

ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

ePooki 35/2019

Aitojohtajuus on johtamista aidosti

Heikkinen Kari-Pekka

5.6.2019 ::

Johtajuus tai sen puute on suosittu puheenaihe niin kahvipöydissä kuin neuvotteluhuoneissa. Länsimaissa johtajuus, sen määrittelemine ja tutkimine sekä kehittämine on työllistänyt tutkijoita aina teollisesta vallankumouksesta 1800-luvun alkupuolelta saakka. Tutkimus keskittyy tuolloin tehdastyön organisoinnin tutkimukseen ja kehittämiseen kiristyneen kilpailun, koneistetun suurteollisuuden ja erikseen palkatun yritysjohdon pontena. Johtajuuden opit korostivat pitkään alaisten kontrollia. Toiminnan tehokas organisointi pohjautui sodankäynnin ja sotajoukkojen hallinnan vuosisataisiin oppeihin ja käytänteisiin. Nykyään johtajuus nähdään aiempaa moniulotteisempänä ilmiönä ja sitä myös tutkitaan monipuolisemmin.

Johtajuusteorioissa on havaittavissa kaksi erilaista suuntausta: ideaalista johtajaa etsivä tai yksilön ominaisuuksia korostava suuntaus. Yksi suosituimmista yksilön ominaisuuksia korostavista suuntauksista johtajuuden kehittämisessä on *aitojohtajuus*. Englannin kielessä käytetään termiä *authentic leadership*, joka kääntyy suomeksi *autenttiseksi johtajuudeksi*. *Aito* ja ehkä *väärentämätön* ovat kuitenkin autenttista kuvaavampia termejä. Johtajan aitouden puute tulee esille silloin, kun hän yrittää olla jotain muuta kuin hän on. Etsimällä aitoa johtajuutta ja tunnistaen itsensä johtaja välttyy väärennetyltä tai päälle liimatulta johtajuudelta. Aitojohtajuuden määrittely ja tutkimine sai pontensa USA:ssa esiin tulleiden suuryritysten aiheuttamien skandaalien, kuten vuonna 2001 paljastuneen Enron-energiayhtiön konkurssin, jälkeen. ^[1]

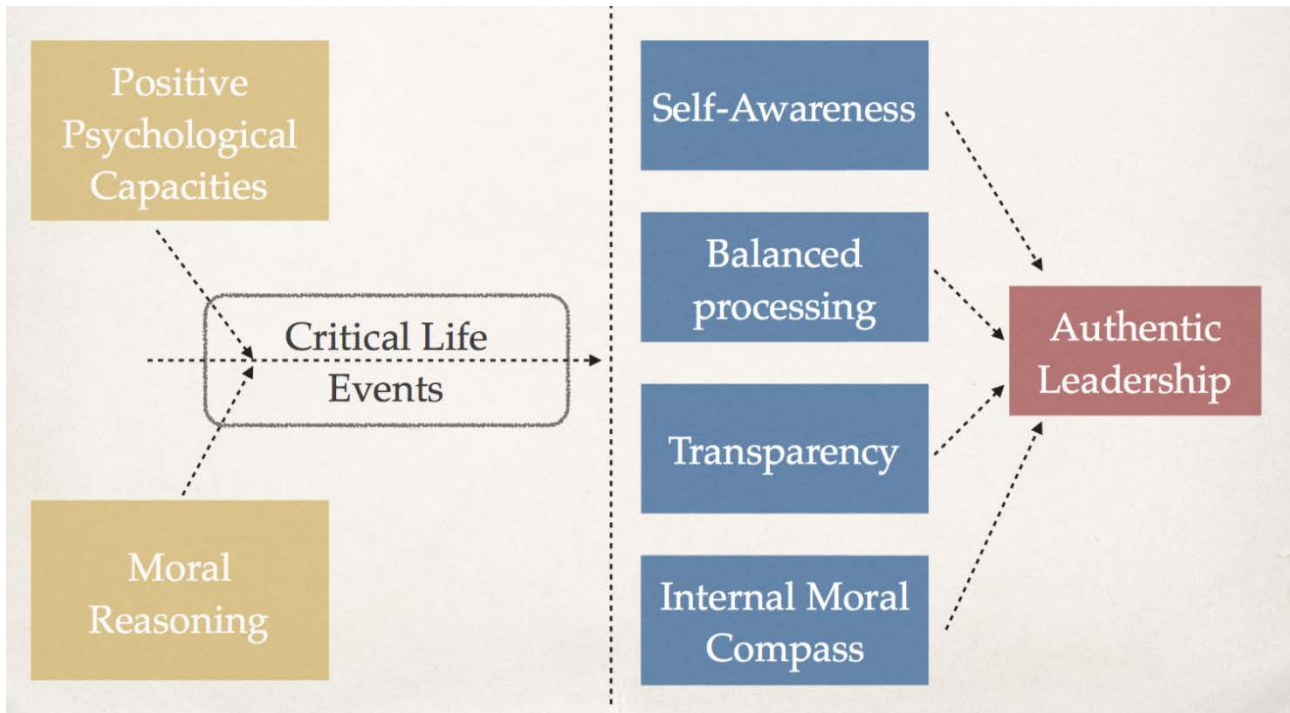
Aitojohtajuuden määrittelyä

Tutkijat eivät ole yksimielisiä aitojohtajuuden tarkasta määrittelystä. Northousen ^[1] mukaan aitojohtajuuden määritelmä koostuu eri näkökulmista. *Intrapersonal*-näkökulma keskittyy johtajaan ja siihen mitä hänen sisällään tapahtuu korostaen itsetuntemusta, itsesääteilyä ja itsekäsitystä. *Interpersonal*-näkökulma syventyy johtajan ja alaisen väliseen kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen. *Developmental*-näkökulma korostaa aitojohtajuuden olevan opittavissa ja kehitettävissä oleva ominaisuus. Tämän kolmannen näkökulman mukaan johtajuus kehittyy ihmisen elämän aikana saaden uusia muotoja niin kutsuttujen suurten elämäntapahtumien, kuten uuden tai päättyvän uran, lapsen syntymän tai kuoleman myötä.

Harvard Business School professori Bill Georgen ^[2] mukaan "aidot johtajat pyrkivät intohimoisesti kohti merkityksellistä tavoitetta, toteuttavat johdonmukaisesti omia arvojaan ja johtavat järjellä, sekä tunteella. He rakentavat pitkäaikaisia ja merkityksellisiä ihmissuhteita ja johtavat itseään tiukasti saavuttaakseen tuloksia. He tuntevat itsensä." Määritelmässä merkityksellisyys, ihmissuhteet ja johtajan arvot tulevat vahvasti esille. Viimeinen, lähes lakoninen toteamus itsetuntemuksesta on olennaista, jotta johtaja pystyy olemaan oma itsensä. Aitous johtajana on ennen kaikkea omana itsenä olemista.

Aitojohtajuuden komponentit ja vaikuttimet

Kuviossa 1 on esitetty aitojohtajuuden komponentit ja niiden vaikuttimet Northousen ^[1] mukaan.



KUVIO 1. Aitojohtajuus, sen komponentit ja vaikuttimet ^[1]

Aitojohtajuuden määritelmään tähtäävän kirjallisuuskatsauksensa pohjalta Walumba et al. ^[3] esittävät yhteenvetona, että aitojohtajuutta määrittävät koko elämän ajan kehittyvät neljä perusominaisuutta:

1. **Self-awareness**, itsetietoisuus. Itsetietoinen aitojohtaja tietää ja tunnustaa kuka hän on vahvuuksineen, heikkouksineen, motiivineen, tunteineen ja arvoineen. Itsetietoisuutta kehitetään refleктоimalla omia arvoja, identiteettiä, tunteita ja motiiveja kohtaan. Omat tunteet tunnistetaan ja niihin luotetaan.
2. **Internalised moral perspective**, sisäistetty moraalikäsitelmä. Aitojohtaja pysyy rehellisenä omille todellisille arvoilleen näyttämällä johdonmukaisuutta sanojensa ja tekojensa välillä mahdollisesta ulkoisesta paineesta huolimatta.
3. **Balanced processing**, tasapainoinen arviointi. Aitojohtaja hyväksyy negatiivisen ja positiivisen palautteen itsensä kehittämiseksi, sekä kykenee objektiiviseen analysointiin päätöksenteossa erilaisten mielipiteiden pohjalta.
4. **Relational Transparency**, läpinäkyvyys. Läpinäkyvä aitojohtaja jakaa tunteensa ja ajatuksensa avoimesti läheisessä kanssakäymisessä esittäen toisille aidon itsensä.

Edellä kuvatut aitojohtajuuden perusominaisuudet näkyvät ulospäin johtajan käyttäytymisessä ja katsotaan perustuvan kolmen vaikuttimen väliseen vuorovaikutukseen. Nämä vaikuttimet muokkaavat kykyä sisäiseen pohdintaan ja ohjaavat siten käyttäytymistä. Vaikuttimet ovat *Positive psychological capacities*, positiivisen psykologian kyky, *Moral reasoning capacities*, moraalisen pohdinnan kyky ja *Critical Life Events*, kriittiset elämäntapahtumat ^[3].

Positiivisen psykologian kykyyn katsotaan Luthansin & Avolionin ^[4] mukaan sisältyvän:

1. **Confidence**, luottamus ja usko omiin kykyihin toteuttaa asioita.
2. **Hope**, toivo ja tahdonvoima että sovitut tavoitteet voidaan toteuttaa.
3. **Optimism**, optimismi nähdä tilanteet ja tulevaisuus positiivisessa valossa vaikeissakin tilanteissa.
4. **Resilience**, sinnikkyys, toipuminen ja mukautuminen epämukavissa ja epäsuotuisissa tilanteissa.

Moraalisen pohdinnan kykyyn katsotaan sisältyvän väärän ja oikean päättäminen sekä oikeanmukaisuuden ja organisaation sekä yhteisön yhteisen hyvän julkituominen. Kriittiset elämäntapahtumat ovat tapahtumia, jotka muokkaavat ihmisten elämää. Tapahtumat voivat olla positiivisia tai negatiivisia stimuloiden kasvamista aidommaksi johtajaksi.

Aitojohtamista voi oppia

Aitojohtamisen määritelmän mukaan johtajuus ja johtaminen eivät ole sisäsyntyisiä ominaisuuksia ja kykyjä, vaan taitoja, joita voi oppia. Avolio & Gardner ^[5] korostavat, että hyvät johtajat harjoittelevat edellä kuvattuja taitoja joka päivä. Aitojohtajien lähtökohta on oman elämäntarinansa tunteminen ja siitä oppiminen. Tärkein oppimisen menetelmistä on johtamisen tekeminen käytännössä. Olennaista on toimia olemalla oma itsensä, koska seuraajat tunnistavat aitouden ja sitoutuvat sen kautta toimintaan ja tavoitteisiin.

Toiminnan ohella hyvä ja helppo tapa kehittyä johtajana on palautteen pyytäminen. Kriittisen palautteen vastaanottaminen vaatii kuitenkin hyvää itsetuntoa ja rohkeutta. Oikein hyvä tapa kehittyä palautteen kautta on olla mentoroitavana eli etsiä itselle mentori. Mentoroinnilla yleisesti tarkoitetaan luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta kokeneempaan ammattilaiseen. Mentori on kokenempi johtaja, jota voi käyttää peilaamaan omaa käyttäytymistä ja kysyä neuvoa ratkaisujen edessä. Mentorin tehtävä on toimia peilinä antaen rehellistä, joskus kipeääkin palautetta sekä menetelmien että kokemusten jakamisessa. Kaikessa arvioinnissa on kysymys itsetuntemuksen kehittämisestä. Aitojohtajuuden perusajatus on, että olemme jokainen omia ainutlaatuisia yksiköitä ainutlaatuisine elämäntarinoinemme. Elämämme varrella on tapahtumia ja kohtaamisia, jotka ovat muokanneet meistä sen ihmisen, joka olemme nyt. Käännekohtien tunnistaminen ja pohtiminen auttaa siten ymmärtämään, miksi olemme mitä olemme ja miksi käyttäydymme, kuten käyttäydymme.

Aitojohtamista tarvitaan

Nykyään vaaditun johtajuuden haaste työelämässä on todellinen. Saatavilla olevan tiedon eksponentiaalinen lisääntyminen ja lisääntynyt koulutustaso haastavat johtajuutta. Yhä useammassa ammatissa toimiminen vaatii laajan ja jatkuvasti muokkaantuvan tietopohjan. Tällöin johtajalla ei ole mahdollisuutta hallita kaikkea päätöksenteossa tarvittavaa tietoa, vaan on hyödynnettävä alaisten tietopohjaa.

Lisäksi yhteiskuntien ratkaistavina olevien ongelmien monimutkaisuus vaatii eri ammattien tai alojen välistä yhteistyötä, joka haastaa johtajuutta. Työtehtävissä tapahtuvat muutokset, eri ammattien välisten rajojen hämärtyminen, uusien ammattien poistuminen ja syntyminen sekä työn verkottuminen ovat nykyistä työelämää vaatiin myös itsensä johtamista. Aitojohtajuus tarjoaa lähestymisen edellä kuvattuun työelämän monimutkaisuuteen tarjoamalla pohdittavaksi omaa johtamista omien vahvuuksien ja oman elämäkokemuksen kautta itsetuntemusta kehittäen. Aitous on arvo, myös johtamisessa.

Lähteet

1. ^{^ abc}Northouse, P. G. 2015. Leadership: Theory and practice. 6th ed. Sage Publications.
2. [^]George, B. 2003. Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. John Wiley & Sons.
3. ^{^ abc}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.
4. [^]Luthans, F. & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development: A positive developmental approach. In Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (eds.) Positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler, 241–258.
5. [^]Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The leadership quarterly 16 (3), 315–338.

Kuvalähteet

1. [^]KUVIO 1. Aitojohtajuus, sen komponentit ja vaikuttimet. Teoksissa Luthans, F. & Avolio, B.J. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (eds.) Positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler, 241–258.; 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.; Northouse, P. G. 2015. Leadership: Theory and practice. Sage Publications.

Metatiedot

Nimeke: Aitojohtajuus on johtamista aidosti

Tekijä: Heikkinen Kari-Pekka

Aihe, asiasanat: autenttinen johtajuus, johtaminen, authentic leadership

Tiivistelmä: Artikkelin kuvaus aitojohtajuuden teoriaa kirjallisuuden pohjalta, pohtii aitojohtamisen kehittämismuotoja ja yleisesti johtajuuden merkitystä muuttuvassa työelämässä. Artikkelin on tarkoitettu kaikille johtamisesta kiinnostuneille.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamäärä: Julkaistu 2019-06-05

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019052817564>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: CC BY-NC-ND 4.0

Näin viittaat tähän julkaisuun

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