

Kandidaatintutkielma tiivistelmä

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä(t): Mandi Vehkavuori

Otsikko: Autenttisen johtajuuden vaikutukset luottamuksen syntymiseen johtajan ja alaisen välillä

Ohjaaja(t): KTT Maija Vähämäki

Sivumäärä: 24 sivua

Päivämäärä: 16.12.2024

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään autenttisen johtajuuden vaikutuksia luottamuksen syntymiseen johtajan ja alaisen välillä. Autenttinen johtajuus perustuu positiiviseen psykologiaan, ja siinä korostetaan sitä, miten itselleen autenttisenä oleminen voidaan yhdistää johtajuuteen. Jotkut tutkijat katsovat, että autenttisia johtajia tarvitaan lisää, sillä nykyajan yhteiskunnassa on havaittu johtajien käyttäytyvän epäaidosti oman edun tavoittelemiseksi. Autenttinen johtajuus kannustaa alaisiakin kehittymään ja kasvattamaan itsetuntemustaan. Luottamuksella on puolestaan paljon hyötyjä organisaatiokulttuurissa ja ilman sitä olisi vaikeaa suorittaa työtehtäviä.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Aluksi on määritelty, mitä autenttisuus ja autenttinen johtajuus on. Autenttisen johtajuuden kuvauksessa on käsitelty sen piirteitä sekä johtajan toimintatapoja ja luonteenpiirteitä. Lisäksi on nostettu esille autenttisen johtajuuden haasteita ja kritiikkiä. Tutkielmassa on yritetty nostaa esille autenttisen johtajuuden sekä hyviä että huonoja puolia. Tämän jälkeen on käsitelty luottamusta ja sitä, miten luottamusta syntyy johtajan ja alaisen välillä organisaatiossa. Lopuksi on yhdistetty autenttinen johtajuus ja luottamus sekä tarkasteltu, synnyttääkö autenttinen johtajuus luottamusta johtajan ja alaisen välillä. Lisäksi on pohdittu, millaisia vaikutuksia näillä on organisaatioissa.

Tutkimuksen perusteella on havaittu, että autenttisella johtajuudella on vahvat perusteet luottamuksen syntymiseen. Kaikki katsomani artikkelit väittivät, että autenttinen johtajuus luo luottamusta. Lisäksi on tarkasteltu sitä, millaisia vaikutuksia autenttisella johtajuudella ja luottamuksella on organisaatiossa. On havaittu, että luottamus ja autenttinen johtajuus aiheuttavat parempaa suorituskykyä organisaatiossa. Suorituskyvyn parantuminen näkyy esimerkiksi työntekijöiden lisääntyneenä motivaationa, parempana yhteistyönä ja parantuneina tuloksina. Syventynyt luottamus autenttisen johtajuuden seurauksena edistää tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi sillä on havaittu olevan yhteyksiä myynnin kasvuun.

Avainsanat: autenttisuus, autenttinen johtajuus, luottamus, suorituskyky

Autenttisen johtajuuden vaikutukset luottamuksen syntymiseen johtajan ja alaisen välillä

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija(t):
Mandi Vehkavuori

Ohjaaja(t):
Maija Vähämäki

16.12.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
2	Autenttinen johtajuus	8
2.1	Autenttisuuden käsite	8
2.2	Itsensä tunteminen ja sen mukainen toiminta	9
2.3	Johtajan ominaisuudet ja alaisten kehittäminen	10
2.4	Kritiikkiä	11
2.5	Autenttisen johtajuuden tutkimus	14
3	Luottamus	15
3.1	Luottamuksen määrittely	15
3.2	Luottamuksen synty johtajan ja alaisen välillä	16
4	Autenttinen johtajuus ja luottamus	19
4.1	Suorituskyvyn parantaminen ja tulosten tehostaminen	19
5	Yhteenveto	21
	Lähteet	23

KUVIOT

Kuvio 1 Käsitteellinen kehys autenttisen johtajan ja alaisen kehittämiselle ("The conceptual framework for authentic leader and follower development") **13**

1 Johdanto

Kandidaatintutkielmani käsittelee autenttisen johtajuuden vaikutusta luottamuksen syntyyn alaisen ja johtajan välillä. Autenttinen johtajuus on yksi johtajuustyyleistä. Johtajan kyky tunnistaa omat arvonsa ja toimia niiden pohjalta on yksi tärkeimpiä tunnusmerkkejä autenttisuudessa, koska se toistuu käsitteen määrittelyssä useaan otteeseen. Sellaiset johtajat pärjäävät parhaiten yhteiskunnassa, joiden aikomukset ovat selkeitä ja toiminta johdonmukaista, koska alaiset pystyvät luottamaan johtajaan. Luthansin ja Avolion (2003, 250) mukaan historiassa ei ole ollut tarpeeksi autenttisia johtajia. Gardnerin ym. (2005, 345) mukaan autenttista johtajuutta tarvitaan, sillä se auttaa myös alaisia kehittymään itse johtajiksi. Se auttaa vahvistamaan itsetuntoa ja psykologista hyvinvointia, kuten itsevarmuutta, optimismia, toivoa ja kestävyyttä. (Gardner ym. 2005, 345.) Autenttinen johtajuus tukee siis itsensä tuntemista, työhyvinvointia ja alaisten kehittämistä.

Olen halunnut tutkia luottamusta, koska sillä on hyötyjä organisaatiossa. Luottamus johtajiin saa aikaan organisaatiossa työtyytyväisyyttä, sitoutumista, tietoon luottamista ja tavoitteisiin sitoutumista (Dirks & Ferrin 2002, 613). Whitenerin ym. (1998, 398) mukaan johtajan tulisi ottaa ensimmäinen askel luottamuksen syntyyn johtajan ja alaisen välillä. Tämän takia olen halunnut keskittyä nimenomaan johtajan tapoihin edistää luottamusta johtajan ja alaisen välillä. Lisäksi luottamus on olennainen osa työskentelyä, mitä ilman olisi vaikeaa työskennellä tehokkaasti.

Halusin tutkia luottamusta myös henkilökohtaisten kokemusteni vuoksi. Olen työskennellyt organisaatioissa, joissa luottamus on edistänyt työskentelyä, ja toisaalta kohdannut tilanteita, joissa sen puute on vaikeuttanut tehtävien suorittamista. Johtajuuden tyyliuntauksiin perehtyessäni kiinnostuin autenttisuudesta, sillä koin sen tarjoavan keinoja luottamuksen rakentamiseen. Lisäksi pohdin, miten yhteiskunnan korostama ajatus ”olla oma itsensä” voisi vaikuttaa johtamisessa. Näiden syiden vuoksi valitsin tutkimuskohteikseni autenttisen johtajuuden ja luottamuksen.

Tässä tutkielmassa yhdistän autenttisen johtajuuden ja luottamuksen teemat ja tarkastelen, miten autenttinen johtajuus rakentaa luottamusta ja mitä vaikutuksia luottamuksella ja autenttisuudella on organisaatiossa. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten autenttinen johtajuus rakentaa luottamusta alaisten ja johtajan välillä?
2. Mitä autenttinen johtajuus ja luottamus saa aikaan organisaatiossa?

Tutkielmassani määrittelen ensin autenttisuuden, autenttisen johtajuuden ja luottamuksen. Esittelen myös, minkälaisia toimintatapoja ja piirteitä autenttisella johtajalla on. Vertailen, miten autenttista johtajuutta on määritelty ja tutkittu eri tavoin. Käsittelen myös autenttisen johtajuuden kohtaamaa kritiikkiä. Sitten siirryn käsittelemään tapoja, jotka edistävät luottamusta johtajan ja alaisen välillä. Sen jälkeen yhdistän nämä kaksi teemaa, autenttisen johtajuuden ja luottamuksen ja tarkastelen, miten autenttinen johtajuus vaikuttaa luottamukseen. Lisäksi analysoin, millaisia vaikutuksia autenttisuudella ja luottamuksella on organisaatiossa.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa vertaan ja analysoin aiheeseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia. Lähteiden etsinnässä on käytetty Turun yliopiston kirjaston UTU Volter sekä Scopus-tietokantoja. Lisäksi tiettyjen artikkelien etsinnässä on käytetty Googlea, jos esimerkiksi artikkelissa on nostettu jonkun artikkelin tärkeys, mutta sitä ei ole löytynyt Volter-kirjastosta. Hakutermeinä on käytetty ”authentic leadership”, ”authentic leadership AND trust”, “authentic leadership AND review” ja “trust AND leader-member”. Esimerkiksi “authentic leadership” hakusanalla löytyi Scopusesta 1 624 osumaa ja hakusanalla ”authentic leadership AND trust” 168 osumaa. Lähteiden keräämiseen ja rajaamiseen on hyödynnetty myös muiden tutkijoiden useasti käyttämiä lähteitä. The Leadership Quarterly -kausijulkaisu on julkaissut ”special issue” -erikoisnumeron liittyen autenttiseen johtajuuteen ja siinä julkaistuja artikkeleja on käytetty autenttisen johtajuuden kuvaamisessa. Sama lehti on julkaissut useita muitakin autenttiseen johtajuuteen liittyviä artikkeleita, joita käytän tutkielmassani.

Käytin tekoälyä lähdekirjallisuuden ymmärtämisessä ja tekstien analysoimisessa. Kehoitteena pyysin selittämään jotakin termiä tai analysoimaan tekstiä jostakin tietystä näkökulmasta, kuten luottamuksen näkökulmasta. Olen tarkastanut tekoälyn antaman vastauksen ja verrannut sitä alkuperäiseen tekstiin. Käyttämäni tekoäly on Goodnotes-sovelluksen oma tekoäly, joka analysoi tekstiä. Olen käyttänyt Goodnotes-sovellusta myös artikkeleiden lukemiseen ja alleviivaukseen. Lisäksi olen hyödyntänyt tekoälyä kieliopillisiin asioihin. Käytin tekoälyä ainoastaan kielenhuoltoon, en tekstin luomiseen.

2 Autenttinen johtajuus

2.1 Autenttisuuden käsite

Autenttisuuden käsitteen historia voidaan jäljittää kreikkalaiseen filosofiaan, joka kehoittaa ihmistä olemaan itselleen uskollinen (*”to thine own self be true”*). Sen keskeinen ajatus on, että ihminen omistaa omat kokemuksensa, kuten ajatukset, tunteet, tarpeet, mieltymykset tai uskomukset. Itselleen uskollisena oleminen tarkoittaa, että ihminen toimii oman todellisen minänsä mukaisesti ja ilmaisee itseään tavalla, joka on sopusoinnussa sisäisten ajatusten ja tunteiden kanssa. (Harter 2002, 382.) Autenttisuus on suhteellista; ihminen ei ole täysin autenttinen tai täysin epäautenttinen, vaan hän voi olla enemmän tai vähemmän autenttinen (Erickson 1995, 140). Autenttisuus on ikään kuin jatkumo. Kun tarkastellaan työyhteisöä, kysymys onkin lähinnä siitä, minkälaisissa olosuhteissa epäautenttisuuden kokemuksesta tulee ongelma (Erickson 1995, 140).

Autenttisuutta voidaan luonnehtia todellisen minän esteettömäksi jokapäiväiseksi toiminnaksi (Kernis 2003, 1). Kernisin määritelmä korostaa samalla tavalla kuin Harterin määritelmäkin, että henkilön toiminnan tulee olla sopusoinnussa arvojen kanssa. Tällöin ihminen toimii oman todellisen minän mukaisesti, eikä hänen tekonsa ole ristiriidassa ajatustensa kanssa. Se on tunteiden, motiivien ja taipumusten vapaata ja luonnollista ilmaisua. Autenttisuudella on neljä osaa: tietoisuus, puolueeton tarkastelu, toiminta/käyttäytyminen ja suhdeorientaatio (*relational orientation*). (Kernis 2003, 13-15.) Seuraavaksi avaan termejä hieman tarkemmin.

Tietoisuus on omien vahvuuksien, heikkouksien, persoonallisuuden osa-alueiden, tunteiden ja niiden roolin tunnistamista omassa käyttäytymisessä (Kernis & Goldman 2006, 347). Tämä vaatii itsetutkiskelua ja omien tunteiden reflektointia. Puolueettomassa tarkastelussa ei kielletä, vääristellä, liioitella eikä jätetä huomioimatta henkilökohtaista tietoa, sisäisiä kokemuksia tai ulkoista, itsearvioivaa tietoa. Tähän kuuluu objektiivisuus ja omien positiivisten ja negatiivisten puolien hyväksyminen. (Kernis & Goldman 2006, 347.) Henkilö näkee kokonaisuuden ja pystyy arvioimaan tilanteita hänen ympärillään saatavan tiedon perusteella. Hän ei korosta tai suosi yhtä näkökulmaa vaan tarkastelee avoimesti eri vaihtoehtoja.

Autenttinen käyttäytyminen on omien arvojen, mieltymysten ja tarpeiden mukaista toimintaa. Siinä ei ole kyse toiminnasta, jonka tarkoituksena olisi miellyttää toisia tai välttää rangaistuksia. (Kernis & Goldman 2006, 347.) Tämä piirre on erityisen tärkeä, sillä se korostuu usein autenttisuuden johtajuuden määrittelyssä. Ihminen toimii tai käyttäytyy omien arvojen mukaisesti. Suhteellinen orientaatio puolestaan pyrkii avoimuuteen ja totuudenmukaisuuteen lähisuhteissa. On tärkeää, että

läheiset näkevät todellisen itsesi, niin hyvässä kuin pahassa. Se tarkoittaa käytännön termein sitä, että on aito, eikä teeskentele suhteessa muihin. (Kernis & Goldman 2006, 347.).

2.2 Itsensä tunteminen ja sen mukainen toiminta

Ajan saatossa on kehittynyt monta erilaista määritelmää autenttisuudesta. Monissa kuitenkin ilmenee samat ideat tai periaatteet. Voidaan huomata, että samat ominaisuudet autenttisuuden määritelmässä toistuvat myös autenttisen johtajuuden määritelmässä, kuten itsensä tunteminen. Kun puhutaan itsensä tuntemisesta, on hyvä käsitellä sen yhteydessä myös omien arvojen mukaista toimintaa. Seuraavassa nähdäänkin, miten ne kulkevat käsi kädessä.

Autenttinen johtajuus on organisaatioissa prosessi, jonka oletetaan johtavan kaikkien yhteisön jäsenten suurempaan itsetuntemukseen ja itsesäätelyyn, mikä puolestaan edistää myönteistä itsensä kehitystä (Luthans & Avolio 2003, 243). Itsetuntemus tarkoittaa myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tiedostamista sekä omien tunteiden ja persoonallisuuden ymmärtämistä (Ilies ym. 2005, 378). Autenttisilla johtajilla on yleensä vahva itsetunto. He tietävät mielipiteensä, arvonsa ja uskomuksensa. (Avolio & Gardner 2005, 329-330.) Autenttinen johtaja edustaa näitä arvoja tekojensa kautta, eikä vain sanoin. Heidän toimintansa ja arvonsa ovat yhdenmukaisia. (Avolio & Gardner 2005, 329-330.) Myös Avolio ym. (2004) korostavat, että autenttinen johtajuus on itsensä tuntemista ja sen mukaista toimintaa. Yleisesti monet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että autenttinen johtajuus tarkoittaa omien tunteiden, arvojen ja ajatusten tuntemista sekä niiden mukaisesti toimimista.

Ilies ym. (2005) korostaa määritelmässään todellisen minän ilmaisua sekä hyvinvointia. Autenttiset johtajat, jotka ilmaisevat todellista itseään jokapäiväisessä elämässä, elävät hyvää elämää (aristoteeliseen tapaan) ja tämä johtaa johtajien itsensä toteuttamiseen ja myönteisiin vaikutuksiin alaisten hyvinvoinnissa. Korkea itsetunto ja arvojen mukainen toiminta todennäköisesti johtavat autenttiseen käyttäytymiseen. (Ilies ym. 2005, 376, 389.) Yksi mielenkiintoinen huomio on se, että tutkijat näkevät, että ihmisen itsetuntemus ja sen mukainen toiminta johtaa autenttisuuteen. Järjestys on hieman erilainen. Usein tutkijat toteavat, että autenttinen johtajuus on itsetuntemusta, mutta Ilies ym. (2005) korostavat sitä, että itsetuntemus johtaa autenttiseen käyttäytymiseen. Pieni, mutta mielenkiintoinen ero.

Shamir ja Eilamin (2005) mukaan autenttisia johtajia voidaan määritellä enemmän tai vähemmän autenttisiksi neljän itseensä liittyvän ominaisuuden perusteella: 1. johtajan roolin omaksuminen 2. Minäkäsityksen selkeys ja se, missä määrin tämä selkeys keskittyy arvoihin ja vakaumuksiin 3.

Tavoitteiden johdonmukaisuus ja 4. käyttäytymisen ja minäkäsityksen yhteneväisyys. (Shamir & Eilam 2005, 399.) Näissä korostuvat itsensä tuntemus sekä toiminta omien arvojen mukaisesti, kuten muissakin määritelmässä. Shamir ja Eilamin (2005) eroaa kuitenkin muista määritelmistä siinä, että puhutaan johtajan roolin omaksumisen tärkeydestä.

2.3 Johtajan ominaisuudet ja alaisten kehittäminen

Shamir ja Eilamin (2005) mukaan autenttinen johtaja omaksuu johtajan roolin aidosti, ei pakosta tai ”näytellen”. Johtajuus on tapa hänelle ilmaista itseään ja olla oma itsensä. (Shamir & Eilam 2004, 396-397.) Mitä autenttinen johtajuus käytännössä tarkoittaa? Tutkijoiden mukaan autenttiseen johtajuuteen liitetään monia toimintatapoja ja luonteenpiirteitä. Autenttinen johtaja on itsevarma, toiveikas, optimistinen, joustava, avoin, moraalinen/eettinen ja tulevaisuussuuntautunut (Luthans & Avolio 2003, 243). Lisäksi hän on sitoutunut alaisten menestykseen, vastuullinen ja halukas tunnustamaan omat rajallisuutensa. Hänen vuorovaikutuksensa on avointa. (Avolio ym. 2004, 802, 807-808.) Autenttisella johtajalla on myönteinen minäkäsitys ja emotionaalista älykkyyttä (Ilies ym. 2005, 377). Hän johtaa vakaumuksesta käsin ja perustaa toimintansa arvoihin sekä missioon, jota hän haluaa edistää (Shamir & Eilam 2005, 397). Monet tutkijat olivat samaa mieltä siitä, että autenttinen johtaja on rehellinen, eheä tai suoraselkäinen (*integrity*) (ks. Avolio ym 2004; Ilies ym. 2005; Shamir & Eilam 2005). Lukemieni artikkeleiden perusteella syntyy käsitys siitä, että autenttinen johtaja on optimistinen tulevaisuutta kohtaan ja johtaa alaisia itsevarmasti sekä avoimesti.

Lisäksi autenttisen johtajuuden keskeinen ajatus on, että johtajat vaikuttavat alaisiinsa niin, että näistäkin kehittyy autenttisia. Johtajat ymmärtävät tällaisen vaikutusvaltansa ja käyttävät sitä alaistensa kehittämiseen. Avolio ym. (2004) puoltaa ajatusta siitä, että johtajat kannustavat autenttisuutta alaisissaan omalla esimerkillään. Autenttiset johtajat tiedostavat, että heidän käytöksensä lähettää alaisille viestejä siitä, miten he ajattelevat, tekevät päätöksiä ja käyttäytyvät. (Avolio ym. 2004, 807.) He eivät pyri pakottamaan tai rationaalisesti suostuttelemaan työtovereitaan, vaan heidän aidot arvonsa, uskomuksensa ja käyttäytymisensä toimivat mallina alaisten kehitykselle. He ovat rehellisiä itselleen, ja heidän käyttäytymisensä muuttaa tai kehittää alaisiaan johtajiksi. (Luthans & Avolio 2003, 243.) Alaisten kehittäminen tapahtuu pitkälti esimerkin kautta, mikä korostaa tietynlaista ”luonnollista” kehitystä. Tämä eroaa perinteisestä johtamisesta, jossa alaisten kouluttaminen on keskiössä. Vaikka koulutuksen merkitystä on nostettu esiin eri tutkimuksissa, autenttisten johtajien vaikutusten odotetaan leviävän luonnollisesti heidän käytöksensä ja toimintatapojensa kautta.

Autenttiset johtajat luovat yhteydentunnetta alaisiinsa toimimalla arvojensa mukaisesti. Johtajan vuorovaikutustyyli ja arvot viestivät alaisille, mihin johtaja samaistuu ja mitä hän pitää tärkeänä (Avolio & Gardner 2005, 330). Alaiset kokevat yhteyttä johtajan arvoihin, uskomuksiin, tavoitteisiin ja toimintaan (Avolio ym. 2004, 807-808). Yhteydentunnetta voidaan myös rakentaa rohkaisemalla erilaisia näkökulmia ja kehittämällä yhteistyösuhteita. Näiden avulla johtajat vahvistavat uskottavuuttaan, voittavat alaisten kunnioituksen sekä luottamuksen, mikä puolestaan saa alaiset kokemaan johtajuuden aidoksi. (Avolio ym. 2004, 806.) Alaiset pääsevät siis tutustumaan johtajaan ja tuntevat hänet. Etenkin jos johtajalla ja alaisella on yhteneväiset arvot, luottamus vahvistuu.

Autenttisella johtajuudella kerrotaan olevan hyötyjä niin organisaatiolle kuin alaisillekin. Autenttiset johtajat luovat luottamusta herättävän ympäristön ja edistävät myönteisiä tunteita alaisissaan, mikä puolestaan parantaa päätöksentekoa, organisaation hyvinvointia sekä henkilöstön sitoutumista (Avolio ym. 2004, 813). He tunnistavat omat heikkoutensa ja vahvistavat johtajuuttaan ympäröimällä itsensä osaavilla alaisilla. Samalla he rakentavat osallistavan työympäristön, jossa alaisia tuetaan osallistumaan työtehtäviinsä. (Avolio & Gardner 2005, 330.) Autenttisuudella on merkittäviä vaikutuksia alaisten hyvinvointiin ja elämän merkityksellisyyden kokemiseen. Se tukee paitsi johtajan myös alaisten hyvinvointia ja myönteistä minäkäsitystä. (Ilies ym. 2005, 374.) Näiden vaikutusten myötä organisaatio kehittyy ja tehostuu, ja sekä alaisten että organisaation hyvinvointi kasvaa.

Lukemissani tutkimuksissa autenttinen johtajuus kuvailtiin hyvin positiivisesti, eikä niiden perusteella noussut esiin autenttisen johtajuuden negatiivisia puolia tai haasteita. Tämä saattaa johtua siitä, että tutkimuksissa on haluttu korostaa autenttisen johtajuuden tärkeyttä ja kannustaa sen tarkempaan tutkimiseen. On myös mahdollista, että autenttista johtajuutta on pyritty suojelemaan, jotta sen tutkimusta ei väheksyttäisi, erityisesti kun kyseessä on uusi johtajuuden tyyli. Jos tutkimme uutta johtajuustyyliä, se luonnollisesti vie aikaa pois muilta tutkimuskohteilta. Suurin osa valitsemistani artikkeleista sijoittuvat aikaan, jolloin autenttisen johtajuuden konsepti oli vasta kehittymässä. Lisäksi tutkimuksissa ei ole arvioitu kriittisesti sitä, miten autenttisuus todella voi toteutua käytännössä. Tämän takia aion käsitellä myös autenttisen johtajuuden saamaa kritiikkiä.

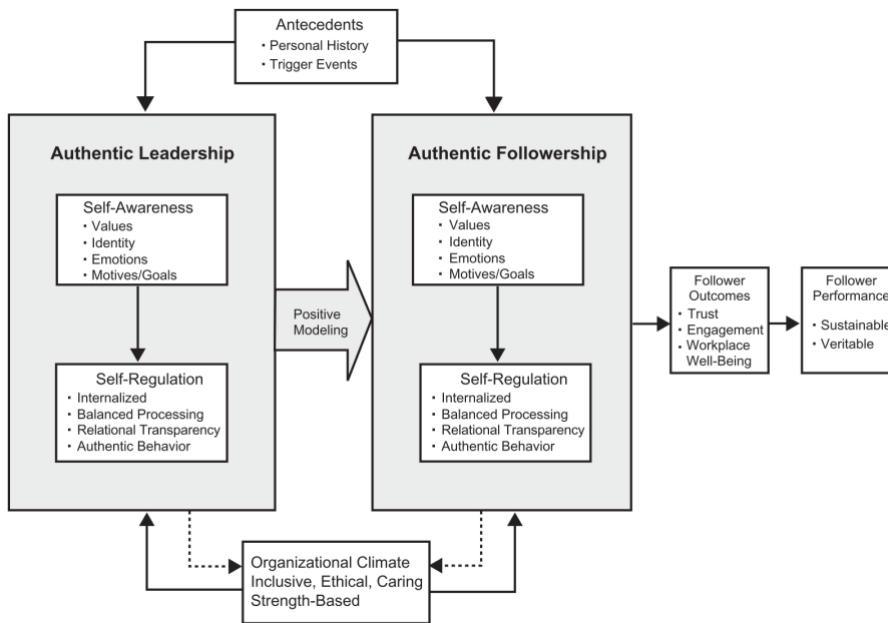
2.4 Kritiikkiä

Ensinnäkin usean tutkijan mukaan autenttisen johtajuuden käsitteen määrittely on liian laaja. Tyypillisesti tutkijat korostavat autenttisen johtajan yksittäisiä luonteenpiirteitä ja käsittävät sen autenttisena johtajuutena. Kuitenkin autenttisen johtajan luonteenpiirteet (henkilö) eivät ole sama

asia kuin autenttinen johtajuus (prosessi). Näiden kahden tulisi olla selkeästi eroteltavissa, jotta autenttisen johtajuuden käsite olisi täsmällisempi. (Crawford ym. 2020, 116.) Lisäksi autenttisen johtajuuden syyt ja seuraukset niputetaan usein yhteen, mikä hämärtää käsitteen ymmärtämistä (Alvesson & Einola 2019, 385). Myös lukemissani artikkeleissa oli havaittavissa samaa ongelmaa: autenttinen johtajuus ja johtaja sekoitetaan toisiinsa ikään kuin ne olisivat synonyymeja. Eräissä artikkeleissa huomasin myös sen, miten syyt ja seuraukset oli niputettu yhteen tai nähty eri tavalla. Esimerkiksi Ilies ym. (2005) artikkelissa erotettiin, että itsetuntemus johtaa autenttisuuteen, kun taas muissa määritelmässä nähdään, että autenttinen johtajuus on itsetuntemusta.

Toiseksi, tutkijat ovat kritisoineet autenttisen johtajuuden liittyvää ”pelastaja”-kompleksia (*saviour complex*). Organisaatioilla on tapana uskoa, että oikeanlainen johtajuus on vastaus ongelmiin. Alvesson ja Einola (2019, 386) toteavat hieman pilkallisesti, että autenttinen johtaja esitetään suurena pelastajana, joka tekee kaiken oikein. Tämä johtaa siihen, että autenttinen johtajuus keskittyy yksilöön, joka kykenee ratkaisemaan kaikki ongelmat. (Alvesson & Einola 2019, 386.)

Kolmanneksi autenttisella johtajuudella on tapana keskittyä ainoastaan johtajan ominaisuuksiin. Crawfordin ym. (2020) mukaan autenttinen johtaja on autenttinen yksilö, mutta autenttinen yksilö ei välttämättä ole autenttinen johtaja. Eli yksilö voi olla autenttinen, mutta hänellä ei välttämättä ole johtajan ominaisuuksia. Autenttinen johtajuus ei siis selkeästi erottele autenttisen johtajan ja autenttisen henkilön eroja. Tämä myös osoittaa, että käsitteen määrittely ei ole vielä loppuun asti pohdittu ja keskittyy enimmäkseen johtajaan. (Crawford ym. 2020, 118.) On mielenkiintoista huomata, että esimerkiksi Gardnerin ym. (2005) luomassa käsitteellisessä kehyksessä autenttisen johtajuuden ja seuraamisen välillä ei ole eroja (ks. Kuvio 1). Autenttinen johtaminen ei eroa autenttisesta seuraamisesta (*authentic followership*), koska ne pitävät sisällään samat aiheet, itsetuntemuksen ja säätelyn. Autenttinen johtajuus eroaa autenttisesta seuraamisesta siinä, että autenttiset johtajat kehittävät alaisiaan omalla esimerkillään (Gardner ym. 2005, 359). Voidaan siis todeta, että tämä vahvistaa Crawfordin ym. (2010) väitteen, koska Gardnerin kehyksessä ei eroteta autenttisen johtajan ja autenttisen henkilön eroja.



Kuvio 1 Käsitteellinen kehys autenttisen johtajan ja alaisen kehittämiseksi ("The conceptual framework for authentic leader and follower development") (Gardner ym. 2005, 346)

Neljänneksi, autenttisen johtajuuden eroja muihin johtajuustyyliin on kyseenalaistettu. Avolio ja Gardner (2005, 329) määrittelevät autenttisen johtajuuden kattotermiksi, joka sisältää myös muita positiivisen johtajuuden tyyliä, kuten karismaattisen, transformationaalisen tai eettisen johtajuuden. Kritisoivat tutkijat kuitenkin huomauttavat, että empiiristä näyttöä autenttisen johtajuuden ainutlaatuisuudesta muihin tyyliin nähden tarvitaan lisää (Cooper ym. 2005, 480–481). Esimerkiksi monet tutkijat näkevät, että autenttisen ja transformationaalisen johtajuuden piirteet ovat osittain päällekkäisiä (Alvesson & Einola 2019, 389). Autenttisen johtajuuden erottaminen muista olisi kannattavaa, koska voitaisiin esimerkiksi todistaa, että tutkijoiden kannattaa käyttää tämän aiheen tutkimiseen aikaa.

Viidenneksi, autenttiseen johtajuuteen liittyy vahvasti ajatus siitä, että ihmisen tulisi olla oma autenttinen itsensä. Tämä on kuitenkin herättänyt kritiikkiä, entä jos henkilön ”todellista minää” ei olekaan sopiva tuoda esiin työpaikalla? Alvesson ja Einola (2019, 391) huomauttavat, että liiallinen avoimuus voi olla epätervetullutta, erityisesti silloin, kun siihen liittyy kielteisiä piirteitä, kuten heikot sosiaaliset taidot, huonotuulisuus tai neuroottisuus. Lisäksi tietyillä ihmisryhmillä voi olla erityisiä haasteita olla oma itsensä (Crawfor ym. 2020, 120). Esimerkiksi seksuaalivähemmistöjen voi olla vaikeaa olla ”autenttisia”, jos ympäröivä yhteiskunta pitää heidän identiteettiään vastenmielisenä (Fine 2017, 378). Ehkä autenttisen johtajuuden tulisi keskittyä siihen, miten johtaja voi olla autenttinen, mutta samalla toimia sopivan työminän rajoissa. Tämä kuitenkin herättää kysymyksen siitä, mitä tarkoittaa ”sopiva” työminä ja miten se määritellään.

2.5 Autenttisen johtajuuden tutkimus

Tutkimuksista löytyy eroavaisuuksia siinä, mistä näkökulmasta autenttista johtajuutta tarkastellaan. Luthansin ja Avolion (2003) teos on ollut keskeinen tekijä autenttisen johtajuuden tieteellisen kiinnostuksen herättämisessä, ja se on yksi eniten lainatuista teoksista tällä alueella (Gardner ym. 2011, 1123, 1128). Heidän mukaansa autenttinen johtajuus perustuu myönteisiin psykologisiin kykyihin (*positive psychological capacities*), transformationaaliseen/täysmittaiseen johtajuuteen (*transformational/full-range leadership*) ja johtajuuden eettisiin teorioihin (Luthans & Avolio 2003, 244). Heidän määritelmässään keskitytään erityisesti positiivisiin psykologisiin kykyihin ja korostetaan itsetuntemuksen, -sääntelyn ja itsensä kehittämisen tärkeyttä.

Avolio ym. (2004) keskittyvät artikkelissaan luomaan alustavaa pohjaa laajemmalle teoreettiselle viitekehykselle, joka selittää, miten autenttiset johtajat vaikuttavat seuraajien asenteisiin, käyttäytymiseen ja suoriutuskykyyn. He hyödyntävät positiivisen organisaatiokäyttäytymisen, luottamuksen, toivon, tunteiden ja identiteetin teorioita kuvaillakseen näitä vaikutusprosesseja. Erityistä huomiota kiinnitetään myönteisten tunteiden ja luottamuksen merkitykseen autenttisisessa johtajuudessa. Autenttinen johtajuus nähdään peruskäsitteenä, joka sisältää piirteitä esimerkiksi transformationalisesta ja eettisestä johtajuudesta (Avolio ym. 2004, 801, 804). Merkittävää on myös se, että Avolio ym. (2004) määrittelevät autenttisen johtajuuden roolin suhteessa muihin johtajuustyyliin. He esittävät autenttisen johtajuuden kattoterminä, jonka alle he sijoittavat esimerkiksi transformationaalisen ja karismaattisen johtajuuden (Avolio & Gardner 2005, 329).

Ilies ym. (2005) sekä Shamir ja Eilam (2005) tarjoavat hieman erilaisia näkökulmia autenttiseen johtajuuteen. Usein autenttisen johtajuuden tutkimuksessa on painotettu positiivista psykologiaa tai organisaatiokäyttäytymisen malleja, mutta nämä tutkijat tuovat esiin uusia lähestymistapoja. Ilies ym. (2005) korostavat määritelmässään ns. *eudaimonista* hyvinvointia, joka viittaa ihmisen onnellisuuteen ja elämän merkityksellisyyteen (Ilies ym. 2005, 375). Heidän mukaansa autenttinen johtajuus myös edistää henkilöstön hyvinvointia. Shamir ja Eilam (2005) puolestaan painottavat elämäkokemusten merkitystä autenttisen johtajuuden muodostumisessa.

3 Luottamus

3.1 Luottamuksen määrittely

Usein luottamuksen synonyymeina on käytetty termejä, kuten yhteistyö (*cooperation*), itsevarmuus (*confidence*) tai ennustettavuus (*predictability*) (Mayer ym. 1998, 712). Tämä tekee luottamuksen määrittelyn tarpeelliseksi, jotta ero sanojen välillä olisi selvä. Rousseau ym. (1998, 395) kuvaavat luottamuksen ”psykologisena tilana, joka käsittää aikomuksen hyväksyä haavoittuvuus, joka perustuu myönteisiin odotuksiin toisen aikomuksista tai käyttäytymisestä”. Keskeisiä tekijöitä heidän määritelmässään ovat luottavaiset (*confident*) odotukset ja halukkuus olla haavoittuva (Rousseau ym. 1998, 345). Rousseau ym. (1998, 394) viittaavat myös Mayerin ym. (1998, 712) usein siteerattuun määritelmään: ”luottamus on osapuolen halukkuus olla alttiina toisen osapuolen toimille, perustuen uskomukseen, että toinen osapuoli suorittaa tietyn, luottamuksen antajalle tärkeän toimen, riippumatta siitä, pystyykö luottamuksen antaja valvomaan tai kontrolloimaan sitä”. Tässä määritelmässä korostuu halukkuus olla haavoittuva (*”willingness to be vulnerable”*).

Whitener ym. (1998) määrittelevät luottamuksen kolmen kokonaisuuden kautta. Ensinnäkin luottamus perustuu odotukseen tai uskoon, että toinen osapuoli toimii hyväntahtoisesti. Toiseksi luottamukseen liittyy uskallus tai alttius olla haavoittuva, koska on olemassa riski siitä, että toinen osapuoli ei ehkä täytä hänelle osoitettua odotusta. Toista osapuolta ei voi myöskään kontrolloida tai pakottaa täyttämään odotusta. Kolmanneksi luottamus edellyttää jonkinasteista riippuvuutta toisesta osapuolesta, jolloin toisen osapuolen toimilla on suora vaikutus luottamuksen antajan lopputuloksiin. (Whitener ym. 1998, 513.) Kaikilla korostuu luottamuksen määritelmässä haavoittuvuus, riskin hyväksyminen ja myönteiset odotukset toisen toiminnasta.

Kun määritellään luottamusta, usein puhutaan haavoittuvuudesta ja riskistä. Rousseau ym. (1998, 395) mukaan luottamus on valmiutta olla haavoittuvainen riskin ja keskinäisen riippuvuuden vallitessa. Whitenerin ym. (1998) määritelmän kolmannessa kohdassa tuli ilmi, miten luottamukseen liittyy riippuvuutta toisesta henkilöstä. Henkilöllä on epävarmuutta siitä, aikooko toinen toimia sovitun mukaisesti. Riski nähdään keskeisenä luottamuksen mahdollistajana, koska riskin olemassaolo luo tilan, jossa luottamus voi toteutua. Riskin täytyy olla olemassa, jotta voitaisiin luottaa. (Rousseau ym. 1998, 395.) Toisin sanoen luottamusta tarvitaan vain riskitilanteissa (Mayer ym. 1995, 711). Mayerin ym. (1995, 712) luottamuksen määritelmässä ei mainita suoraan riskiä vaan puhutaan haavoittuvuudesta. He kuitenkin selittävät, että itsensä haavoittuvaksi tekeminen merkitsee riskin ottamista. Luottamus puolestaan ei ole riskin ottamista,

enemminkin halukkuutta ottaa riskiä (*"willingness to take risk"*). (Mayer ym. 1995, 712). Tässä ehkä Rousseau ym. (1998) ja Mayerin ym. (1995) määritelmät eroavat keskenään, sillä Rousseau korostaa, että luottamus on riskin ottamista, kun taas Mayer tekee eron riskinoton ja riskin oton halukkuuden välillä.

Kuvitellaan esimerkiksi tilanne, jossa esihenkilö on saanut alaisuutensa uuden työntekijän. Esihenkilö ei tunne työntekijää. Esihenkilöllä on työntekijälle tehtävä, jotta he saisivat jonkun projektin valmiiksi. Hän on siis riippuvainen työntekijästä, että hän saa omat tavoitteet toteutettua. Esihenkilön täytyy ottaa riskiä ja luottaa siihen, että työntekijä tekee sen, mitä on luvannut. Jos esihenkilö tuntisi työntekijän entuudestaan ja tietäisi tämän olevan luotettava, ei hänen tarvitsisi tuntea ottavansa riskin, koska hän tuntee (ja luottaa) työntekijään. Riski ja riippuvuus ovat siis välttämättömiä luottamuksen syntymiselle (Rousseau ym. 1998, 395).

3.2 Luottamuksen synty johtajan ja alaisen välillä

Tässä aluvuossa käyn läpi luotettavaa toimintaa johtajan ja alaisen välillä. Whitener ym. (1998, 516) määrittelevät johtajien luottamusta herättävän käyttäytymisen vapaaehtoiseksi toiminnaksi ja vuorovaikutukseksi, jotka ovat välttämättömiä, mutta eivät yksin riittäviä työntekijöiden luottamuksen saavuttamiseen. He esittävät viisi käyttäytymisen tapaa, jotka luovat luottamusta alaisten ja johtajien välillä: käyttäytymisen johdonmukaisuus, käyttäytymisen eheys/rehellisyys (*integrity*), kontrollin jakaminen ja delegointi, viestintä sekä huolen osoittaminen alaista kohtaan. (Whitener ym. 1998, 516.)

Kun johtaja käyttäytyy johdonmukaisesti, työntekijät pystyvät ennakoimaan hänen toimiaan menneiden tekojen perusteella. Tästä seuraa, että työntekijät ovat enemmän halukkaita ottamaan riskejä työssään tai suhteessaan johtajaan. Johdonmukaisuuden ohella johtajan sanojen ja tekojen sopusointu tekee hänestä työntekijöiden silmissä eheän ja rehellisen. (Whitener ym. 1998, 516.) Myös Mayer ym. (1995) korostaa rehellisyyden tai eheyden merkitystä luottamussuhteissa. Johtaja on eheä tai rehellinen, kun hän noudattaa tiettyjä periaatteita, jotka työntekijät pitävät hyväksyttävänä. (Mayer 1995, 719.) Esimerkiksi johtaja kertoo selkeästi miksi ja kenelle on jaettu bonuksia. Sanojen ja tekojen tulee olla linjassa rehellisyyden osoittamiseksi. (Mayer ym. 1995, 719.) On mielenkiintoista huomata, miten samat ominaisuudet, rehellisyys ja johdonmukaisuus, korostuvat myös autenttisen johtajuuden määritelmässä.

Kontrollin jakaminen, tehtävien delegointi ja työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon edistävät luottamuksen rakentamista. Ne ovat ikään kuin sosiaalisia palkintoja, jotka osoittavat, että

johtaja hyväksyy tai kunnioittaa heitä. Lisäksi työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon antaa heille mahdollisuuden suojella omia intressejään, mikä voi johtaa tuloksiin, jotka ovat suotuisia työntekijälle. (Whitener 1998, 517.) Kontrollin jakaminen ja osallistaminen liittyvät myös Mayerin ym. (1995) määritelmään kyvykkyydestä, joka on yksi luottamuksen osatekijöistä. Kyvykkyydellä tarkoitetaan taitoja, pätevyksiä ja ominaisuuksia, jotka antavat mahdollisuuden vaikuttaa tietyllä alalla (Mayer ym. 1995, 717). Kun johtaja tunnistaa työntekijän kyvykkyyden, hän osoittaa luottamusta delegoimalla vastuuta ja antamalla työntekijän oikeuden osallistua päätöksentekoon.

Kommunikoinnissa on kolme tekijää, jotka edistävät luottamusta: paikkansapitävä tieto, päätösten selittäminen ja avoimuus. Työntekijät pitävät johtajaa luotettavana, kun tämän viestintä on paikkansapitävää ja suoraa. Myös päätösten perusteellinen selittäminen koetaan luotettavaksi. Avoin kommunikointi, joka perustuu ideoiden jakamiseen ja vaihtamiseen, tukee myös luottamuksen rakentamista. (Whitener 1998, 517.)

Mikäli johtaja osoittaa välittävää huolta työntekijöitä kohtaan, on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja välittää heidän hyvinvoinnistaan, se herättää työntekijöissä luottamusta, sillä he kokevat johtajan olevan lojaali ja hyväntahtoinen eikä pyri hyötymään heistä omaksi edukseen. (Whitener 1998, 517.) Hyväntahtoisuus on sitä, että johtaja haluaa tehdä hyvää työntekijälle, ilman itsekeskeisiä motiiveja. Johtajalla voi olla tietynlainen kiintymys työntekijään. Esimerkiksi mentorisuhteessa mentori tukee ja ohjaa koulutettavaa vilpittömästi, vaikka hänellä ei ole siihen velvollisuutta. (Mayer ym. 1995, 718-719.) Luottamuksen tutkijat korostavat aitoa suhdetta, jossa johtaja on kiinnostunut ja välittää työntekijästä. Jos halutaan rakentaa luottamuksen kulttuuria, niin työntekijöitä ei saisi nähdä vain tehtävien suorittajina vaan ihmisinä.

Mayerin ym. (1995) mukaan luottamus rakentuu kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta ja rehellisyydestä/eheydestä sekä taipumuksesta luottaa. Taipumus luottaa viittaa siihen, kuinka todennäköisesti yksilö luottaa toiseen osapuoleen, silloin kun tietoa osapuolesta ei vielä ole saatavilla. Ihmiset eroavat luontaisen luottamusalttiuden suhteen. Pelkkä taipumus luottaa ei yksinään riitä, koska luottamus edellyttää myös kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden/eheyden kokemista. Mitä vahvemmin nämä ominaisuudet ilmenevät, sitä luotettavampana johtajaa pidetään. Luotettavuus on kuitenkin autenttisuuden tapaan jatkumo, eli ihminen voi olla enemmän tai vähemmän luotettava. (Mayer ym. 1995, 715, 721.)

Uudemmassa tutkimuksessa Kim ym. (2016) tutkivat vastavuoroista luottamusta, jossa sekä alaisen luottamus johtajaan että johtajan luottamus alaiseen ovat samalla tasolla. Tutkimukseen osallistui 247 johtaja-alainen-paria, ja siinä selvitettiin, miten vastavuoroinen luottamus vaikuttaa

työtehtävien suorituskykyyn ja työtovereiden tukemiseen (*interpersonal facilitation*). Tulokset osoittivat, että vastavuoroinen luottamus oli yhteydessä parempaan tehtäväsuoritukseen ja myönteiseen käyttäytymiseen työtovereita kohtaan. Kun vastavuoroinen luottamus johtajiin on korkea, työntekijät todennäköisemmin käyttäytyvät työtä ja toisia kohtaan myönteisesti. Kun molemminpuolinen luottamus kasvoi, myös työtehtävien suorittaminen ja kollegoiden tukeminen paranivat merkittävästi. Yritykset voivat siis maksimoida mahdolliset hyödyt, kun sekä johtajilla että alaisilla on korkeat luottamuksen tasot toisiinsa. (Kim ym. 2016, 945–946, 954.) Johtajalla on siis sopiva syy edistää luottamusta, koska se voi saada aikaan työtuloksia sekä työntekijöiden tukemista. Organisaation tavoitteiden toteuttaminen on pitkälti johtajan vastuulla.

4 Autenttinen johtajuus ja luottamus

4.1 Suorituskyvyn parantaminen ja tulosten tehostaminen

Autenttisen johtajuuden ja luottamuksen välillä on vahva yhteys. Kaikki tarkastelemani tutkimukset osoittavat, että autenttinen johtajuus herättää luottamusta alaisissa. En löytänyt yhtäkään tutkimusta, jossa olisi sanottu, että autenttinen johtajuus ei vahvistaisi luottamusta. Myös tutkimuksissa, joissa tätä yhteyttä ei ole erityisesti tutkittu, on havaittu, että autenttinen johtajuus lisää luottamusta.

Näiden havaintojen perusteella tutkin edelleen, mitä kirjallisuus kertoo autenttisesta johtajuudesta ja luottamuksesta sekä niiden vaikutuksista organisaatiossa.

Avolio ym. (2004) selittävät, miksi autenttinen johtajuus luo luottamusta. Kun johtaja jakaa avoimesti tietoa omista piirteistään, arvoistaan, tavoitteistaan ja heikkouksistaan ja kannustaa alaisia tekemään samoin, luodaan perustaa luottamukselle ja läheisyydelle. Tällainen avoimuus antaa alaisille mahdollisuuden tutustua johtajaan ja ymmärtää hänen arvomaailmaansa. Jos johtajan ja alaisen arvot tai tavoitteet kohtaavat, luottamus syvenee, ja heidän välilleen syntyy läheinen suhde. Tämän luottamuksellisen suhteen saavuttaminen edellyttää, että johtaja tuntee ja hyväksyy itsensä sekä viestii todellista itseään avoimesti. Myös autenttisen johtajan rehellisyys tai suoraselkäisyys sekä korkea moraalit edistävät luottamusta. (Avolio 2004, 810–811.)

Norman ym. (2010) tutkimus osoittaa, että johtajan läpinäkyvyys ja positiivisuus vahvistavat merkittävästi alaisten luottamusta ja tehokkuutta erityisesti muutostilanteissa. Tutkimuksessa nämä piirteet yhdistettiin autenttiseen johtajuuteen, koska ne kuvaavat autenttista johtajaa. Johtajilta edellytetään itsevarmuutta, kestävyyttä, avoimuutta sekä toiveikasta asennetta tulevaisuuteen ja toimintaa sen mukaisesti. Alaiset, jotka kokevat johtajan läpinäkyvänä ja positiivisena, luottavat häneen enemmän ja pitävät häntä tehokkaana haastavissakin tilanteissa (Norman ym. 2010, 350, 360, 362). Näin ollen autenttista johtajuutta voidaan hyödyntää organisaation muutostilanteissa luottamuksen vahvistamisessa.

Clapp-Smith ym. (2009) tutkivat autenttisen johtajuuden ja luottamuksen vaikutuksia myynnin kasvuun. He havaitsivat, että autenttinen johtajuus oli merkitsevästi yhteydessä yksikkömyynnin positiivisiin muutoksiin välillisesti luottamuksen kautta. Tutkimuksessa luottamus toimi välittävänä muuttujana autenttisen johtajuuden ja yksikkömyynnin muutoksen välillä, mikä osoittaa, että molemmilla on myönteinen vaikutus myynnin kasvuun (Clapp-Smith ym. 2009, 236). Myös Chen ja Sriphon (2022, 22) tukee tätä havaintoa korostaen, että luottamuksen kulttuurin luominen on yksi johtajan tärkeimmistä prioriteeteista työntekijöiden suorituskyvyn edistämiseksi.

Caza ym. (2015) tutkimuksessa tarkasteltiin, miten alaisten käsitys johtajasta muuttuu perustuen johtajan emotionaaliseen vilpittömyyteen (*sincerity*). Tutkijat toteuttivat kaksi tutkimusta. Ensimmäisessä tutkimuksessa todettiin, että alaiset, jotka kokivat johtajansa emotionaalisesti vilpittömäksi, luottivat johtajaan enemmän. Toisessa tutkimuksessa osoitettiin, että tämä lisääntynyt luottamus johti parempiin työtuloksiin. Alaisten käsitys johtajan emotionaalisesta vilpittömyydestä ennusti sekä heidän luottamuksensa että työtyytyväisyytensä. Kun johtaja koetaan emotionaalisesti vilpittömäksi, alaisten luottamus kasvaa, ja he suoriutuvat työtehtävistään paremmin. Tutkijat eivät siis suosittelle johtajia käyttämästä tunteitaan strategisesti tai teennäisesti. Vaikka epäaitojen tunteiden ilmaiseminen voi lyhyellä aikavälillä johtaa toivottuihin tuloksiin, pitkällä aikavälillä se voi heikentää sekä luottamusta että suorituskykyä. (Caza ym. 2015, 524-529.)

Autenttiset johtajat, jotka edustavat korkeaa moraalialia, suoraselkäisyyttä ja rehellisyyttä, vahvistavat alaistensa luottamusta. Tämä luottamus rohkaisee alaisia tekemään yhteistyötä ja edistämään organisaation tavoitteita, samalla lisäten heidän mukavuuttaan ja voimaantumistaan tehtävien suorittamisessa. (Avolio 2004, 810.) Autenttisen johtajuuden vaikutukset näkyvät myös konkreettisissa tuloksissa. Clapp-Smith ym. (2009) osoittavat, että autenttinen johtajuus ja luottamus edistävät myynnin kasvua. Chen ja Sriphon (2022) puolestaan korostavat luottamuksen kulttuurin merkitystä suorituskyvyn parantamisessa. Iles ym. (2005) lisäävät, että ehdoton (unconditional) luottamus johtaa tiedon jakamiseen, mikä voi parantaa tiimien suorituskykyä ja tyytyväisyyttä. Norman ym. (2010) puolestaan osoittavat, että autenttisen johtajuuden positiivisuus ja läpinäkyvyys lisäävät luottamusta ja tehostavat toimintaa erityisesti organisaation muutostilanteissa. Caza ym. (2015) korostaa, miten emotionaalinen vilpittömyys voi lisätä luottamusta ja siten parantaa suorituskykyä.

Eri tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että autenttinen johtajuus sekä luottamus edistävät suorituskykyä. Suorituskyvyn parantamiseen voidaan päästä monin eri tavoin, esimerkiksi luottamuksen lisäämisen tiedon jakamisen tai parantuneen yhteistyökyvyn kautta. Pohdin kuitenkin, miten tutkijat ovat voineet yhdistää juuri luottamuksen suorituskyvyn parantamiseen. Voisiko olla olemassa muita tekijöitä, jotka usein esiintyvät luottamusta korostavassa organisaatiokulttuurissa ja jotka myös vaikuttavat suorituskykyyn? Aikaisemmin todettiin, että selkeä kommunikaatio on olennainen osa luottamusta (ks. Whitener 1998). Mutta entä jos organisaation suuri luottamus johtajiin perustuu juuri heidän selkeään kommunikointiinsa? Voidaanko suorituskyvyn paraneminen silloin katsoa johtuvan selkeästä kommunikaatiosta, jonka sivutuotteena syntyy luottamusta?

5 Yhteenveto

Tässä tutkielmassa oli tarkoituksena selvittää, miten autenttinen johtajuus vaikuttaa luottamuksen syntymiseen alaisen ja johtajan välillä. Lisäksi tarkastelin, minkälaisia vaikutuksia autenttisella johtajuudella ja luottamuksella on organisaatiossa. Aloitin ensin käsittelemällä erilaisia määritelmiä autenttisesta johtajuudesta. Autenttinen johtajuus on itsensä tuntemista ja sen mukaista toimintaa, mikä herättää alaisissa luottamusta ja uskottavuutta. Siinä korostuu johtajan rehellisyys, avoimuus ja positiivisuus, mikä saa aikaan yhteydentunnetta. Autenttiset johtajat kehittävät alaisiaan oman esimerkkinsä avulla. Autenttinen johtajuus on saanut osakseen myös kritiikkiä. Sitä on kritisoitu käsitteen epämääräisyydestä, jossa esimerkiksi syy-seuraussuhteet sekoittuvat keskenään. Lisäksi autenttista johtajuutta on kritisoitu sen liiallisesta keskittymisestä johtajaan sekä autenttisuuden sopimattomuudesta työympäristöön.

Autenttinen johtajuus on kiinnittänyt huomiota tutkimuksessa, mutta se on saanut myös osakseen kritiikkiä. Pystyin vahvistamaan osan kritiikistä myös lukemieni artikkeleiden perusteella. Autenttinen johtajuus voitaisiin nähdä hyvänä lähtökohtana johtajuudelle, mutta yksinään se ei välttämättä ole riittävä. Autenttinen johtajuus ei siis ole vastaus kaikkiin ongelmiin, mutta se voi tarjota hyviä työkaluja esimerkiksi luottamuksen vahvistamiseen alaisen ja johtajan välillä.

Käsittelin myös luottamusta ja sitä, miten luottamusta luodaan tai vahvistetaan johtajan ja alaisen välillä. Luottamuksessa henkilö hyväksyy haavoittuvuuden ja riskin, perustuen myönteisiin odotuksiin toisen osapuolen aikomuksista ja toiminnasta. Se ilmenee erityisesti tilanteissa, joissa henkilö on riippuvainen toisesta osapuolesta. Luottamus rakentuu johtajan ja alaisen välillä käyttäytymisen johdonmukaisuudesta, rehellisyydestä, avoimesta viestinnästä, kontrollin jakamisesta ja aidosta välittämisestä.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsittelee sitä, miten autenttinen johtajuus rakentaa luottamusta alaisen ja johtajan välillä. Niin kuin aikaisemmin kerroin, kaikki lukemani artikkelit vahvistivat, että autenttinen johtajuus luo luottamusta. Kun johtaja jakaa avoimesti tietoa itsestään, se luo luottamukselle perustan. Johtajan läpinäkyvä toiminta, positiivinen asenne tulevaisuuteen, aitous, avoimuus, vilpittömyys ja rehellisyys edistävät luottamuksen rakentamista.

Tutkielmani toisessa kysymyksessä käsitelen, mitä autenttinen johtajuus ja luottamus saa aikaan organisaatiossa. Ensinnäkin artikkeleissa toistui useasti se, miten luottamus ja autenttinen johtajuus saavat aikaan suorituskyvyn parantumista. Alaiset suoriutuvat paremmin, kun he kokevat, että johtaja on emotionaalisesti vilpitön ja läpinäkyvä. Toiseksi luottamus saa aikaan työtyytyväisyyttä

ja tiimityötä. Luottamus rohkaisee alaisia jakamaan tietoa ja tekemään yhteistyötä, joka myös edistää suorituskkyä. Luottamus autenttisen johtajaan helpottaa etenkin organisaation muutostilanteissa. Luottamus ja autenttinen johtajuus on myös yhdistetty myynnin kasvuun ja tehokkuuden lisäämiseen. Autenttinen johtajuus osoittautuu siis hyväksi johtajuustyyliksi luoda luottamusta johtajan ja alaisen välillä, mikä puolestaan parantaa organisaation suorituskkyä.

Lähteet

- Alvesson, M. & Einola, K. (2019) Warning for Excessive Positivity: Authentic Leadership and Other Traps in Leadership Studies. *The Leadership quarterly*, Vol. 30 (4), 383–395.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (3), 315–338.
- Avolio, B. J. – Gardner, W. L. – Walumbwa, F. O. – Luthans, F. – May, D. R. (2004) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 (6), 801–823.
- Caza, A. – Zhang, G. – Wang, L. – Bai, Y. (2015) How Do You Really Feel? Effect of Leaders' Perceived Emotional Sincerity on Followers' Trust. *The Leadership quarterly*, Vol. 26 (4), 518–531.
- Chen, J. K. C. & Sriphon, T. (2022) Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, Vol. 14 (10), 5883. 1–32.
- Clapp-Smith, R. – Vogelgesang, G. R. – Avey, J. B. (2009) Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 15 (3), 227–240.
- Cooper, C. D. – Scandura, T. A. – Schriesheim, C. A. (2005) Looking Forward but Learning from Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership quarterly*, Vol. 16 (3), 475–493.
- Crawford, J. A. – Dawkins, S. – Martin, A. – Lewis, G. (2020) Putting the Leader Back into Authentic Leadership: Reconceptualising and Rethinking Leaders. *Australian journal of management*, Vol. 45 (1), 114–133.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002) Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (4), 611–628.
- Erickson, R. J. (1995) The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, Vol. 18 (2), 121–144.
- Fine, L. E. (2017) Gender and Sexual Minorities' Practice and Embodiment of Authentic Leadership: Challenges and Opportunities. *Advances in developing human resources*, Vol. 19 (4), 378–392.

- Gardner, W. L. – Avolio, B. J. – Luthans, F. – May, D. R. – Walumbwa, F. O. (2005) Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 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*, Vol. 22 (6), 1120–1145.
- Harter, S. (2002) Authenticity. In C. S. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press. 382–394.
- Ilies, R. – Morgeson, F. P. – Nahrgang, J. D. (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (3), 373–394.
- Kernis, M. H. (2003) Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, Vol. 14 (1), 1–26.
- Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006) A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, Vol. 38, San Diego: Academic Press. 283–357.
- Kim, T.-Y. – Wang, J. – Chen, J. (2018) Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of business ethics*, Vol. 149 (4), 945–958.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003) Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Barrett-Koehler. 241–261.
- Mayer, R. C. – Davis, J. H. – Schoorman, D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 709–734.
- Norman, S. M. – Avolio, B. J. – Luthans, F. (2010) The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (3), 350–364.
- Rousseau, D. M. – Sitkin, S. B. – Burt, R. S. – Camerer, C. (1998) Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 393–404.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005) “What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (3), 395–417.
- Whitener, E. M. – Brodt, S. E. – Korsgaard, M. A. – Werner, J. M. (1998) Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 513–530.