista voi olla joko hyötyä tai haittaa niin johtajille itselleen, heidän yritykselleen kuin myös muille ihmisille (Messick & Bazerman, 1996). Haastavia päätöksentekotilanteita ovat erityisesti eettiset ristiriitatilanteet, joissa ratkaisu ei ole yksiselitteinen, vaan johtajien on valittava monista vaihtoehdoista kaikkien kannalta paras mahdollinen ratkaisu. Johtajien eettisellä päätöksenteolla on suuri merkitys muun muassa organisaation eettiselle ilmapiirille (Hiekkataipale & Lämsä, 2017), mutta laajemmin sen seuraukset voivat vaikuttaa myös alaisten, kuluttajien ja jopa koko yhteiskunnan turvallisuuteen ja hyvinvointiin (Treviño, 1986). Verrattuna hierarkkiseen ja markkinajohtoiseen johtajuusmalliin, autenttisen johtajuuden on ehdotettu olevan parempi lähestymistapa eettisempien ratkaisujen luomiseen (Cranston, Ehrich, & Kimber, 2006). Tutkimuksemme tavoitteena on kartoittaa, kuinka autenttinen johtajuus näkyy nykypäivän johtajuudessa tarkastelemalla autenttisen johtajuuden sekä autenttisen päätöksentekoprosessin ilmenemistä esimiesasemassa olevien henkilöiden esiin tuomissa eettisissä ristiriitatilanteissa.

## 1.1 Autenttinen johtajuus

Autenttinen johtajuus on kehittynyt omaksi tutkimushaarakseen positiivisen organisaatio-opin, positiivisen organisaatiokäyttäytymisen, etiikan ja johtajuuden tieteenaloilla tehdystä tutkimuksesta (ks. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Dutton & Glynn, 2008; Cooper & Nelson, 2007; Luthans, 2002; Walumbwa ym., 2008), ja sen tutkimus on kulkenut käsi kädessä positiivisen psykologian tutkimuksen kanssa (mm. George ym., 2007; Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005; Scorsolini-Comin, Fontaine, Koller, & Santos, 2013; Swart & Rothmann, 2012; Wood, Linley, Maltby, Baliousis, & Joseph, 2008). Nykytutkimuksessa autenttinen johtajuus nähdään moniulotteisena ja -tasoisena ilmiönä (Avolio ym., 2004, Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa ym., 2008), jota voidaan lähestyä eri näkökulmista. Käsitteen monipuolisuutta kuvaa sen yksilöllinen vaihtelu ihmisen piirteistä, käyttäytymismalleista ja muista ominaisuuksista riippuen (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005). Ilmiötä voidaan tutkia niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla, jolloin huomioon on otettava myös käsitteen käytön konteksti sekä se, katsotaanko asioita johtajien vai alaisten näkökulmasta (Cooper ym., 2005). Autenttisen johtajuuden tutkimus onkin pitkälti keskittynyt luomaan käsitteestä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, joka auttaisi selkeyttämään sen käyttöä.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta (mm. Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, May, & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Kernis, 2003; Shamir & Eilam, 2005) muodostettu Walumbwan ja kollegojen (2008) määritelmä autenttisesta johtajuudesta ja sen neljästä ulottuvuudesta on ollut viime vuosina yleisimmin käytetty ja tutkimuksista tukea saanut teoria. Heidän määritelmänsä mukaan autenttinen johtajuus kumpuaa positiivisista psykologisista ominaisuuksista ja positiivisesta ilmapiiristä sekä lisää näitä työympäristössä. Se on käyttäytymismalli, joka edistää johtajien ja heidän alaistensa henkilökohtaista kehitystä neljän osatekijän kautta (Walumbwa ym., 2008). Käytämme tutkimuksessamme suomalaisten tutkijoiden yleisesti käyttämiä suomennoksia autenttisuuden osatekijöiden englanninkielisistä vastineista (mm. Kinnunen, Perko, & Virtanen, 2013). *Itensä tiedostamisella* viitataan kykyyn tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä tietoisuuteen omasta vaikutuksesta toisiin, kuten myös toisten vaikutuksesta itseen; *ihmissuhteiden läpinäkyvyys* tarkoittaa avointa, tilanteelle sopivan tiedon jakamista sekä omien todellisten ajatusten ja tunteiden paljastamista muille; *sisäistetty moraal* viittaa yksilön sisäistettyyn moraaliseen itsesääteelyyn eli ulkoisista paineista tai tilannetekijöistä riippumatta tapahtuvaan moraaliarvojen mukaiseen toimintaan; *tasapuolinen tiedonkäsitely* näkyy kykyinä analysoida objektiivisesti tilanteeseen liittyvää oleellista tietoa ennen päätöksentekoa sekä

avoimuutena ottaa vastaan palautetta ja omia näkemyksiä haastavia suhtautumistapoja (Walumbwa ym., 2008; Kinnunen ym., 2013).

Itsetuntemusta pidetään yhtenä autenttisuuden keskeisimmistä lähtökohdista, sillä tällöin ihmisellä on selkeä näkemys itsestään ja elämästään, eikä hän yritä jäljitellä toiminnassaan muita ihmisiä vaan toimii linjassa oman perimmäisen luonteensa kanssa (Avolio & Gardner, 2005; George, 2003). Täten autenttisen ihmisen toiminta perustuu omien heikkouksien ja vahvuuksien tuntemiselle sekä itsensä hyväksymiselle (Avolio ym., 2004; George, 2003). Autenttisessa johtajuudessa keskeistä on johtajan halu ymmärtää omaa johtajuuttaan sekä tämän halun välittyminen avoimesti muille hänen käyttäytymisestään (George, 2003; Shamir & Eilam, 2005). Ymmärtääkseen omaa johtajuuttaan autenttisen johtajan on tavoiteltava syvällistä itsetuntemusta ja pyrittävä tiedostamaan omat arvonsa (Avolio & Gardner, 2005). Tämä omien arvojen tuntemus heijastuu johtajan toimintaan ja sitä kautta myös alaisille, joiden kunnioituksen hän ansaitsee toimimalla periaatteidensa ja etiikkansa mukaisesti (Avolio ym., 2004). Läpinäkyvän eettisen toiminnan kautta autenttinen johtaja parantaa johtamansa työyhteisön eettistä ilmapiiriä ja edistää eettistä käyttäytymistä alaisten keskuudessa (May ym., 2003).

## **1.2 Autenttinen päätöksentekoprosessi**

Kuten aiemmin toimme ilmi, myös autenttiset johtajat voivat kohdata työssään samoja ongelmia ja haasteita kuin muutkin johtajat. Erityisesti eettisiä piirteitä sisältävät haasteet ja ristiriidat, kuten irtisanomiset, henkilöstövalinnat ja työyhteisössä ilmenevät riidat, voivat olla erityisen vaikeita ratkaista. Näiden kaltaisia eettisiä ristiriitatilanteita kuvaa epävarmuus siitä, mikä tarjolla olevista vaihtoehdoista on oikea tai väärä sekä se, että ei ole olemassa yhtä oikeaa periaatetta, jonka pohjalta tehdä ratkaisuja (Badaracco, 1992). Näissä tilanteissa henkilön on tehtävä päätös erilaisten kilpailevien periaatteiden, arvojen, uskomusten ja ihanteiden välillä (Cranston ym., 2006). Viimeaikaiset tutkimukset esimiesten tavoista ratkaista työelämän ristiriitatilanteita tarjoavat viitteitä siitä, että johtajien ongelmanratkaisutavoissa on nähtävissä piirteitä eettisestä ja positiivisesta johtajuudesta (Hiekkataipale & Lämsä, 2017; Salmi, Perttula, & Syväjärvi, 2014). Erityisesti moraaliperiaatteiden huomioimisen johtajien päätöksenteossa on havaittu johtavan entistä onnistuneempiin ratkaisuihin eettisissä ristiriitatilanteissa ja positiivisiin vaikutuksiin työyhteisössä (Hiekkataipale & Lämsä, 2017). Autenttinen johtajuus tarjoaakin johtajien ongelmanratkaisutapojen tarkasteluun näkökulman, jossa moraalisuus yhdistyy esimiehen muihin positiivisiin ominaisuuksiin.

May ja kollegat (2003) ovat luoneet autenttisen päätöksenteon prosessimallin, joka sisältää kolme olennaista vaihetta: moraalisen ristiriidan tunnistamisen, kaikkien vaihtoehtojen läpinäkyvän arvioinnin sekä päätöstä tukevan toiminnan kehittämisen. Autenttisesti päätöksentekoprosessissa oletuksena on, että johtaja on ristiriitatilanteen sattuessa vapaa toimimaan haluamallaan tavalla, ja että hänen tavoitteenaan on pyrkiä arvojensa ja uskomustensa mukaiseen ratkaisuun (May ym., 2003). Mayn ym. (2003) autenttisen päätöksentekoprosessin malli ja heidän korostamansa moraalinen ulottuvuus on vakiinnuttanut paikkansa autenttisen johtajuuden teoriassa ja sen määrittelyssä (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Kuten mikä tahansa eettinen päätöksenteko (Barnett & Valentine, 2004), myös autenttinen päätöksentekoprosessi alkaa moraalisen ristiriidan tunnistamisesta. Moraalisen ristiriidan tunnistamiseen liittyy olennaisesti johtajan moraalinen kyvykkyys, joka on sitä suurempaa, mitä tietoisempi tämä on omasta roolistaan eettisenä roolimallina, mitä paremmin hän kykenee arvioimaan moraalisia ristiriitatilanteita eri näkökulmista ja mitä enemmän kokemusta hänellä on moraalista ristiriitatilanteista ja niiden ratkaisemisesta (May ym., 2003). May ja kollegat (2003) argumentoivat, että autenttiset johtajat tunnistavat muita johtajia paremmin työpaikalla tapahtuvia eettisiä ristiriitatilanteita ja ovat kykenevämpiä arvioimaan näiden ristiriitatilanteiden moraalista intensiteettiä heidän korkeamman moraalisen kyvykkyytensä vuoksi.

Kun autenttinen johtaja on tunnistanut tilanteen moraalisen ulottuvuuden, hän pyrkii vertailemaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja niistä eri osapuolille koituvia seurauksia mahdollisimman avoimesti, ajatusprosessiaan ongelmatilanteen osapuolilta peittelemättä. May ja kollegat (2003) painottavat päätösten taustalla vaikuttavia hyveellisiä moraalisia periaatteita, jotka kuuluvat olennaisena osana autenttisten johtajien toimintaan niin organisaatioissa kuin henkilökohtaisella tasolla. Seurausten lisäksi autenttinen johtaja ottaa huomioon erilaiset sitoumukset ja velvollisuudet, joita hänellä on eri ristiriidan osapuolia kohtaan, sekä osapuolien oikeudet ja päätöksen reilouden ja oikeudenmukaisuuden (May ym., 2003).

Tarkasteltuaan tarjolla olevia vaihtoehtoja autenttinen johtaja päätyy ratkaisuun, joka on hänen arvioidensa mukaan kaikkien osapuolien kannalta paras mahdollinen (May ym., 2003). Tätä viimeistä päätöksentekoprosessin vaihetta kuvaa paitsi päätyminen sisäistettyjen moraaliarvojen mukaiseen ratkaisuun, myös johtajan pyrkimys toteuttaa tämä ratkaisu käytännössä. Pelkän eettisen arviointikyvyn on havaittu liittyvän vain heikosti varsinaiseen eettiseen toimintaan (Bebeau, 2002; Blasi, 1980; Trevino & Youngblood, 1990). Onkin ehdotettu, että siihen, toimiiko johtaja lopulta autenttisesti, vaikuttaa olennaisesti johtajan moraalinen rohkeus (May ym., 2003). Moraalinen rohkeus viittaa kykyyn sitoutua omiin moraalisiin periaatteisiin henkilökohtaisen riskin uhalla (Kidder, 2005; Sekerka & Bagozzi, 2007). Hannah, Avolio ja Walumbwa (2011) tuovat esiin

moraalisen rohkeuden merkityksen eettisen käyttäytymisen kasvulle työyhteisöissä, sillä se on välittävä tekijä autenttisen johtajuuden ja alaisten eettisen käyttäytymisen välillä (Hannah ym., 2011). Autenttinen johtajuus voi siis olla tärkeä alullepanija eettisen käyttäytymisen lisäämisessä organisaatioissa, ja moraalisuuden näkökulma näyttäisi olevan tässä tärkeä välittävä tekijä. Sisäistetty moraaliksi onkin autenttisen johtajuuden keskeinen ulottuvuus (Walumbwa ym., 2008), joten autenttisen johtajuuden korostaminen voisi tuoda johtajien huomion takaisin moraaliksi ja eettisyyden tärkeyteen päätöksenteossa. Edellä esitelty malli autenttisuudesta päätöksentekoprosessista (May ym., 2003) tarjoaa lähtökohdan autenttisuuden huomioimiselle johtajien eettisten ongelmatilanteiden ratkaisussa.

Koska autenttista johtajuutta luonnehtii erityisesti sisäistettyjen moraaliarvojen mukaan toimiminen (mm. Avolio ym., 2004), voidaan eettisten ristiriitatilanteiden ajatella olevan otollisia tilanteita tarkastella johtajan autenttisuutta. Autenttinen johtaja esimerkiksi todennäköisemmin havaitsee työhön sisältyvät eettiset ulottuvuudet, voi kokea niistä enemmän vastuuta ja halua toimia oikein. Jos tilanne ei sitä salli tai odotukset ovat ristiriitaisia, autenttinen johtaja voi kokea haasteita useammin ja voimakkaammin. Mikäli johtaja on autenttinen, toisin sanoen tuntee itsensä ja omat arvonsa ja toimii läpinäkyvästi näiden mukaan, on todennäköistä, että autenttisuus näkyy myös johtajan eettisessä päätöksenteossa.

### **1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa autenttisen johtajuuden ilmenemistä esimiesasemassa olevien henkilöiden esiin tuomissa eettisissä ristiriitatilanteissa. Lisäksi selvitimme, onko esimiesten ongelmanratkaisussa nähtävissä autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheita. Laadullista sisällönanalyysia ohjaavina viitekehyksinä käytimme Walumbwan ja kollegojen (2008) määritelmää autenttisuudesta ja sen osatekijöistä, sekä Mayn ja kollegojen (2003) teoreettista mallia autenttisuudesta päätöksentekoprosessista. Tutkimuksessa pyrimme edellä mainittuun tavoitteeseen seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Kuinka autenttisen johtajuuden osa-alueet (itsensä tiedostaminen, läpinäkyvyys ihmissuhteissa, sisäistetty moraaliksi, tasapuolinen tiedonkäsittely) tulevat esiin esimiesten kertomuksissa kohtaamistaan eettisistä ristiriitatilanteista?
2. Näkyykö esimiesten eettisten ristiriitatilanteiden ongelmanratkaisussa autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheita tai tekijöitä, jotka kuvaavat autenttista päätöksentekoprosessia?

## 2 MENETELMÄT

### 2.1 Tutkittavat ja aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto on osa Suomen akatemian rahoittamaa Moraalisen työidentiteetin kehityksen projektia (2016-2019), jonka tarkoituksena on selvittää, miten eettinen organisaatiokulttuuri ja eettiset dilemmat työssä muokkaavat moraalisen työidentiteetin kehitystä. Tutkimusprojektin aineistonkeruu toteutettiin yhteistyössä Jyväskylän kaupungin ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutuksen kanssa. Tutkimukseen haettiin johtaja- tai esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä lähettämällä ensin Jyväskylän kaupungin esimiesten sähköpostilistalle tiedote mahdollisuudesta osallistua johtajien haastavia päätöksentekotilanteita koskevaan tutkimukseen. Ensimmäisellä hakukierroksella mukaan ei saatu tarpeeksi osallistujia, joten tutkittavia haettiin uudelleen sähköpostitse sekä Jyväskylän kaupungin työntekijöiden joukosta että kokeneen liikkeenjohdon Executive MBA (EMBA) -kurssilaisten keskuudesta.

Lopullinen tutkimusjoukko koostui 25 esimiesasemassa työskentelevästä henkilöstä, joista 12 oli miehiä ja 13 naisia. Haastateltavien keskimääräinen ikä oli 49 vuotta. Tutkimuksessa oli mukana sekä ylemmän että alemman tason esimiehiä niin julkisista kuin yksityisistäkin organisaatioista monilta eri aloilta (mm. sosiaali- ja terveysala, kasvatus- ja koulutusala, palolaitos). Tutkimukseen osallistuneilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluiden nauhoittamiseen ja myöhempään tutkimuskäyttöön. Haastateltavien anonymiteetistä huolehdittiin siten, ettei heitä voi tunnistaa litteroitujen tekstinäytteiden perusteella. Nimet sekä muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot muutettiin.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimushaastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman konkreettista tietoa esimiesten ja johtajien kokemista eettisistä ongelmatilanteista työssään sekä niissä tapahtuneesta päätöksenteosta. Aiemman tutkimustiedon perusteella (Huhtala ym., 2010) henkilön arvomaailmasta ja toiminnan taustalla olevasta päätöksenteosta voidaan saada viitteitä kysymällä yleisesti työn eettisistä haasteista. Haastattelurungon rakentamisessa hyödynnettiin Weaverin (2006) artikkelia, jonka pohjalta poimittiin moraalisen toiminnan ja identiteetin kehityksen keskeisiä ulottuvuuksia. Haastatteluissa käytettiin kriittisten tapausten tekniikkaa (Critical Incident Technique, CIT; Flanagan, 1954), joka antaa tilaa ihmisen omille muistikuville ja tulkinnoille henkilökohtaisesti tärkeästä tapahtumasta. Tekniikan keskeinen etu on, että vastaajat lähestyvät tutkimusaihetta konkreettisen, omassa työssä tapahtuneen tilanteen kautta, jolloin vastaukset eivät jää epämääräiselle tasolle (Lämsä, Keränen, &

Savela, 2015). Kriittisten tapausten tekniikan on nähty mahdollistavan monipuolisen tiedon saamisen tutkittavana olevasta ilmiöstä (Gremier, 2004).

Tutkittavien haastattelut toteutettiin aikavälillä marraskuu 2016 - helmikuu 2017. Tutkittaville lähetettiin kaksi kirjettä ennen haastattelun toteuttamista tutkimuksen läpinäkyvyyden edistämiseksi. Kirjeiden tarkoituksena oli myös auttaa tutkimushenkilöitä virittäytymään eettisistä teemoista puhumiseen ja madaltaa kynnystä vaikeiden eettisten asioiden puheeksi ottamiseen. Kirjeissä haastateltavia kannustettiin miettimään yhtä tai useampaa työssään kohtaamaa eettistä ongelmaa sekä kerrottiin haastatteluun tulevat avoimet kysymykset. Haastattelut olivat kestoltaan 23 - 71 minuuttia, keskimäärin 41 minuuttia, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkkuudella. Lopullinen tutkimusaineisto koostui 25 haastattelun litteroinneista.

## **2.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät**

Aineiston analyysimenetelminä käytimme teemoittelua ja laadullista sisällönanalyysia. Teemoittelun tarkoituksena on löytää aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia kohtia ja järjestellä niitä valittujen aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelua käytetään laadullisen aineiston tarkastelussa usein ensimmäisenä menetelmänä, sillä se toimii hyvänä työkaluna aineiston pelkistämiseen ja olennaisten asioiden irrottamiseen muusta aineistosta (Eskola & Suoranta, 1998). Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on systemaattisesti ja tiivistäen kuvata sekä tulkita aineistoa valittujen näkökulmien kautta (Eskola & Suoranta, 1998; Schreier, 2012). Tässä tutkimuksessa käytimme teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvailevat kyseisen analyysimallin eroa teorialähtöisestä ja aineistolähtöisestä sisällönanalyysista tuomalla esiin, että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa tutkijan ajattelua ohjaavat vaihdellen sekä aineistolähtöisyys että valmiit teoreettiset mallit. Vaikka analyysia ohjaa aiempi tutkimustieto ja luodut mallit, se ei pyri testaamaan mitään teoriaa, vaan pyrkimys on herättää uusia ajatuksia tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Ennen tutkimuskysymysten muodostamista tutustuimme aineistoon lukemalla sen kerran läpi. Alustaviksi viitekehyksiksi olimme valinneet positiivisen psykologian ja positiivisen johtajuuden, joiden tutkimuskirjallisuuteen tutustuimme samanaikaisesti ensimmäisen aineiston lukukerran kanssa. Lukuun ottamatta näitä alustavia viitekehyksiä ensimmäinen lukukerta tapahtui ilman ennako-olettamuksia. Kirjallisuudesta esiin nousi autenttisen johtajuuden käsite, jonka tutkimus on kasvanut 2000-luvulla (ks. mm. Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa ym., 2008). Kirjallisuudessa esiintyi runsaasti viitteitä autenttisen johtajuuden positiivisista vaikutuksista työyhteisöihin (ks. mm.

Avolio ym., 2004; Gardner ym., 2005; Hannah ym., 2011; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015; May ym., 2003). Erityisesti huomiomme kiinnittyi teoriaan autenttisen johtajuuden neljästä ulottuvuudesta (Walumbwa ym., 2008) sekä teoriaan johtajien autenttisesta päätöksentekoprosessista (May ym., 2003), sillä huomasimme aineistossa yhteneväisyyksiä näihin teorioihin. Autenttisen johtajuuden tutkimus johtajien päätöksenteon yhteydessä on ollut vähäistä, ja suuri osa tutkimuksista onkin kehittynyt johtajien ja heidän alaistensa väliseen tutkimukseen (mm. Cianci, Hannah, Roberts, & Tsakumis, 2014). Jotta voisimme lisätä tietoutta autenttisen johtajuuden ja autenttisen päätöksentekoprosessin esiintyvyydestä johtajien omien eettisten ongelmatilanteiden yhteydessä, päätimme ottaa analyysimme raameiksi nämä kaksi autenttisen johtajuuden teoriaa.

Analyysin toisessa vaiheessa lähdimme teemoittelemaan aineistoa Walumbwan ym. (2008) neljän autenttisen johtajuuden ulottuvuuden (itsetietoisuus, läpinäkyvyys ihmissuhteissa, sisäistetty moraalit ja tasapainoinen tiedonkäsittely) sekä Mayn ym. (2003) autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheiden (eettisen ristiriitatilanteen tunnistaminen, vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi, päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen) mukaisesti poimimalla kuvaavia tekstiotteita kunkin teeman alle. Samanaikaisesti huomioimme, mikäli haastatteluissa ilmeni jotain erityislaatuista, mikä ei sopinut teoreettisten teemojen alle. Keräsimme aineistosta ilmenneitä havaintoja erilliseen asiakirjaan, jossa pohdimme aiemman teorian valossa näiden havaintojen merkityksiä johtajien autenttisuudelle ja heidän päätöksenteolle. Saadaksemme aineistosta perinpohjaisen kokonaiskuvan, luimme haastatteluja uudelleen läpi analyysin jokaisessa vaiheessa. Aineiston perinpohjaista tuntemusta pidetään sisällönanalyysin perustana (Braun & Clarke, 2006), ja se edistää tutkijan herkistymistä tutkittaville aiheille (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, & Saari, 1994). Muistiinpanojemme pohjalta arvioimme kunkin esimiehen kohdalla, päätyikö tämä arvojensa mukaiseen ratkaisuun ja tämän ratkaisun pohjalta arvojensa mukaiseen toimintaan, eli toisin sanoen toteutuiko autenttinen päätöksentekoprosessi heidän kohdallaan.

### **3 TULOKSET**

#### **3.1 Autenttinen johtajuus**

Kaikki autenttisen johtajuuden osa-alueet (*itsetietoisuus, ihmissuhteiden läpinäkyvyys, sisäistetty moraalit, tasapuolinen tiedonkäsittely*; Walumbwa ym., 2008) olivat aineistossa tunnistettavissa. Esimiesten välillä oli kuitenkin paljon vaihtelua siinä, kuinka monipuolisesti he kertomuksissaan

kuvailivat kunkin osa-alueen mukaista toimintaa. Esimiesten yksittäinen tarkastelu osoitti, että tutkimusjoukossa oli niitä, joiden puheesta ei noussut esiin yhtäkään autenttisen johtajuuden osa-alueita, sekä niitä, jotka kuvailivat yhden, kahden, kolmen tai jopa kaikkien neljän osa-alueen mukaista toimintaa. Osa-alueiden ilmeneminen esimiesten joukossa oli siis hyvin monipuolista. Niiden esimiesten, jotka tuottivat kaikkia neljää osa-alueita kuvaavaa puhetta, havaittiin sopivan hyvin moniin autenttisia johtajia kuvaaviin määritelmiin (Avolio ym., 2004; Avolio & Gardner, 2005; George, 2003; May ym., 2003; Shamir & Eilam, 2005; Walumbwa ym., 2008).

### 3.1.1 *Itsensä tiedostaminen*

Autenttisen johtajuuden osa-alueista *itsensä tiedostamisella* viitataan kykyyn tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä tietoisuuteen itsensä vaikutuksesta toisiin ja toisten vaikutuksesta itseensä (ks. Kinnunen ym., 2013; Walumbwa ym., 2008). Aineiston analyysissä käytimme tätä käsitettä laajemmin huomioiden esimiesten monenlaisen itsereflektointiin viittaavan puheen, kuten puheen omasta kasvusta ja kehitymisestä. *Itsensä tiedostaminen* -käsitteen rinnalla käytämme synonyyminä myös *itsetietoisuus*-käsitettä. Esimiesten itsetietoisuus ilmeni aineistossa hyvin moninaisesti muun muassa oman toiminnan reflektoinnin, itsekriittisyyden, sekä heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisen ja pohtimisen kautta, kuten myös yrityksinä saada ulkopuolista palautetta omasta toiminnastaan (ks. taulukko 1).

Moni esimies toi esille oman ajattelunsa kehittymisen iän, oppimisen sekä positiivisten ja negatiivisten elämän- ja työkokemusten myötä: *“Et jotenki silloin alussa oli just tosi sääntöorientoitunut, mutta nykyisin ehkä enemmän osaa sit soveltaa niitä niiku maalaisjärjellisesti.”* Kehitysnäkökulma tuli usein esiin nykyhetkeä ja menneisyyttä vertailevana puheena: *“Ja tota, varmaan itessäki tapahtunu muutosta, ja eri laail kattoo taas nykyään jo asioit mitä kymmenen vuot sitte”*. Esimiehet pohtivat puheessaan myös omaa luonnettaan ja ominaisuuksiaan sekä niiden vaikutusta työyhteisöön ja päätöksentekoon: *“...mun ongelma on juuri se, et mä oon ehkä liian empaattinen ja liian kiltti ja sit se, että mä, se on aika luontasta, että mä katon asioita aika monesta eri näkökulmasta, että on tilanteita, että pitäis katsoa vaan siitä jyrkän esimiesnäkökulmasta, mutta et sitte kun tuntee ne ihmiset ja ymmärtää ne taustat ja tietää, mikä tän henkilön kohalla on johtanu siihen tilanteeseen, ni se on se, mikä tuo mulle niitä ongelmia.”* Tämän kaltaisista kuvauksista välittyi vahva itsensä tiedostaminen.

Itsetietoista puhetta oli erityisen runsaasti niillä esimiehillä, joiden haastatteluista välittyi myös muita autenttisen johtajuuden osa-alueita kuvaavaa puhetta (ihmissuhteiden läpinäkyvyys,

**TAULUKKO 1.** Autenttisen johtajuuden osa-alueiden (itsensä tiedostaminen, läpinäkyvyys ihmissuhteissa, sisäistetty moraalit, tasapuolinen tiedonkäsittely; Walumbwa ym., 2008) ilmeneminen aineistossa

Esimerkkisitaatti	Tiivistetty tulkinta	Osa-alue
<i>“Ja toki sitte itsekriittisesti mietin myös sitä, että aina myös sitä, että voi olla että erehdyn – voi olla pieneltä osin että mä oon väärässä, ja meidän organisaatio on oikeassa. Että viisaut on sit enemmän muual. Mutta tota noin nii... Mut se oli vaan semmonen pieni osa kriittistä epäilyä, mikä pitää tietysti olla sitä omaaki ajatteluu kohtaan, et kyl mä hyvin varma siit olin, että miten se tulee asiat kehitty.”</i>	Tiedostaa, että voi itsekkin olla väärässä, ja on ottanut tämän mahdollisuuden huomioon ajattelussaan.	Itsensä tiedostaminen
<i>“No mä vaikka mä oon aina yrittäny... käyny kaiken maailman 360:t ja keränny palautetta omastaan, et miten ihmiset näkee mut, kun mä nään itteni vähä eri tavalla.”</i>	Pyrkii palautteen avulla näkemään itsensä muiden silmin, ts. objektiivisemmin.	Itsensä tiedostaminen
<i>“Se mikä sitten siihen vastuuseen ettei oo esimiestä, ni kyll taas sun pitää ite olla niin vahva, että sä näät missä pystyt kehitty ja mitä sä haluat tehdä sen oman johtajuutes eteen ja kasvaa, kasvun kannalta.”</i>	Tiedostaa oman vastuunsa johtajana kasvussa, kun ylempää esimiestä ei ole.	Itsensä tiedostaminen
<i>“Mä luotan, mä sanoin, että mulle riittää se, että ne työt tulee tehtyä. Että sit jos te tarviitte johonkin omiin menoihin, niin ilmoittakaa vaan mulle, että nyt mä tarviin ton iltapäivän vapaaksi tai jonkun, koska mä tiään, että te teette pitkiä päiviä, niin sit vaan vähennellään niitä sieltä, ja katotaan, että tulee semmoinen.”</i>	Tuo puheessaan ja toiminnassaan avoimesti esiin arvonsa.	Läpinäkyvyys ihmissuhteissa
<i>“Se pitää perustella, ja vanhemmille erityisesti pitää pystyä perustelemaan, että miksi me tehdään tällä tavalla.”</i>	Pitää tärkeänä, että ulospäin näkyy toimintansa takana olevat tekijät.	Läpinäkyvyys ihmissuhteissa
<i>“No periaatteessa nii mä en siinä kyllä niiku mitään kansanäänestystä en pitäny, että mitenkä tässä pitäis, vaan se, että mä asian mietin ja kerroin sen, koska kaikki siinä oli läsnä, ja ties mitä on tapahtunu. Ja mun mielest se oli päivänselvää että mä informoin koko työvuoroo siitä että mitä on tapahtunu, miks on tapahtunu, ja miten edetään.”</i>	Haluaa tuoda esiin kaikille asianosaisille tapahtumien kulun, sekä läpinäkyvästi selvittää, mitä seuraavaksi tapahtuu.	Läpinäkyvyys ihmissuhteissa

Esimerkkisitaatti	Tiivistetty tulkinta	Osa-alue
<i>“muistetaan, että meillä on ollut hyvä olla töissä, että ollaan oltu sellanen että kun mä kiikkustuolissa istun että henkilökunta muistaa hyvällä että se oli hyvä työpaikka olla töissä, se nousee arvoissa niin korkealle, et sen eteen sit tekeekin asioita”</i>	Kuvailee omaa tärkeää arvoaan ja sitä, miten voimakkaasti tämä arvo vaikuttaa toimintaansa.	Sisäistetty moraal
<i>“Ei, ei, ei. Mun ei ois-, mä oisin päässyt siitä niiku helpolla, oisin sanonu vaan et koittakaa kestää. Mutta ei mun oma etiikka antanu sit sitä myöten.”</i>	Sivuuttaa mahdollisuuden päästä helpolla, sillä se olisi ollut omien moraaliarvojen vastaista.	Sisäistetty moraal
<i>“Mä oon ihan selkeästi valinnut tän tyyppisen organisaation, missä saa tehdä työtä sellaisten asioiden parissa, että autetaan niitä, jotka oikeasti eniten tarvitsevat tukea. -- Että mä haluan tehdä tätä työtä, ja puolustaa ihmisten ihmisoikeutta ja ihmisarvoa ja tätä näin, että se lähtee sieltä.”</i>	Pyrkinyt tekemään valintoja omien arvojensa perusteella. Arvot ovat vahvasti ohjanneet jopa ammatinvalintaa.	Sisäistetty moraal
<i>“Mä soitin lakimiehelle, mä olin rekrytointiin yhteydessä ja mä keskustelin mun esimiehen kanssa. Ja mä keskustelin aika paljon tän työntekijän kanssa.”</i>	Kuuntelee monien eri tahojen mielipiteet ennen päätöksentekoa.	Tasapuolinen tiedonkäsittely
<i>“Siis enemmän kuuntelen ihmisiä, etten tee päätöksiä niin hirveesti yksin, että pyrin enemmän vielä kuuntelemaan, sit se on helpompi sanoo niitä asioita ja sit pyrin eri kantilta ajattelemaan, et en tee nopeesti niitä päätöksiä.”</i>	Pyrkii haastamaan omaa ajatteluaan ja etsimään vaihtoehtoisia näkökulmia, jotka ottaa huomioon päätöksenteossa.	Tasapuolinen tiedonkäsittely
<i>“Mä mietin vaan lisäksi oikein väärin että onks se kaikkien kaupunkien varhaiskasvatuspalveluiden asiakasperheiden, huoltajien kannalta tasapuolista, tasa-arvoista ihan miten tahansa, reilua ja sitten onko se myöskään sitten sen ryhmän kannalta, sen lapsiryhmän työntekijöiden kanssa ja niitä lapsia joita siellä on niin onko se niille tasa-arvoista tai henkilökunnalle työhyvinvointia edistävää”</i>	Miettii monipuolisesti päätöksensä seurauksia useiden eri tahojen kannalta.	Tasapuolinen tiedonkäsittely

tasapuolinen tiedonkäsittely, sisäistetty moraalit). Havaittavissa oli, että suurimmalla osalla esimiehistä, joilla oli runsaasti itsetietoisuutta heijastavaa puhetta, oli havaittavissa myös henkilökohtaista moraalit- tai arvopohdintaa. Nämä esimiehet toivat esiin arvojensa vaikutuksen heidän toimintaansa tai aikomuksiin toimia näiden arvojen pohjalta: *“Nii, mä kyl yritän sillai ajatella, etten toimis kaavamaisesti. Et vaikka ne omat arvot ja eettiset lähtökohdat pitää olla kuiteski siel pohjana, mut sitten kun ongelmat ja tilanteet on vaihtuvia, nii siltä omalta arvopohjalta, nii pitää pystyy soveltamaan, ja toimimaan erilail, että ei voi kuiteskaa toimii niiku kaavamaisesti. Et mä en nää semmost, et pitää osata elää hetkessä, ja tehdä oikeenlaiset myös arviot siitä, niistä mitä keinoja esimerkiks käyttää, millä lailla toimii ja yrittää vaikuttaa asioihin.”* Näin ollen heillä näytti olevan vahvat sisäistetyt moraaliarvot, joka on myös Walumbwan ym. (2008) mukaan yksi autenttisen johtajuuden osa-alue. Haastatteluaineistossa itsetietoinen puhe yhdessä sisäistetyn moraalitn osa-alueetta kuvaavan puheen kanssa näytti olevan korostuneena erityisesti sosiaalit- ja terveysalan esimiehillä.

Esimiehillä, joilla itsetietoista puhetta ei ilmennyt tai ilmeni hyvin vähän, myös tasapuolista tiedonkäsittelyä, läpinäkyvyyttä ja sisäistettyjä moraalit arvoja kuvaava puhe oli vähäistä. Tämä ilmeni vähäisenä pohdinnallisena puheena muun muassa omasta luonteesta, heikkouksista ja vahvuuksista sekä oman toiminnan syistä. Sen sijaan kyseisten esimiesten puheessa korostui tilanteen kuvaaminen, sääntöjen noudattaminen, tavoite- ja toimintakeskeisyys tai ajatusten suoraviivaisuus. Aineistossa oli ainoastaan yksi johtaja, jonka haastattelussa tuli esiin sisäistetty moraalit, läpinäkyvyys ihmissuhteissa ja tasapuolinen tiedonkäsittely, vaikka hän ei tuottanut lainkaan itsetietoista pohdintaa. Edellä mainitut havainnot ovat linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa siinä, että itsensä ja omien arvojensa läpikotainen tunteminen on autenttisen johtajuuden keskeinen lähtökohta (Avolio ym., 2004; Avolio & Gardner, 2005; George, 2003).

### *3.1.2 Ihmissuhteiden läpinäkyvyys*

*Ihmissuhteiden läpinäkyvydellä* tarkoitetaan avointa, tilanteelle sopivan tiedon jakamista sekä omien todellisten ajatusten ja tunteiden paljastamista muille (ks. Kinnunen ym., 2013; Walumbwa ym., 2008). Haastateltavien puheessa ihmissuhteiden läpinäkyvyys tuli esiin enimmäkseen kuvauksina omasta halusta ja pyrkimyksistä toimia läpinäkyvästi ongelmatilanteissa ja yleisesti kuvauksina siitä, miten on toteuttanut avoimuutta ja läpinäkyvyyttä työyhteisössä (ks. taulukko 1). Ihmissuhteiden läpinäkyvyyttä kuvaavia kohtia oli haastatteluaineistossa vähemmän verrattuna muihin osa-alueisiin. Useimmat esimiehet kuvasivat haastattelussa ongelmatilanteisiin liittyviä tunteitaan, ajatuksiaan ja

pohdintaa tilanteeseen sopivasta toiminnasta, mutta vain harvat kertoivat ilmaisseensa näitä pohdintoja avoimesti tilanteen eri osapuolille.

Ne, jotka toivat haastattelussa esiin jakaneensa avoimesti ajatuksiaan muille, tämä läpinäkyvyys ihmissuhteissa tuli esiin ongelmien ja vaikeuksien rohkeana ja avoimena esille ottamisena joko laajasti työyhteisössä tai pelkästään ongelmatilanteeseen liittyvien asianosaisten kanssa. Kyseiset esimiehet eivät myöskään piilotelleet asioita alaisiltaan vaan informoivat meneillään olevasta tilanteesta ja mahdollisista seurauksista rehellisesti ja avoimesti: *“No periaatteessa nii mä en siinä kyllä niiku mitään kansanäänestystä en pitäny, että mitenkä tässä pitäis, vaan se, että mä asian mietin ja kerroin sen, koska kaikki siinä oli läsnä, ja ties mitä on tapahtunu. Ja mun mielest se oli päivän selvää että mä informoin koko työvuoroo siitä että mitä on tapahtunu, miks on tapahtunu, ja miten edetään. Koska se, osaa se närästää jos ne lakastaan maton alle, vaikka kukaan ei välttämättä sano sitä ääneen, nii se jää niiku pinnan alle, että perkele tuoki painelee villasella. Ja sit sillo ku asiasta puhutaan niille oikeilla nimillä, ja niin sanotusti ryhdikkäästi kerrotaan mitä tässä nyt on tehty, kuka on sössiny, ja mitä ny tehään että tämä tilanne korjataan, nii se keskustelu loppu käytännössä siihen.”*

Huomattavaa oli, että avoin ajatusten ja tunteiden jakaminen muille saattoi olla vähäistä myös niillä esimiehillä, jotka muiden osa-alueiden perusteella näyttivät olevan hyvin autenttisia. Nämä esimiehet kuitenkin saattoivat tuoda esiin tilanteen arkaluontoisuuden, jonka vuoksi he tietoisesti rajoittivat liiallista läpinäkyvyyttä ongelmatilanteissa: *“No on tietysti semmosia tilanteita esimiestyöhön liittyen vaikka, et ne koskee jonku henki-, jotai henkilöö, henkilösidonnoisia asioita, missä tavallaan niiku oon tehny ratkasuja, joita ei voi kertoa omalle työyhteisölleen esimerkiks. Se vois olla vaikka semmonen. Ne on itseasiassa aika raskaitaki loppupeleissä, et se näyttäytyy vaikka joku tilanne, että esimies ei toimi, mutta sitte se toimiiki, mut se ei voi kertoa sitä muille.”*

### 3.1.3 Sisäistetty moraali

*Sisäistetty moraali* viittaa yksilön ulkoisista paineista tai tilannetekijöistä riippumatta tapahtuvaan moraaliarvojen mukaiseen toimintaan (ks. Kinnunen ym., 2013; Walumbwa ym., 2008), ja se on keskeisessä osassa oleva autenttisuuden osa-alue eettisten ristiriitatilanteiden kontekstissa. Tästä syystä ei ole yllättävää, että moraaliin ja eettisyyteen liittyvää puhetta haastatteluissa oli runsaasti. Sisäistetyn moraalin osa-alue ilmeni esimiesten puheessa haluna toimia oikein, omien arvojen rohkeana esille tuomisena sekä niiden mukaan toimimisena (ks. taulukko 1). Esimiesten sisäistetyt moraaliarvot tulivat erityisesti esiin silloin, kun heitä pyydettiin kuvailemaan, miten he toimivat

kohtaamisissaan eettisissä ristiriitatilanteissa. Tällöin ne esimiehet, joiden voitiin nähdä omaavan vahvat sisäistetyt moraaliarvot, kuvasivat arvojensa mukaista toimintaa. Sen sijaan esimiehet, joilla arvot eivät välittyneet toimintaan asti, kuvasivat halunneensa toimia arvojensa mukaisesti, mutta kohdanneensa esteitä, joiden myötä he eivät toimineet näiden arvojen mukaisesti.

Esimiesten puheessa nousi esiin monia arvoja, jotka ohjasivat pohdintaa siitä, mikä on oikea tai väärä tapa toimia heidän kohtaamisissaan ristiriitatilanteissa. Useat nostivat keskeisimmiksi arvoikseen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. Tärkeinä arvoina nousivat esille myös rehellisyys, suvaitsevaisuus, turvallisuus, ihmisarvo ja sen kunnioittaminen, ahkera työnteko, vastuullisuus ja alaisten hyvinvointi. Näiden esiin nousseiden arvojen voidaan nähdä olevan autenttisen johtajuuden määritelmän mukaisesti työyhteisön positiivista ilmapiiriä edistäviä ja siitä kumpuavia (Walumbwa ym., 2008). Muutama esimies toi arvojen yhteydessä selkeästi esille eettisyyden ja sen edistämisen oman toiminnan kautta: *“mä oon jotenkin aatellu sellaista kolme yksinkertaista kysymystä, että yleensä lähtien lapsista ensin, mut toki henkilökuntaan nähden, et onks tää turvallista ensimmäinen kysymys, ja sitten et onks tää oikein, ja siis tämmöinen eettinen kysymys, et onks tää oikein, ei et onks tää pykälien mukaista, onks tää oikein, ja kolmantena, et onks se tasapuolista, ja mä oon aatellu sen niin, et jos mä vastaan näihin kaikkiin myöntävästi ja toimin sen mukaan ja tulen siinä sivussa rikkoneeksi lakia tai pykälää tai asetusta, niin ei mua voida kauhean pahasti tuomita, koska mulla on ollu puhtaat tarkoitusperät”*. Monet nostivat esille myös lapsuuden kodin arvot merkittävänä vaikuttavana tekijänä omien arvojensa syntymisen taustalla. Niiden kohdalla, joilla sisäistetty moraalit nousi esiin vahvana autenttisen johtajuuden osa-alueena, huomattavaa oli eettisyyden korostuminen arvoissa, ajatuksissa ja toiminnassa sekä myös oman vastuun ja velvollisuuden ymmärtäminen, vahva itsetietoisuus, halu toimia esimerkillisesti, motivoituneisuus omaa työtä kohtaan ja uskallus olla eri mieltä.

Kun aineiston esimiehet kuvasivat päätöksentekoaan omassa nuoruudessaan, korostui kuvauksissa sisäistetyn moraalin osa-alue, kun taas iän karttuessa kyseisillä johtajilla esiintyi enenevässä määrin muitakin autenttisen johtajuuden osa-alueita: he pohdiskelivat monipuolisesti eri näkökantoja, kysyivät neuvoja muilta, perustelivat päätöksiään sekä ottivat tilannetekijät ja omat vahvuudet ja heikkoudet huomioon. Aineistomme antaakin viitteitä siitä, että sisäistetyt moraaliarvot saavat alkunsa jo nuorena, kun taas muut osa-alueet kehittyvät iän myötä. Vaikka suurimmalla osalla haastateltavien puheesta välittyi autenttisuuden lisääntymistä (enemmän pohdintaa omasta itsestä, enemmän läpinäkyvyyttä ja vaihtoehtojen läpikäymistä sekä arvojen ja toiminnan yhteneväisyyttä) ajan kuluessa, yhden kohdalla ikä ja työkokemus vaikuttivat päinvastaisesti: *“Koska nyt on niin sanotusti tietoa lisää tuskaa, nii se, että sä peset omat kätes sillä, että sä viet sen protokollan mukaan. Että nii-, itellä on perheet ja lainat ja muuta, nii ei oo ite varaa ottaa, niiku sössiä sitä.”*

On tärkeää huomioida, että autenttisuudessa sisäistetty moraalit ei tarkoita vain omien arvojen tiedostamista ja esille tuomista vaan myös niiden mukaan toimimista (Walumbwa ym., 2008). Tässä kohtaa tulivat esille selkeimmät erot esimiesten välillä. Lähes jokainen johtaja toi esille keskeisimpiä arvojaan, mutta lopulta melko harva esimiehistä toimi täysin arvojensa mukaan, ja osa oli jopa valmis muuttamaan arvojaan matkan varrella. Joskus arvojen muutos saattoi ilmentää heikentyntä autenttisuutta siten, että henkilö oli valmis joustamaan omista arvoistaan toisten ihmisten vuoksi: *“jos siellä on hyvinkin hankalat vanhemmat taustalla, niin se oikeestaan vaan vaatii sitten jopa oman vielä sitte arvojen, niitten muuttamista, että varsinkin nyt ku tää kehitysvammasten itsemääräämisoikeus on tullu, ni kyllähän se pitäis olla se ykkösasia, mitä tässä nyt jollain tavalla vie sitte eteenpäin suhteessa vanhempiin”*. Toisaalta joskus arvojen muutokseen liittyi henkilökohtainen kasvu, jonka myötä ihminen koki uudenlaiset asiat itselleen tärkeiksi: *“No kyllähän omilla arvoilla on aina merkitystä, mutta myös silläkin viisiin, että ei ne ehdottomia aina ole, jos, niitä arvoja voi lähteä kyllä sitte muuttamaanki ja varmasti ne on tässä pitkässä juoksussa muuttuneetkin. Sillä tavalla kumminki pitää aina nähdä ja maailmaa toisellaki tavalla ja olla koko ajan joustava, koska kyllä tää työ sitä vaatii.”* Sisäistetty moraalit ei tarkoitakaan arvojen samana pysymistä läpi elämän, vaan sitä, että henkilö on jatkuvasti perillä arvoistaan ja myös toimii niiden mukaisesti.

### 3.1.4 Tasapuolinen tiedonkäsittely

*Tasapuolisella tiedonkäsittelyllä* viitataan kykyyn analysoida tilanteeseen liittyvää oleellista tietoa objektiivisesti ennen päätöksentekoa, kykyyn vastaanottaa palautetta avoimesti ja haluun haastaa omia näkemyksiä (Walumbwa ym., 2008). Kyseinen osa-alue tuli esille haastatteluissa monen esimiehen kohdalla. Esimiesten tasapuolinen tiedonkäsittely näkyi muun muassa asioiden pohtimisena monelta eri kantilta ja pyrkimyksinä ottaa huomioon kaikkien osapuolien näkemykset ennen päätöksentekoa (ks. taulukko 1). Esimiehet pyrkivät esimerkiksi kuulemaan niin omaa esimiestä, henkilöstöpäällikköä, juristia, alaisia kuin muitakin ristiriidan asianosaisia. Lisäksi tasapuolinen tiedonkäsittely tuli esiin esimiesten omassa harkintaprosessissa: he saattoivat pohtia eri vaihtoehtojen seurauksia kunkin ristiriidan osapuolen kannalta tai laajemmin yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

Haastatteluista näkyi, että vaihtoehtoisten näkökulmien etsintää tapahtui vähemmän, mikäli esimiehellä oli vain harvoja tai ei yhtäkään luotettua henkilöä tämän lähipiirissä. Jos esimerkiksi suhde henkilön omaan esimieheen tai läheiseen kollegaan oli etäinen tai ristiriitainen, saattoi neuvojen tai mielipiteiden saaminen olla hyvin hankalaa: *“mulla on yks, joka on periaattees mun*

*kollega. -- niin hän siitä saakka, kun mä tulin taloon, niin on kaikilla mahdollisilla tavoilla yrittänyt saada mut epäonnistumaan. Ja se ois ollu se henkilö, jonka kanssa... joka on samalla tasolla periaattees ku minä. Niin mulla ei ois ollu minkään näköst mahollisuutta mennä hänelle kertoon täntyyppisist asioista -- hän on ollu mun... kuvitellu olevansa mun yläpuolel. Et mä jäin tos tilantees tosi yksin.”* Joillakin esimiehillä luottamuksellista suhdetta kolleegaan tai omaan esimieheen saattoivat paikata läheiset ja luottamukselliset välit alaisiin: *“kumminki oon ollu aika demokraattinen, että oon antanu henkilökunnan, tai kuunnellu heitä taatusti, mutta sitte toisaalta antanu heidän itseki löytää niitä ratkasuja.”* Jotkut esimiehet taas kokivat jäävänsä täysin yksin päätöksenteossa. Osalla näistä esimiehistä korostui tasapuolisen tiedonkäsittelyn puuttuminen: he eivät pyrkineet lainkaan etsimään eriäviä näkemyksiä ennen päätöksentekoa. Osalla yksin jäävistä esimiehistä taas oli pyrkimys harkita monipuolisesti eri näkökulmia päätöksenteossa, mutta luotettavien suhteiden puuttuessa tähän ei ollut mahdollisuutta. Tällöin esimiehen ajattelussa saattoi korostua eri näkökulmien yleismaailmallinen pohdinta.

### **3.2 Autenttinen päätöksentekoprosessi**

Aineistosta kävi ilmi, että autenttinen päätöksentekoprosessi ei tarkoittanut tietynlaiseen yksiselitteiseen tai yleisesti hyväksytyyn loppuratkaisuun päätymistä, vaan keskeistä oli autenttisen ajatteluprosessin ilmeneminen ja tästä kumpuava johtajan omien arvojen mukainen päätös, joka näkyi myös toiminnan tasolla. Niillä esimiehillä, joiden päätöksentekoprosessi mukaili Mayn ym. (2003) mukaista autenttista päätöksentekoprosessia, näkyi myös sitoutuminen velvollisuuksiin sekä eri osapuolet huomioon ottava, reilu ja oikeudenmukainen päätöksenteko. Onkin todettu, että eettisissä ristiriitatilanteissa johtajia sitovat monenlaiset eri periaatteet, joiden pohjalta johtajan on tehtävä ratkaisu (Badaracco, 1992). Näin ollen ei ole yllättävää, että myös tässä tutkimuksessa eri esimiesten tekemät ratkaisut heijastelivat monia erilaisia arvoja ja periaatteita.

Autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheita aineistossa kuvasivat Mayn ym. (2003) mallin mukaisesti eettisen ristiriidan tunnistaminen, vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi sekä päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen (ks. taulukko 2). Kaikki aineiston esimiehet tunnistivat eettisen ristiriidan, joka on autenttisen päätöksentekoprosessin ensimmäinen vaihe (May ym., 2003). Tämä voi selittyä sillä, että jo tutkimukseen osallistuminen edellytti jonkin eettisen ristiriitatilanteen miettimistä. Barnettin ja Valentinin (2004) mukaan eettinen päätöksenteko alkaa aina eettisen

**TAULUKKO 2.** Autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheiden (eettisen ristiriidan tunnistaminen, vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi, päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen; May ym., 2003) ilmeneminen aineistossa

Esimerkkisitaatti	Tiivistetty tulkinta	Vaihe
<p><i>“Ja mä olin luvannu puolikkaan sijaisuuden, ni siitähän piti pitää kiinni, että sitte oli nää tietyt säännöt ja ohjeet, mitä kuuluu noudattaa ja nyt sitte vapautu kokoajan työaika, ja mun piti ruveta sit siinä se eettinen ongelma tuli, et mun piti ruveta miettimään, että kykeneekö tää terveydenhoitaja tekemään kokoajasta työaika. Mitä mä teen? Palkkaanko mä hänet? Mitä jos mä en palkkaa? Kuinka väärin mä toimin?”</i></p>	<p>Tunnistaa tilanteessa kilpailevat periaatteet ja tilanteen eettisen ulottuvuuden</p>	<p>Eettisen ristiriidan tunnistaminen</p>
<p><i>“Nii että tässä, ku siis mä aattelen, että silloin kun on vaan, ne ratkasut on pelkästään hyviä, ratkasuvaihtoehdot, niin silloin siinä ei oo eettistä ongelmaa, että sitte aina ku siihen liittyy jotaki huonoo, siis että se on jonku näkökulmasta huono se ratkasu. Siis en mä tiää, onko semmosia päätöstilanteita olemassakaan, mitkä ei olis eettisesti, siis etteikö niihin liittysis jotakin eettistäkin. En mä nyt ainakaan yhtäkkiä hoksaa, että olis, että ku siinä on siis semmonen vaihtoehto, et näissä, tai oikeestaan nää kaikki ratkasut on semmosia, et nää aiheuttaa jollekin jotakin haittaa tai huonoo tai pahaa”</i></p>	<p>Tunnistaa, että kohtaamassaan ongelmatilanteessa ei ole ns. hyviä ratkaisuja, vaan on valittava kahdesta pahasta pienempi</p>	<p>Eettisen ristiriidan tunnistaminen</p>
<p><i>“siinä oli tällainen eettinen paine, et mikä on oikea, ja mikä on eettisesti oikein lapsia ja sitä työyhteisöä kohtaan, ja mikä olisi inhimillistä ja eettisesti oikein tätä ihmistä kohtaan, et on sairaus, mut ei ite sitä tunnista, harvoin siinä vaiheessa.”</i></p>	<p>Tunnistaa tilanteessa eri osapuolia koskevat sitoumukset ja ristiriidan näiden välillä</p>	<p>Eettisen ristiriidan tunnistaminen</p>
<p><i>“jos sitä eettistä johtajuutta tehdään henkilökunnan ehdoilla niin se meni meillä, että mä kerroin henkilökunnalle kasvatusten ja mietin että miten mä teen sen oikein ja lakimiehiltä ja kaikilta kysyin et miten mä teen sen oikein”</i></p>	<p>Kuvailee pohtineensa läpinäkyvästi oikeaa toimintatapaa tilanteessa</p>	<p>Vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi</p>

Esimerkkisitaatti	Tiivistetty tulkinta	Vaihe
<p>“Mutta sitten mä rupesin kyllä, tietysti raportoin omalle esimiehelleni tästä tilanteesta, ja sovittiin, mä konsultoin meidän henkilöstöjohtajaa. Ja siinä vaiheessa sitten myös otin tän oman alaiseni mukaan, että konsultoitiiin myös yhdessä, ja käytiin sitä tilannetta läpi.”</p>	<p>Tuo ongelman läpinäkyvästi työyhteisön tietoon ja pyrkii kuulemaan monipuolisesti eri tahoja</p>	<p>Vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi</p>
<p>“Sitte mä selvittelin eri vaihtoehtoja eli esimerkiks just sen, että jos hänelle tarjotaan sitä puolikasta työtä, et sitä on mahdollisuus tarjota myös muualta. Mä soitin lakimiehelle, mä olin rekrytointiin yhteydessä ja mä keskustelin mun esimiehen kanssa. Ja mä keskustelin aika paljon tän työntekijän kanssa.”</p>	<p>Selvittää vaihtoehtoja läpinäkyvästi kommunikoiden jatkuvasti tilanteen osapuolten kanssa</p>	<p>Vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi</p>
<p>“Sit mä sanon että kerro lisää että mikä se asia on ja sitten mä hetken päästä sanon kuule nyt tää tehdään sitten silleen että unohdetaanpa nuo lautakunnan linjaukset ja esimiesteni suosituksukset ja tehdäänpä nyt näin että totta kai sinä menet siihen terapiaan jos sinä sinne päätät ja kerrot vaan ryhmälle et millon sinne menet ja ilmoitat [?? 00:06:03] hoitoajat”</p>	<p>Tekee päätöksen, joka on mielestään oikea, vaikka joutuu toimimaan esimiehensä linjausten vastaisesti</p>	<p>Päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen</p>
<p>“ja päädyttiin siihen, että ilman muuta mä lähden rehtorina vielä rauhotteleen, ku tunnen sitä luokkaa kuitenkin jonkun verran, että oppilaat eivät olis niin järkyttyneitä siitä tilanteesta.”</p>	<p>Toimii sen mukaan, minkä näkee olevan tilanteessa parhaaksi</p>	<p>Päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen</p>
<p>“Mutta sit siellä oli sen, hänen vielä esimiehensä ja siellä sen ihan ylimmän johdon osalta, niin oli just sitä ihmisten semmoista, mun mielestä kaltoinkohtelua ja semmoisii, että ihmisiä pistetään pihalle ilman mitään syytä. -- Mä en niinku, tavallaan vielä nyt tietäen ja ymmärtäen tämän talon, millä toimialalla ollaan, niin siinä on niin valtava ristiriita, että jos samaan aikaan puhutaan ihmisten hyvinvoinnista, ja sitten tavallaan ikään kuin ei ole minkäänäköisiä suutarin lapsella kenkiä jalassa itellä, niin se ristiriita on vaan aika huikee sitten. Että siinä se [eropäätös] ehkä syntyi”</p>	<p>Ylemmältä taholta tulevan, omien arvojen vastaisen toiminnan takia päätyi tekemään radikaalin ratkaisun ja eroamaan työstään (huom. oli ensin pyrkinyt muuttamaan tilannetta kaikin tavoin)</p>	<p>Päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen</p>

ristiriidan tunnistamisesta, mutta tämä pelkästään ei riitä kuvaamaan sitä, että päätöksenteko olisi autenttista.

Tunnistamisen jälkeen esimiehet lähestyivät eettisiä ongelmia eri tavoin. Osa esimiehistä päätyi toimimaan joidenkin ulkoisten tekijöiden, kuten organisaation virallisen toimintamallin sanelemana, jolloin autenttinen päätöksentekoprosessi jäi toteutumatta. Eräs esimies kuvasi kohtaamansa eettistä ristiriitaa seuraavasti: *“No tämmönen tulee ensimmäisenä mielee, että johon oikeestaan mä en voi vaikuttaa millään lailla, mutta meillä on välillä 90 päivää tämmönen maksuaika, mikä on sitte ehkä vähän Suomen lakien kanssa, että jos vietäs niitä käräjille, niin ne luultavasti tulis lyhemmät maksuajat siitä. Että niin se on ehkä omien arvojen vastaista se toiminta. Mutta en mä oikeestaan sille voi mitään tehdä -- Se on firman toimintatapa.”* Monet kuitenkin päätyivät pohtimaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja monista eri näkökulmista, mikä kuvaa siirtymistä autenttisen päätöksentekoprosessin seuraavaan vaiheeseen (kaikkien vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi; May ym., 2003).

Monet vaihtoehtojen arvioinnin vaiheeseen edenneistä esimiehistä pohtivat vaihtoehtoja läpinäkyvästi tilanteen eri osapuolten kanssa, mutta osalla läpinäkyvyys jäi vähäiseksi, kuten aiemmin tuli ilmi esimiesten ihmissuhteiden läpinäkyvyyden kohdalla. Niillä esimiehillä, joiden puheesta välittyi vahvasti autenttisen johtajuuden osa-alueita (Walumbwa ym., 2008), vaihtoehtoisten ratkaisujen läpikäymistä värittivät useammin moninäkökulmaisuus ja läpinäkyvyys: *“ja sitä mä mietin vaan lisäksi oikein väärin että onks se kaikkien kaupunkien varhaiskasvatuspalveluiden asiakasperheiden, huoltajien kannalta tasapuolista, tasa-arvoista ihan miten tahansa, reilua ja sitten onko se myöskään sitten sen ryhmän kannalta, sen lapsiryhmän työntekijöiden kanssa ja niitä lapsia joita siellä on niin onko se niille tasa-arvoista tai henkilökunnalle työhyvinvointia edistävää, saattaa olla että se lapsimäärä lisääntyy suhteessa lakeihin ja asetuksiin joinain kellonaikoina silleen että se ei oo hyvä sen ryhmän ja työntekijöiden kannalta mutta sen yksittäisen lapsen kannalta saattaa olla ja sen perheen kannalta.”* Tässä kohtaa voidaan todeta ero autenttisen ja ei-autenttisen päätöksentekoprosessin välillä: autenttisessa päätöksentekoprosessissa esimiehen ongelmanratkaisua siivittävät autenttista johtajuutta määrittelevät tekijät (läpinäkyvyys, tasapuolinen tiedonkäsittely, itsetietoisuus, sisäistetyt moraaliarvot; Walumbwa ym., 2008), kun taas ei-autenttisessa päätöksentekoprosessissa näiden tekijöiden puuttuessa päätös saattoi syntyä satunnaisten yksilöllisten ja tilannetekijöiden pohjalta.

Autenttisen päätöksentekoprosessin loppuun saattamista kuvaa esimiehen päätyminen omien arvojensa mukaiseen päätökseen ja tätä päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen (May ym., 2003). Suurimmalla osalla esimiehistä autenttinen päätöksentekoprosessi jäi ajattelun ja aikeiden tasolle, sillä varsinainen arvojen mukainen sekä päätöstä tukeva toiminta jäi puuttumaan. Esimerkiksi eräs

esimies piti tärkeänä heikommassa asemassa olevien tukemista ja tasavertaisuutta, mutta siitä huolimatta antoi lopullisessa päätöksenteossa ulkomaalaistaustaisuuden ja heikon suomen kielen taidon vaikuttaa työntekijän palkkaamiseen sen vuoksi, että muu henkilöstö ei vaikuttanut hyväksyvän näitä ominaisuuksia. Edellä mainittu tulos on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa on havaittu, että eettinen arviointikyky liittyy vain heikosti varsinaiseen eettiseen toimintaan (Bebeau, 2002; Blasi, 1980; Trevino & Youngblood, 1990). Yksilökohtainen tarkastelu osoitti, että aineiston esimiehistä kymmenen saattoi autenttisen päätöksentekoprosessin loppuun asti, eli päätyi lopulta omien arvojensa mukaiseen päätöksen, mutta heidänkin keskuudessaan ratkaisuun johtaneet prosessit saattoivat olla hyvin erilaisia.

Autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheiden suoraviivaisuus ei ollut itsestään selvää. Vaiheiden järjestys saattoi vaihdella tai eri vaiheet saattoivat esiintyä limittäin toistensa kanssa. Välillä eri vaiheiden toteutumista oli hankala arvioida: esimerkiksi esimiehet harvoin kuvasivat vaihtoehtoja pohtiessaan tuoneensa niitä esille avoimesti työyhteisössä. Vaihtoehtoinen ja epälineaarinen tapa ratkaista eettinen ristiriitatilanne autenttisesti näkyy erityisen hyvin erään esimiehen toiminnassa. Tämä esimies päätyi aluksi ylimmän johdon käskyjen mukaan arvojensa vastaiseen toimintaan, mutta alkoi pitkällä tähtäimellä vaikuttaa tilanteeseen niin, että pystyi saattamaan autenttisen päätöksentekoprosessin loppuun ja toimimaan arvojensa mukaan: *“No, mä sitte päätin niin, että ku mä olin jotakuinkin varma, omasta mielestäni, omien näkemysteni, tavoitteiden, arvojeni oikeellisuudesta nii sit mä päätin että mä lähden vaikuttaa kaikissa käytettävissä olevin keinoin sitä sen leikkauspäätöksen kumoamiseksi pidemmällä aikavälillä. Mä tiesin et mä en pysty vaikuttaa siihen, ku se päätös oli meidän organisaatios tehty demokraattisesti, kaikin puolin ok muodollisesti, nii mä en pysty siihen kovin lyhyel aikavälil vaikuttaa, mutta uskoin mahdollisuuksiini siihen, et mä pystyn siihen pitkällä aikavälil vaikuttaa.”* Haastattelusta kävi ilmi, että esimiehen pidemmän aikavälin vaikuttamisen vuoksi organisaatiossa tehty leikkauspäätös lopulta kumoutui.

### 3.2.1 Esimiesten päätöksentekoprosessiin vaikuttaneita tekijöitä

Havaitsimme aineistossa useita tekijöitä, jotka tukivat tai estivät autenttisuuden ilmenemistä ja toteutumista päätöksentekoprosessissa. Iän ja työkokemuksen rooli eettisessä päätöksenteossa nousi esiin erityisesti pitkään työelämässä olleiden haastatteluissa. Monet näistä esimiehistä olivat sitä mieltä, että nuorempana he olivat tehneet päätöksiä nopeasti ja mustavalkoisesti: *“Sillon nuorempana? Mä oon sitä mieltä että mä en ollut varmaankaan paha esimies mut mulla on ollu*

*sellasia nuoruuden mustavalkosia ajattelumalleja sillon. Mä oon varmaan ollu aika silleen tietäväinen et mä oon hyvinkin nopeesti varmaan et näin se on.”* Verratessaan nuoruutensa päätöksentekoa nykypäivään, esimiehet toivat esiin kouluttautumisen, iän karttumisen ja kokemuksista oppimisen merkityksen eettisessä päätöksenteossaan: *“Sanotaanko näin että mä oon paljon dialogisempi tällä hetkellä. Et kyl se elämäkokemus ja työkokemus ja kouluttautuminen niin tuo siihen paljon sellasta hyvää kyllä siihen.”* Näyttää siltä, että näiden esimiesten moraalinen kyvykkyys, eli kyky tunnistaa, arvioida ja ratkaista eettisiä ristiriitoja (May ym., 2003), on lisääntynyt työkokemuksen myötä. Tämä tukee Mayn ym. (2003) teoriaa, jonka mukaan esimiehen kokemus eettisistä ristiriidoista ja niiden ratkaisusta lisää tämän moraalista kyvykkyyttä. Huomionarvoista oli, että aineistossa kaikilla autenttisen päätöksentekoprosessin loppuun saattaneista esimiehistä oli taustalla pitkä työkokemus alalta sekä esimieskokemusta. Lisäksi he kaikki toivat esiin kokemuksen tuoman lisääntyneen varmuuden ja moninäkökulmaisuu den eettisessä päätöksenteossaan, mikä myös tukee teoriaa siitä, että autenttisilla johtajilla on muita johtajia enemmän moraalista kyvykkyyttä (May ym., 2003).

Haastattelujen perusteella oli huomattavissa, että aineiston esimiesten joukossa oli sekä alemman että ylemmän johtotason esimiehiä. Tarkempi tutkiskelu osoitti, että johtotasolla voi olla vaikutusta autenttisen päätöksentekoprosessin loppuunsaattamiseen. Alemman tason esimiehet eivät välttämättä aina halustaan huolimatta voineet vaikuttaa lopulliseen päätöksentekoon lain, säädösten tai ylemmiltä esimiehiltä tulevan käskyn takia. *“Et se oli ristiriidas ne kaikki perustelut miksi se päätös sitten omas organisaatios tehtiin, niin oli ristiriidassa omien arvojen, näkemysten ja tietoperustan kanssa.”* Kuitenkin jos lakia saattoi soveltaa tai asiaan vaikuttaa pidemmällä aikavälillä, saattoi päätöksenteko muodostua hyvinkin autenttiseksi. Eräs esimies toi esille ylempää tulevien käskyjen tulkitsemisen mahdollisuuden hyvien tarkoituserien nojalla: *“...jos tulee ylhäältä päin suora käsky et teet näin, niin sit ei siinä mitään, sit mä teen, työ on kuitenkin työtä, mut jos se on tulkittavissa, niin mä pyrin tulkitsemaan sen sillain, et se olis meidän talon porukan hyvinvoinnin kannalta paras mahdollinen...”* Esimiesten haastatteluista ilmeni myös alojen välinen erilainen toimivalta, jossa toista alaa saattoivat sitoa paljon tiukemmat säädökset ja vastuu, kun taas toisen alan edustajat kokivat usein voivansa tehdä päätöksiä itsenäisesti (vrt. vastaava osastonhoitaja kunnallisessa terveydenhuollossa vs. kauppias).

Jotkut aineiston esimiehet päätyivät toimivaltaansa rajoittavista tekijöistä huolimatta toimimaan autenttisesti ja omien arvojensa mukaisesti. Mayn ym. (2003) teoriaa mukailien näiden esimiesten haastattelut osoittivat, että moraalinen rohkeus oli merkittävä tekijä autenttisen päätöksentekoprosessin loppuunsaattamisessa sekä autenttisuuden ulottumisesta ajatuksista toimintaan. Moraalinen rohkeus haastatteluissa ilmeni mm. pelottomuutena uhmata lakeja tai

säädöksiä, työpaikkaa koskevia linjauksia tai käskyjä omalta esimieheltä silloin, kun nämä olivat esimiehen moraaliarvojen vastaisia. Esimerkiksi eräs johtaja tunki ylemmän tahon linjaukset, mutta poikkesi niistä, koska koki tietyn asiakasperheen kohdalla joustamisen olevan eettisempi ja hänen arvojensa mukainen ratkaisu: *“Sit mä sanon että kerro lisää että mikä se asia on ja sitten mä hetken päästä sanon kuule nyt tää tehdään sitten silleen että unohdetaanpa nuo lautakunnan linjaukset ja esimiesteni suositukset ja tehdäänpä nyt näin että totta kai sinä menet siihen terapiaan jos sinä sinne pääset ja kerrot vaan ryhmälle et millon sinne menet ja ilmoitat hoitoajat että ilmoitapa sitten ne ja laita mulle viesti vielä pääsetkö että mä tiedän sitten, muistan sitten ja sanoin että en soittele nyt kenellekään asiakaspalvelupäällikölle enkä kenellekään, tehdään näin.”* Moraalista rohkeutta ilmaisseet esimiehet toimivat omien arvojensa ja uskomustensa mukaisesti siitä huolimatta, että tämän työpaikka, asema, ihmissuhteet, maine tai jopa oma terveys olisivat olleet uhattuina.

Useiden esimiesten kohdalla moraalisen rohkeuden puuttuminen näytti olevan syy autenttisen päätöksentekoprosessin kesken jäämiseen. Moraalisen rohkeuden puuttuminen ilmeni esimiesten haastatteluissa mm. aseman tai työpaikan menettämisen pelkona: *“Ja mä oon toki siinä niiku se juridinen päätöksentekijä, että ku mähän oisin voinu tehdä sen, ja se olis se työsuhteen päättäminen, se olis astunu voimaan. Mutta tuota, sehän olis ollu suoraan niiku esimiehen määräystä vastaan toimiminen multa. Se olis tietysti aika oleellisesti vaikuttanu minun asemaan.”* Lisäksi nämä esimiehet toivat esiin useita esteitä omien arvojen mukaiselle toiminnalle, joista tyypillisimpiä olivat sosiaalinen paine ja pelko henkilökohtaista tappioista kuten työn menetyksestä tai epämukavuuden lisääntymisestä kollegojen välisissä suhteissa: *“Ja sitte tietysti mä huomaan, että vaikka tää ei sais vaikuttaa -- nää on siis vapaa-ajalla hyvin paljon tekemisissä, -- nii totta kai se siis jotenkin, mä koen sitten, että se miten mä kohtelen Marjaa, sit tulee Kaisan (nimet muutettu) kautta mulle takasi. Siis väistävä, vaikka pitäis olla objektiivinen ja pitäis olla vapaa kaikesta, mutta ihmisenä sitä on vähän riippuvainen kaikenlaisista asioista, vaikka ei haluaiskaan.”* Tämä näyttäisi tukevan aiempia tutkimuksia, jotka osoittavat sosiaalisen paineen ja päätöksen seurauksien suuruusluokan olevan keskeisiä vaikuttajia eettisessä päätöksenteossa (Barnett & Valentine, 2004). Lisäksi nämä havainnot tukevat Mayn ja kollegoiden (2003) väitettä, jonka mukaan aikomukset toimia autenttisesti ovatkin yleisempiä kuin lopulliset autenttiset teot.

#### **4 POHDINTA**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka autenttinen johtajuus ilmenee johtajien kohtaamisissa eettisissä ristiriitatilanteissa ja onko johtajien ongelmanratkaisussa nähtävissä

autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheita. Tähän tavoitteeseen pyrimme analysoimalla laadullisesti 25 esimiesasemassa toimivan henkilön haastatteluita heidän kohtaamistaan eettisistä ristiriitatilanteista. Analyysin tukena käytimme Walumbwan ym. (2008) määritelmää autenttisesta johtajuudesta ja sen osa-alueista (itsensä tiedostaminen, läpinäkyvyys ihmissuhteissa, sisäistetty moraalit, tasapuolinen tiedonkäsittely) sekä Mayn ym. (2003) teoriaa autenttisesta päätöksentekoprosessista ja sen vaiheista (eettisen ristiriidan tunnistaminen, vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi sekä päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen). Sisällönanalyysissa keskityimme tarkastelemaan, kuinka näiden teorioiden mukaiset autenttisen johtajuuden osa-alueet ja autenttisen päätöksentekoprosessin vaiheet näkyivät esimiesten puheissa. Lisäksi otimme huomioon esimiesten puheissa esiintyviä, näiden teorioiden ulkopuolisia tekijöitä, mikäli ne tukivat muita autenttiseen johtajuuteen liitettyjä teoreettisia lähtökohtia tai mikäli ne tarjosivat uudenlaista tietoa autenttisesta johtajuudesta erityisesti eettisen päätöksenteon kontekstissa.

Esimiesten kertomuksissa työssä kohtaamistaan eettisistä ristiriitatilanteista oli tunnistettavissa kaikkia autenttisen johtajuuden osa-alueita (itsensä tiedostaminen, läpinäkyvyys ihmissuhteissa, sisäistetty moraalit ja tasapuolinen tiedonkäsittely; Walumbwa ym., 2008) sekä kaikkia autenttisen päätöksentekoprosessin mukaisia vaiheita (eettisen ristiriidan tunnistaminen, kaikkien vaihtoehtojen läpinäkyvä arviointi, päätöstä tukevan toiminnan kehittäminen; May ym., 2003). Kuitenkin autenttinen johtajuus ilmeni esimiesten puheissa hyvin monilla tavoilla, ja heidän välillään oli runsaasti vaihtelua sen suhteen, kuinka paljon ja kuinka moneen eri osa-alueeseen liittyvää puhetta he tuottivat. Lisäksi käyttämiemme teorioiden pohjalta tulkitsimme kymmenen esimiehen päätyneen autenttisen päätöksentekoprosessin mukaisesti omien arvojensa mukaiseen ratkaisuun, kun taas muiden autenttinen päätöksentekoprosessi voitiin tulkita jäävän epätäydelliseksi. Näihin eroihin näytti liittyvän sekä yksilön ominaisuuksiin että ympäristön olosuhteisiin liittyviä tekijöitä. Autenttisen johtajuuden ilmenemistä ja autenttisen päätöksentekoprosessin toteutumista näytti edesauttavan korkeampi johtotaso, pidempi työkokemus, omalta esimieheltä saatu tuki ja työskentely yksityisessä organisaatiossa. Tämän perusteella näyttää siltä, että tekijät, jotka lisäävät johtajan vapautta ja valtaa organisaatiossa, sekä tekijät, jotka henkilökohtaisella tasolla lisäävät johtajan voimavaroja työssä, voivat lisätä johtajan autenttisuutta. Nämä havainnot myös tukevat Cooperin ym. (2005) teoriaa siitä, että autenttinen johtajuus on käsitteenä moniulotteinen ja sen vaihteluun vaikuttavat niin yksilöiden ominaisuudet kuin myös ympäristö- ja tilannetekijät.

Tutkimuksemme tarjoaa tukea kirjallisuudessa vallitsevalle käsitykselle, jonka mukaan itsetietoisuus on autenttisessa johtajuudessa hyvin keskeinen tekijä (Avolio ym., 2004; Avolio & Gardner, 2005; George, 2003). Esimiehet, joilla ilmeni kahta tai useampaa autenttisen johtajuuden osa-aluetta (Walumbwa ym., 2008) kuvaavaa puhetta, tuottivat lähes poikkeuksetta runsaasti

itsetietoista pohdintaa. Tämä kuvastaa itsetietoisuuden korostunutta asemaa verrattuna muihin osaluokkiin johtajien autenttisuuden ilmenemisessä. Johtaja, joka on tietoinen itsestään, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä omista arvoistaan, on valmiimpi kehittämään omaa toimintaansa ja asettumaan toisen asemaan, mikä puolestaan lisää moninäkökulmaisuutta haastavissa tilanteissa.

Ihmissuhteiden läpinäkyvyyttä, eli tilanteelle sopivan tiedon jakamista ja omien todellisten ajatusten ja tunteiden jakamista muille (Walumbwa ym., 2008), esiintyi aineistossa yllättävän vähän. Voisikin olla perusteltua kiinnittää huomiota avoimuuden kulttuurin edistämiseen suomalaisilla työpaikoilla, sillä johtajan avoin tiedonjako tämän päätöksenteossa lisää tämän kokemista autenttiseksi myös työntekijöiden näkökulmasta, mikä puolestaan lisää positiivisia asenteita ja käyttäytymistä, motivaatioita, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä työyhteisössä (Avolio ym., 2004).

Tasapuolisen tiedonkäsittelyn, eli kyvyn arvioida monipuolisesti tilanteeseen liittyvää tietoa, ottaa vastaan palautetta ja halun haastaa omia näkemyksiä (Walumbwa ym., 2008) huomattiin olevan vähäistä niillä esimiehillä, joilta puuttui luottamuksellinen suhde omaan esimieheen tai läheiseen kollegaan. Sosiaalisen tuen puuttuminen voikin heikentää johtajan kehittymistä autenttiseksi, sillä laadukkaalla sosiaalisella palautteella on tärkeä rooli esimerkiksi eettisen asiantuntijuuden kehittämisessä (Dane & Sonenshein, 2015). Sosiaalisen tuen merkityksestä päätöksenteossa olisi syytä jakaa tietoa esimiehille ja rohkaista heitä hakemaan tukea erityisesti eettisesti vaikeissa tilanteissa.

Moraalisen rohkeuden ja moraalisen kyvykkyyden (May ym., 2003) merkitys autenttisessa päätöksentekoprosessissa sai tukea tästä tutkimuksesta. Ne esimiehet, jotka saivat autenttisen päätöksentekoprosessin saatettua loppuun, ilmaisivat moraalista rohkeutta kohdatessaan esteitä arvojen mukaisessa toiminnassa. Samoin nämä esimiehet toivat esiin työssä saadun kokemuksen merkityksen eettisessä päätöksenteossa, mikä viittaa moraalisen kyvykkyyden lisääntymiseen tämän kokemuksen myötä. Näyttääkin siltä, että erityisesti eettisissä ristiriitatilanteissa moraalisen ulottuvuuden tiedostaminen ja rohkeus toimia omien sisäistettyjen moraaliarvojen mukaisesti edesauttaa omien arvojen mukaista toimintaa, mikä tekee esimiesten toiminnasta autenttisempaa. Tätä tukee myös se, että autenttisen päätöksentekoprosessin mukaan toimineilla esimiehillä oli runsaasti sisäisiä moraaliarvoja kuvaavaa puhetta.

Laadullisen analyysin aikana tuli esiin autenttista päätöksentekoprosessia kuvaavan teorian (May ym., 2003) tulkinnanvaraisuus. Havaitimme esimiesten päätöksenteossa useita vaihtelevia järjestyksissä, kun taas Mayn ym. (2003) autenttista päätöksentekoprosessia kuvaa kolme selkeää peräkkäistä vaihetta. Esimiesten päätöksentekoprosessit ovat harvoin suoraviivaisia, jolloin tämänkaltaista vaiheteoriaa voi olla hankala soveltaa käytännön tilanteisiin. Lisäksi autenttisen päätöksentekoprosessin mallin (May ym., 2003) vaiheet eivät tarkemmin avaa toiminnan

taustalla olevia arvoja tai motiiveja, vaikka siinä painotetaankin päätymistä johtajan omien arvojen mukaiseen ratkaisuun. Mallin perusteella hyvin moni esimies voitaisiin todeta autenttiseksi, sillä jokaisen vastuullisen esimiehen voisi olettaa toimivan päätöksenteossa Mayn ym. (2003) ehdottamien vaiheiden mukaisesti ilmentämättä sen enempää autenttista johtajuutta.

Kun esimiehiä tarkasteltiin sekä autenttisen päätöksentekoprosessin (May ym., 2003) että autenttisen johtajuuden osa-alueiden (Walumbwa ym., 2003) valossa, saatettiin tutkimusaineistosta erottaa ne esimiehet, joita on mahdollista nimittää autenttisiksi johtajiksi. Nämä johtajat olivat kyvykkäitä itsensä tiedostamisessa, omasivat sisäistetyt moraaliarvot, pyrkivät tarkastelemaan monipuolisesti eri osapuolien näkemyksiä ennen päätöksentekoa sekä olivat läpinäkyviä ihmissuhteissaan. Tämän lisäksi heidän arvonsa näkyivät myös käytännön toiminnan tasolla, sillä he toimivat eettisissä ristiriitatilanteissa autenttisen päätöksentekoprosessin mukaisesti. Näiden havaintojen pohjalta voidaan esittää, että nämä kaksi teoriaa (May ym., 2003; Walumbwa ym., 2008) täydentävät toisiaan, kun tutkitaan autenttisuuden ilmiötä johtajien eettisen ristiriitatilanteiden ja niihin liittyvän päätöksenteon kontekstissa. Yhdessä ne rakentavat kuvan esimiehen toiminnan ja päätöksenteon taustalla vaikuttavista arvoista ja motiiveista.

Tutkimuksemme vahvuus on, että se pureutuu autenttiseen johtajuuteen eettisten ristiriitatilanteiden kontekstissa, missä sitä ei ole juuri aiemmin tutkittu. Autenttisessa johtajuudessa korostuu moraalinen ulottuvuus ja sen vuoksi eettiset ristiriitatilanteet ovat oivallinen konteksti tutkia autenttisen johtajuuden ilmiötä. Eettiset ristiriitatilanteet ovat myös suuri osa johtajien työtä ja niiden ratkaisuista voi olla monenlaisia seurauksia yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan turvallisuudelle ja hyvinvoinnille (ks. Trevino, 1986).

Tutkimuksen laadullisuus voidaan nähdä sen toisena vahvuutena. Gardner, Coglisier, Davis ja Dickens (2011) toteavat, että autenttiseen johtajuuteen liittyy laajasti teemoja ja aihepiirejä, joiden syvä ymmärrys on mahdollista vain laadullisen tutkimuksen kautta. Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimusotteen avulla oli mahdollista arvioida monipuolisesti johtajien puheesta esiin tulevaa autenttisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä ilman ennako-oletuksia. Esimiesten omien kokemusten tarkastelu tuotti kokemusperäistä tietoa suoraan työpaikoilta, joissa yrityksen eettiset ratkaisut tehdään nimenomaan esimiehen toimesta. Näin ollen esimiesten itse tuottama tieto avaa koko organisaatiota koskevan eettisen päätöksenteon takana piileviä prosesseja.

Tutkimuksen vahvuudeksi voidaan lukea myös analyysin teoriaohjaavuus: aiempaan tutkimustietoon pohjaavat teoriat liittävät tutkimuksen autenttisen johtajuuden tutkimusperinteeseen, mutta aineiston lukeminen kokonaisuutena, pelkästään teorioihin pakottamatta, mahdollisti teorioiden kriittisen tarkastelun. Vaikka laadullinen tutkimus on aina riippuvainen tutkimuksen tekijästä, tutkimuksemme luotettavuutta parantaa kahden tutkijan näkemykset yhden sijaan.

Luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä olemme pyrkineet lisäämään myös suorilla lainauksilla, jotka auttavat lukijaa seuraamaan johtopäätöstemme tekoa aineistosta (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2000).

Vaikka tutkimuksen laadullisuus voidaan nähdä vahvuutena, asettaa se myös tiettyjä rajoitteita. Tutkimusotteen ollessa laadullinen sekä tutkimusjoukon ollessa pieni (n=25) ja vain suomalaisista esimiehistä koostuva, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää koskemaan laajemmin esimiesasemassa olevia henkilöitä, eikä myöskään kansainvälisesti. Samoin yleistettävyyteen vaikuttaa aineiston koostuminen suurelta osin julkisen sektorin ja nimenomaan sosiaali- ja terveysalan esimiehistä sekä mahdollinen valikoituneisuus osallistua eettisiä aiheita koskevaan haastatteluun kiinnostuneisuuden perusteella.

Tutkimusaineisto koostui vain yhdestä haastattelusta, jonka pääasiallisena tarkastelun kohteena oli yksi eettinen ristiriitatilanne, joten tulokset esimiesten autenttisuudesta, sen kehityksestä ja pysyvyydestä pohjautuivat vain tämän yhden haastattelukerran aikana ilmeneviin kertomuksiin. On mahdollista, että autenttisuus ei aina ole pysyvää vaan tilanne- tai ympäristösidonnaista. Olosuhteet, joissa tämän tutkimuksen esimiehet kuvasivat kohdanneensa eettisiä ristiriitatilanteita, poikkesivat paljolti toisistaan. Osa esimiehistä kohtasi päätöksenteossaan esteitä, kuten toimivaltaa rajoittavia lakeja tai säädöksiä tai ylemmältä taholta tulevia käskyjä, kun taas osa esimiehistä ei kohdannut kyseisen kaltaisia esteitä, jolloin omien arvojen mukaan toimiminen oli helpompaa. Tämän kaltaiset ympäristö- ja tilannetekijät osaltaan vaikuttivat esimiesten autenttisten päätöksentekoprosessien toteutumiseen. Tällöin on hankalaa sanoa varmaksi, toimisivatko nämä esimiehet yhtä autenttisesti tilanteissa, joissa he joutuisivat ottamaan suuria henkilökohtaisia riskejä. Tilannetekijänä toimi myös omalta esimieheltä saatu tuki: mikäli esimies sai tukea päätöksentekoonsa omalta esimieheltään, oli arvojen mukainen toiminta heidän kokemuksensa mukaan helpompaa. Näin ollen näyttää siltä, että johtajan oman autenttisuuden lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että johtajan työympäristö ja työskentelyn olosuhteet ovat autenttista johtajuutta tukevia.

Tutkimuksessa havaitut yhteydet, kuten sosiaalisen tuen puutteen yhteys esimiehen vähäisempään läpinäkyvyyteen, ovat viitteellisiä, eivätkä välttämättä kerro todellisista syy-seuraussuhteista. Laadullista tutkimusta tehdäänkin yleensä erilaisten ilmiöiden ymmärtämiseksi ja selittämiseksi, ei niinkään yleistettävien syy-seuraussuhteiden löytämiseksi (Eskola & Suoranta, 1998). Myös tässä tutkimuksessa pääasiallinen tavoite oli lisätä ymmärrystä autenttisen johtajuuden ilmenemisestä nykypäivän johtajuudessa. Ymmärtääksemme tarkemmin autenttisen johtajuuden taustalla olevia tekijöitä, tarvitaan lisää tutkimusta myös määrällisillä menetelmillä tehtynä. On myös syytä muistaa eettisten ristiriitatilanteiden olevan vain yksi konteksti tutkia johtajan autenttisuutta.

Aiemmat tutkimukset keskittyvät mm. esimies-alaisuuteisiin sekä yleisesti autenttisen johtajuuden positiivisiin seurauksiin ja vaikutuksiin työpaikoilla (mm. Avolio ym., 2004; Avolio ym., 2005; Cianci ym., 2014; Gardner ym., 2005; Hannah ym., 2011; Leroy ym., 2015). Muita mahdollisia autenttisen johtajuuden tutkittavia konteksteja voisivat olla yrityksen kehittämistoiminta, johon tarvitaan uudenlaisia näkökulmia vastaamaan nyky maailman haasteisiin sekä työpaikkakiusaaminen, joka on viime vuosina ollut yksi keskeinen työhyvinvoinnin uhkatekijä.

Jatkossa olisi perusteltua tutkia lisää sitä, kuinka johtajien itsetietoisuuden lisääminen, kannustaminen omien moraaliarvojen tutkiskeluun sekä moraalisen rohkeuden lisääminen niillä, joilla arvot ovat jo selkeitä, voisivat edistää onnistuneesti johtajien eettistä päätöksentekoa. Lisää tietoa tarvitaan myös siitä, kuinka avointa ja läpinäkyvää johtajien päätöksenteko on nykypäivän työpaikoilla. Tutkimustulokset antavat viitteitä läpinäkyvyyden osallisuudesta työhyvinvoinnin rakentumisessa (mm. Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011), ja näin ollen läpinäkyvyyden lisäämisellä voisi olla positiivisia vaikutuksia työyhteisöihin. Myös autenttisen johtajuuden ilmeneminen eri ammattiryhmissä, eri johtamisen tasoilla ja jopa eri kulttuureissa vaatii lisää tutkimusta. Autenttisen johtajuuden määrittelyssä ja tutkimisessa tulisi tulevaisuudessa ottaa yhä tarkemmin huomioon tilannetekijöiden aiheuttama vaihtelu, mikä on helpompaa, jos ilmiötä tutkitaan määrällisesti tai kontrolloiduissa olosuhteissa. Ilmiötä tutkittaessa hyödyksi näyttää olevan useamman teorian yhtäaikaista käyttöä, sillä se helpottaa ymmärtämään ja täsmentämään sen monipuolista ilmenemistä.

Tämän tutkimuksen perusteella autenttisuuden lisäämiseksi johtajia olisi syytä kannustaa erityisesti syvällisempään itsetutkiskeluun ja omia moraaliarvoja koskevaan pohdintaan. Jotta tämä olisi käytännössä mahdollista, tulisi tutkimustiedon pohjalta kehittää interventioita ja koulutuksia, joiden kautta johtajien on mahdollista syventyä näihin aiheisiin. Lisäksi tutkimuksemme antaa viitteitä siitä, että johtajien olisi tärkeää saada sosiaalista tukea eettisesti haastavissa tilanteissa. Olisi esimerkiksi perusteltua tarjota nuoremmille johtajille mentorisuhdetta työelämässä pidempään olleisiin johtajiin, joilla on enemmän kokemusta eettisistä ristiriitatilanteista ja näin ollen mahdollisesti myös enemmän moraalista kyvykkyyttä (ks. May ym., 2003). Myös avoimuuden kulttuurin ja ihmissuhteiden läpinäkyvyyden lisäämiseen työpaikoilla olisi tämän tutkimuksen perusteella hyvä kiinnittää enemmän huomiota ainakin niissä tilanteissa, joissa salassapitovelvollisuus ei rajoita johtajan toimintaa.

Vaikka autenttinen johtajuus on tutkimusalueena vielä nuori, on se synnyttänyt viime vuosina lisääntyvässä määrin tietoa autenttisen johtajuuden positiivista vaikutuksista hyvinvoinnin kasvuun työpaikoilla (mm. Hannah ym., 2011; Leroy ym., 2015). Tutkimuksemme toi lisäymmärrystä autenttisen johtajuuden ilmenemiseen vaikuttavista tekijöistä sekä vahvasti aiempaa tietoa ilmiön

moninaisuudesta. Tutkimus antoi viitteitä moraalisen rohkeuden ja kyvykkyyden merkityksestä autenttisuudessa päätöksenteossa, sekä sosiaalisen tuen, esimiestason sekä työuran pituuden vaikutuksesta autenttisuuden ilmenemisessä. Tutkimuksessamme Mayn ym. (2003) autenttisen päätöksentekoprosessin mallin huomattiin olevan melko yksinkertaistava kuvaamaan autenttisen johtajuuden moniulotteista ilmiötä ja tarvitsevan rinnalleen Walumbwan ym. (2008) määrittelemät autenttisuuden osa-alueet kuvaamaan autenttista päätöksentekoa. Tulevissa tutkimuksissa olisikin syytä tarkemmin huomioida käytettyjen teorioiden toimivuus ja riittävyys autenttisen johtajuuden ilmiön kuvaamisessa, kuten myös tilanne- ja ympäristötekijöiden aiheuttama vaihtelu autenttisuuden ilmenemisessä. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen perusteella autenttista johtajuutta on nähtävissä nykypäivän Suomessa. Johtajilla näyttää olevan valmiuksia ja lähtökohtia, jotka voisivat edesauttaa yhä useamman johtajan autenttiseksi kehittymistä ja autenttisuuden ulottamista toiminnan tasolle, mikäli niiden tukemiseen kiinnitetään huomiota. Tämän kehityksen aikaansaamiseksi tarvitaan kuitenkin lisää tutkimusta niistä yksilöllisistä ja työympäristöihin liittyvistä tekijöistä, jotka voivat ehkäistä tai tukea johtajien autenttisuutta. Käytännön tasolla tätä tietoa voidaan käyttää muun muassa työpaikkojen käytänteiden muokkaamiseen autenttista johtajuutta tukevaksi sekä johtajien autenttisuuden tukemiseksi jo koulutuksessa.

## LÄHTEET

- 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. *Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338.
- Badaracco, J. L. (1992). "Business ethics: four spheres of executive responsibility", *California Management Review*, *34*, 237-253.
- Barnett, T., & Valentine, S. (2004). Issue contingencies and marketers' recognition of ethical issues, ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Research*, *57*, 338-346.
- Bebeau, M. J. (2002). The defining issues test and the four component model: Contributions to professional education. *Journal of Moral Education*, *31*(3), 271-294.
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, *88*(1), 1-45.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, *25*(3), 581-594.
- Cooper, C., & Nelson, D. (toim.) (2007). *Positive organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, *16*, 474-493.
- Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: The "bread and butter" of educational leaders' lives. *Journal of Educational Administration*, *44*(2), 106-121.
- Dane, E. & Sonenshein, S. (2015). On the role of experience in ethical decision making at work: An ethical expertise perspective. *Organizational Psychology review*, *5*(1), 74-96.
- Dutton, J. E., & Glynn, M. A. (2008). Positive organizational scholarship. Teoksessa J. Barling & C. L. Cooper (toim.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume 1: Micro approaches* (s. 693-712). UK: Sage.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- 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*, 16(3), 343-372.
- 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*, 22(6), 1120-1145.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: JosseyBass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of service research*, 7(1), 65-89.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hiekkataipale, M-M. & Lämsä A-M. (2017). What should a manager like me do in a situation like this? strategies for handling ethical problems from the viewpoint of the logic of appropriateness. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 457-479.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. (6. uud. laitos). Helsinki: Tammi.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231-247.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A. M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 1, 13-25.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kidder, R. M. (2005). *Moral courage*. New York: William Morrow

- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, *50*, 59-70.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, *41*(6), 1677-1697.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695-706.
- Lämsä, A. M., Keränen, A., & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon tutkimus*, *34*(3), 205-218.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*, *32*(3), 247-260.
- Messick, D. M & Bazermann, M. H. (1996). Ethics for the 21st century: A Decision Making Approach. *MIT Sloan Management Review*, *37*(2), 9-22.
- Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (2001). Ethical leadership and the psychology of decision making. Teoksessa *The next phase of business ethics: Integrating psychology and ethics* (s. 213-238). Emerald Group Publishing Limited.
- Salmi, I., Perttula, J., & Syväjärvi, A. (2014). Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus*, *33*(1), 21-38.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scorsolini-Comin, F., Fontaine, A. M. G. V., Koller, S. H., & Santos M. A. (2013). From authentic happiness to well-being: the flourishing of positive Psychology. *Psicologia: Reflexão e crítica*, *26*(4), 663-670.
- Sekerka, L. E., & Bagozzi, R. P. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*, *16*(2), 132-149.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership Quarterly*, *16*, 395-417.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Swart, J. & Rothmann, S. (2012). Authentic happiness of managers, and individual and organisational outcomes. *South African Journal of Psychology*, *42*(4), 492-508.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 601-617.

- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision making behavior. *Journal of Applied Psychology, 75*(4 ), 378-385.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. laitos). Helsinki: Tammi.
- 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, 34*(1), 89-126.
- Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization studies, 27*(3), 341-368.
- Wood, A., M., Linley, P., A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology, 55*(3), 385-399.