



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Outi Hakunti

Kohti rohkeaa johtamista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Outi Hakunti		
Tutkielman nimi:	Kohti rohkeaa johtamista		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	108

TIIVISTELMÄ :

Johtajuuden rooli on murroksessa 2020-luvun kompleksisessa ja tunnepitoisessa työympäristössä, jossa korostuvat inhimillisyys, vuorovaikutus, psykologinen turvallisuus ja arvopohjainen toiminta. 21. vuosisadan johtajuus edellyttää uudenlaista lähestymistapaa, jossa keskiöön nousee rohkeus. Globaalit kriisit, nopeat teknologiset muutokset, työn ja työyhteisöjen murros sekä yksilöiden kasvavat odotukset vastuullisesta ja inhimillisestä johtamisesta haastavat perinteisiä ja jo selvästi vanhentuneita johtamismalleja. Perinteinen johtajuus, joka on pohjautunut autoritäärisyyden, kontrollin ja rakenteellisen muuttumattomuuden varaan, ei enää riitä navigoimaan epävarmassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä. Rohkea johtajuus tarjoaa keinoja kohdata nämä haasteet rakentavasti ja eettisesti. Tarvitsemme tulevaisuudessa paitsi rohkeampia ja tunnerohkeampia johtajia, myös kaiken kaikkiaan rohkeampia ja tunnerohkeampia ihmisiä. Rohkea johtajuus tarjoaa tieteellisesti perustellun ja ajankohtaisen vastauksen näihin vaatimuksiin. Tämä tutkimus tarkasteli rohkean johtajuuden ilmiötä suomalaisessa työelämässä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä oli halu syventää ymmärrystä siitä, millaisena rohkea johtajuus näyttäytyy työyhteisöissä, miten työntekijät sen määrittelevät ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaatioiden toimintaan. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli tuoda esiin työntekijän näkökulma johtajuuteen, jonka vaikutukset ulottuvat työyhteisön hyvinvointiin, toimivuuteen ja uudistumiskykyyn. Suomalaisessa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa rohkean johtajuuden käsite on vielä vähän tutkittu ja ilmiön kontekstuaalisia ulottuvuuksia ei ole riittävästi avattu erityisesti työntekijän näkökulmasta. Tutkimus ankkuroituu aiempaan johtamistutkimukseen rohkeuden vaikutuksista sekä rohkean ja autenttisen johtajuuden teoreettisiin viitekehyksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että rohkea johtajuus ei näyttäydy vain työarjen poikkeustilanteisiin rajautuvana sankarillisuutena, vaan kokonaisvaltaisesti työyhteisöiden arkeen kytkeytyvänä arvolähtöisenä johtamiskäytäntönä sekä inhimillisenä ja vuorovaikutteisena toimintana. Rohkea johtajuus rakentuu arvojen mukaisesta ja johdonmukaisesta toiminnasta, joka edellyttää tunnetaitoja, rehellisyyttä, inhimillisyyttä ja halua kohdata vaikeitakin asioita. Rohkeus johtamisessa näyttäytyy vuorovaikutuksena, jossa johtaja uskaltaa olla haavoittuvainen, kuuntelee aidosti, kantaa vastuuta ja toimii oikeudenmukaisesti myös paineen alla. Tällainen johtaminen perustuu luottamukseen, läsnäoloon ja yhteiseen merkityksellisyyteen. Rohkean johtajuuden kuvattiin lisäävän työmotivaatiota, sitoutumista, yhteistyötä ja työssä viihtymistä. Samalla se tuki tehokasta päätöksentekoa, vahvisti psykologista turvallisuutta ja rakensi työilmapiiriä, jossa oppiminen ja luovuus voivat kukoistaa. Rohkea johtajuus on samanaikaisesti sekä yksilöllinen valinta että organisaation mahdollistama tila, jossa avoimuus, kuulluksi tuleminen ja luottamus voivat muodostua osaksi päivittäistä työkuultuuria. Tutkielma osoittaa, että rohkea johtajuus on paitsi toivottava myös välttämätön lähestymistapa 2020-luvun työelämän haasteisiin vastaamisessa. Se haastaa perinteiset johtamisrakenteet ja tuo näkyväksi ihmisyyden merkityksen johtajuuden ytimessä.

AVAINSANAT: rohkeus, rohkea johtajuus, autenttinen johtajuus, autenttinen rohkea johtajuus

***Niin pysyvät nämä neljä: usko, toivo, rakkaus ja rohkeus.
Suurin niistä on rakkaus ja tärkein niistä on rohkeus.
Koska ilman rohkeutta ei ole uskoa, toivoa eikä rakkautta
– rohkeudesta puhumattakaan...***

Sisällys

1 Johdanto	7
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet	10
1.2 Tutkielman rakenne	11
2 Kohti rohkeaa johtamista	12
2.1 Rohkeus johtamisessa	17
2.2 Rohkeuden ulottuvuuksia johtamisessa	19
2.2.1 Moraalinen rohkeus	21
2.2.2 Psykologinen rohkeus	24
2.2.3 Sosiaalinen rohkeus	26
2.2.4 Emotionaalinen rohkeus	27
2.2.5 Luova rohkeus	29
2.3 Autenttinen ja rohkea johtajuus kestävän työelämän perustana	31
3 Tutkimuksen metodologia	40
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote ja -asetelma	42
3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	44
3.2.1 Haastattelukysymysten muodostaminen ja toteutus	46
3.3 Aineiston analyysi	48
3.4 Tutkimuksen kohdejoukko	50
3.5 Tutkimuksen eettisyys, validiteetti ja reliabiliteetti	53
4 Tutkimuksen tulokset ja analyysi	58
4.1 Työntekijöiden kuvaukset ja määritelmät rohkeasta johtajuudesta	58
4.2 Rohkean johtajuuden tunnistaminen ja ilmentymät työyhteisöissä	62
4.3 Rohkean johtajuuden vaikutukset työyhteisöissä	65
4.3.1 Työmotivaatio ja työhön sitoutuminen	66
4.3.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus	67
4.3.3 Päätöksenteko	68
4.3.4 Konfliktit ja työyhteisön ongelmat	70
4.3.5 Työn sujuvuus ja tehokkuus	71

4.3.6 Työyhteisön turvallisuus ja luottamus	72
4.3.7 Innovatiivisuus ja työssä kehittyminen	74
4.3.8 Hyvinvointi ja työssä jaksaminen	75
4.3.9 Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri	76
5 Pohdinta	78
5.1 Keskeiset tulokset, niiden merkitys ja yhteys aiempaan tutkimukseen	79
6 Johtopäätökset	85
6.1 Keskeiset havainnot ja päätelmät	85
6.2 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset	86
Lähteet	89
Liitteet	103
Liite 1. Etsitään osallistujia tutkimushaastatteluun	103
Liite 2. Ennakkotietoa haastattelusta ja haastattelukysymykset	105
Liite 3. Haastattelututkimuksen suostumuslomake	108

Kuviot

Kuvio 1. Perinteisen aitojohtajuuden komponentit ja vaikuttimet	33
Kuvio 2. Autenttisen johtajuuden kolmipilarinen malli	35
Kuvio 3. Autenttisen ja rohkean johtamisen empiirinen limittyminen toisiinsa.....	39

1 Johdanto

Johtajuus ja sen vaikutukset organisaatioiden toimintaan ovat olleet jo pitkään keskeinen työelämään liittyvä tutkimuskohde. Suomessa johtajuutta on perinteisesti käsitelty hallinnollisena ja suorituskykyyn liittyvänä tekijänä, mutta viime vuosina on korostunut tarve ymmärtää johtajuutta myös inhimillisempänä ja vuorovaikutteisempänä ilmiönä (Bergman, 2018; Juuti, 2018; Åhman, 2024, 27–32).

Vaikka johtaminen on keskeinen tekijä organisaatioiden menestykselle, kohtaavat monet työyhteisöt edelleen merkittäviä johtajuuteen liittyviä haasteita. Suomalaisessa työelämässä huono johtaminen, muun muassa vuorovaikutuksen ja yhteistyön haasteet, on edelleen lähempänä työelämän arkea kuin hyvä johtaminen; yhdessä tekemisen ja vuorovaikuttamisen vaivattomuus, mikä näkyy erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön haasteissa (Juuti, 2018 & Lähtijät, 2024). Työelämä2020-hankkeen tilaaman Filosofian Akatemian tekemän tutkimuksen, Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus, mukaan suomalaisen johtajuuden keskeisiä kehittämiskohteita ovat niin ikään avoimemman keskustelukulttuurin luominen, innostava ja ihmisläheinen johtaminen sekä suurempi kunnianhimon ja rohkeuden taso (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018). Samainen tutkimus osoitti myös, että suomalaisilta johtajilta kaivataan enemmän keskustelua, itsenäisen toiminnan tukemista ja yleisesti rohkeampaa ajattelua. Tutkimus tarttui lisäksi johtajuuden kipu- ja kehittämiskohtiin ja totesi, että nyt ja tulevaisuudessa kilpailuetu ja tuottavuuden kehittyminen näyttävät vaativan perustakseen juuri johtamisen ja johtajuuden pehmeitä arvoja; luottamusta, avoimuutta, läsnä-oloa ja keskustelutaitoja (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018).

Keskeinen ja ajankohtainen johtamista ja johtajuutta uudistava kehityssuunta on työn murros, joka muokkaa tulevaisuuden työntekoa ja muuttaa osaamistarpeita ja -vaatimuksia työelämän eri tasoilla. Johtamisen ja johtajuuden on uudistuttava ja kehityttävä vastaamaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön sekä eri sukupolvien muuttuneisiin odotuksiin ja tarpeisiin. Muuttuneet odotukset ja tarpeet liittyvät työn merkityksellisyyteen, yleisesti inhimillisempään työkulttuuriin sekä työn ja vapaa-ajan parempaan yhteensovittamiseen. Suomalaisessa johtamisessa tarvitaan edelleen johtajuuden merkittävää parantamista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (CGI, 2020; Hakanen, Kuusela & Pessi, 2017, s. 282–300; Lange & Järvinen, 2019, s.125).

Johtamista ja johtajuutta myös käsitellään Suomessa aivan liian harvoin ja liian vähän kilpailuetuna, vaikka se sitä mitä suuremmassa määrin on (vrt. Lähtijät, 2024). Suomessa on paljon organisaatioita, joita johdetaan edelleen hyvin perinteisin menetelmin ja kaavamaisen muuttumattomin tavoin, vaikka johdettavat ovat jo aikaa sitten muuttuneet ja heidän tarpeensa moninaistuneet. Varmaa kuitenkin on, että vastaaminen työntekijöiden odotuksiin työn merkityksellisyydestä, hyvästä johtajuudesta, joustoista ja työhyvinvoinnista on yrityksille ja organisaatioille tulevaisuudessa yksi merkittävin kilpailukykytekijä (Hakanen, Kuusela & Pessi, 2017, s. 282–300; Isoaho, 2007, s.26; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018).

Johtaminen ja johtajuus on aina ensisijaisesti toisiin ihmisiin vaikuttamista, mikä on vaikea ja haastava johtamisen perustehtävä. Tätä perustehtävää varten on olemassa joukko tieteellisestikin tutkittuja teorioita ja malleja, jotka pyrkivät kuvaamaan hyvää, tehokasta ja tuloksellista – vaikuttavaa johtajuutta (Sydänmaanlakka, 2019, s.154–155). Yksi viimeisimmistä, mutta ei vielä Suomessa tutkituista nykyaikaisemman johtamisen näkemyksistä on rohkea johtajuus (*courageous leadership*) (Flatter, 2021; Brown, 2023; Detert, 2021; Nuckchady, 2015; Salicru 2019; Şen & Mert, 2020). Näkyvimmin rohkeaan, rohkaisevaan - ”sydänlähtöiseen” johtajuuteen paneutunut ja aihetta yleistajuistanut on Houstonin yliopiston tutkijaprofessori Brené Brown. Brown (2023, s.31–36) on todennut tutkimuksissaan, että haavoittuvaisuuden kohtaaminen, arvojen mukaan eläminen, rohkeasti luottaminen ja nousemaan oppiminen muodostavat rohkean johtajuuden ytimen, jota jokainen johtajaksi tunnistautuva voi oppia ja opetella.

Rohkea johtajuus on suhteellisen uusi näkökulma johtamisen tutkimuksessa, vaikka sen juuret voidaan jäljittää antiikin filosofiaan saakka. Rohkeuden käsitteestä ja merkityksestä on keskusteltu jo vähintään 2 500 vuotta. Jo Platon (427–347 eaa.) nimesi rohkeuden yhdeksi neljästä keskeisestä hyveestä (oikeudenmukaisuuden, viisauden ja maltillisuuden ohella). Rohkeutta on kutsuttu jopa tärkeimmäksi hyveeksi, koska ilman sitä voi epäonnistua muiden hyveiden toteuttamisessa (vrt. Sario, 2016; Detert, 2018).

Rohkeuden merkitys ”hyveellisen ihmisen” toiminnan ymmärtämisessä on ollut vallitseva ajatus läpi historian. Rohkeuden merkitys ja rohkeus ominaisuutena esiintyy monissa tarinoissa ja on ollut näkyvästi esillä myös erilaisissa mytologioissa, joita on välitetty sukupolvien välillä eri kulttuureissa (Sario, 2016; Detert, 2018). Rohkeuden käsite ja merkitys on varsin tärkeä ja oleellinen myös nykypäivän

työpaikoilla. Aiemmissä rohkean johtajuuden tutkimuksissa rohkeus mainitaan yleensä mm. johtamisen hyveenä, johtajan ominaisuutena ja johtajuuden piirteenä sekä koko työyhteisön omaksumana käyttäytymistapana. Rohkea johtajuus kytkeytyy myös laajemmin organisaation kulttuuriin, jossa psykologinen turvallisuus ja avoin vuorovaikutus tukevat rohkeiden päätösten tekemistä, jota tarvitaan organisaation kokonaisvaltaisen tehokkaaseen ja inhimilliseen toimintaan (vrt. Detert, 2018; Kilmann, O'Hara & Strauss, 2010; Provitera, Quamina & Sayyadi, 2023; Salicru, 2019).

Sekä tuoreemmassa että aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on laajasti tunnistettu ja tunnustettu, että johtamisen epäonnistumiset liittyvät usein riittävän tunneällyn ja tunnerohkeuden puutteeseen. Organisaatioissa tarvitaan rohkeutta ja rohkaisemista avoimempaan keskusteluun sekä kykyä kohdata vastakkaisia näkemyksiä puolueettomammin. Tunnerohkeudesta tulisi muodostua turvallinen käytäntö, joka perustuu psykologiseen turvallisuuteen eikä pelon kohtaamiseen (Goleman, 2009, s. 187–204; Åhman, 2024, s. 200–204). Myös Bergmanin (2018) mukaan tunteiden hallinta ja niihin liittyvä rohkeus ovat kriittisiä johtajuuden onnistumiselle, sillä ilman tunneälyä ja emotionaalista rohkeutta johtajat voivat menettää työntekijöiden luottamuksen.

Myös Nummi (2023) tuo esiin, että dialogin ja inhimillisesti kestävä organisaatiokulttuurin edistäminen vaatii tunteiden hyväksyntää ja niihin perustuvaa johtamista. Vikman (2020) on niin ikään havainnut, että tunneilmaston sekä vuorovaikutuksen johtaminen tukee työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation resilienssiä erityisesti muutostilanteissa. Samankaltaisesti Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, s. 29–62) painottavat, että tunneilmaston ja tunnejohtamisen merkitys organisaatioiden toiminnassa on keskeinen tekijä sekä työhyvinvoinnin että työssä suoriutumisen kannalta.

Rohkean johtajuuden käsite yhdistyy teoriassa muihin positiivisen johtamisen teorioihin, lähimmin muun muassa autenttiseen johtamiseen (Wulffers & Carmichael, 2020; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Psykologinen turvallisuus on niin ikään keskeinen tekijä sekä rohkeassa että autenttisessa johtajuudessa. Amy Edmondsonin (2019) mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa ympäristöä, jossa yksilöt kokevat voivansa ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Autenttinen johtajuus, joka perustuu aitouteen ja avoimuuteen, luo perustan tällaiselle turvallisuudelle. Rohkea johtajuus puolestaan edellyttää, että johtajat uskaltavat olla haavoittuvia ja kohdata epävarmuutta, mikä vahvistaa psykologista turvallisuutta organisaatiossa. Näin ollen

psykologisen turvallisuuden voidaan ajatella toimivan siltana, joka yhdistää rohkean ja autenttisen johtajuuden, edistäen avoimuutta, luottamusta ja yhteisöllisyyttä työyhteisöissä.

21. vuosisadan johtajuus edellyttää uudenlaista lähestymistapaa, jossa keskiöön nousee rohkeus. Globaalit kriisit, nopeat teknologiset muutokset, työn ja työyhteisöjen murros sekä yksilöiden kasvavat odotukset vastuullisesta ja inhimillisestä johtamisesta haastavat perinteisiä ja jo selvästi vanhentuneita johtamismalleja. Perinteinen johtajuus, joka on pohjautunut autoritäärisyyden, kontrollin ja rakenteellisen muuttumattomuuden varaan, ei enää riitä navigoimaan epävarmassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä. Rohkea johtajuus tarjoaa keinoja kohdata nämä haasteet rakentavasti ja eettisesti. Tarvitsemme tulevaisuudessa paitsi rohkeampia ja tunnerohkeampia johtajia, myös kaiken kaikkiaan rohkeampia ja tunnerohkeampia ihmisiä. (Şen, Kabak & Yangınlar, 2013; Läh-tijät, 2024; Åhman, 2024).

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja syventää ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta työntekijän näkökulmasta. Rohkea johtajuus on monitahoinen ja kiehtova tutkimuskohde, joka on herättänyt kasvavaa kiinnostusta tieteellisessä johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, ja jota on käsitelty useista näkökulmista toistaiseksi lähinnä anglosaksisissa maissa, mutta ei vielä Suomessa. Rohkean johtamisen käsitteeseen, erityisesti sen määritelmään sekä ilmentymiin työyhteisöissä työntekijän näkökulmasta, liittyy siis selkeä tutkimuksellinen aukko suomalaisessa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää erityisesti työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja rohkeasta johtajuudesta; mikä on työntekijän määritelmä rohkeasta johtajuudesta ja johtamisesta. Tavoitteena on selvittää myös minkälaista rohkeaa johtajuutta ja johtamista työntekijät tunnistavat, ja minkälaisia ilmentymiä ja vaikutuksia rohkealla johtamisella/johtajuudella on työyhteisöissä.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Millaisena työntekijät kuvaavat rohkeaa johtajuutta?

a) Miten työntekijät määrittelevät rohkean johtajuuden?

b) Minkälaista rohkeaa johtajuutta työntekijät tunnistavat?

c) Minkälaisia ilmentymiä ja vaikutuksia rohkealla johtajuudella on työyhteisössä?

Tutkimuksessa työntekijän näkökulmaa edustavat yhteensä kahdeksan eri ammattialojen työntekijää sekä yksityiseltä, julkiselta ja järjestötyön sektorilta. Haastatteleamalla monen eri alan sekä eri sektorien työntekijöitä tutkittavasta aiheesta, pyritään tutkimuksen avulla tutkimaan kohdetta (ilmiötä) mahdollisimman kattavasti ja kokonaisvaltaisesti kvalitatiivisen tutkimusotteen sekä -menetelmien mukaisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, 161).

Tutkimus lisää ja laajentaa ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta. Tutkimus tuo näkyviin erityisesti työntekijän näkökulman; määritelmät, kokemukset ja havainnot sekä selvittää rohkean johtajuuden kuvauksia, ilmentymiä ja vaikutuksia työyhteisössä.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu yhteensä kuuteen päälukuun. Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkielman aiheeseen sekä tutkimukseen. Luku kaksi muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen, jossa esitellään monipuolinen aiempi tieteellinen tutkimus sekä kirjallisuuskatsaus rohkeudesta (*courage*) sekä rohkeasta johtajuudesta (*courageous leadership*) autenttisen johtajuuden (*authentic leadership*) teoreettiseen viitekehitykseen tukeutuen. Luvussa kaksi tarkastellaan rohkeuden käsitettä ja määritelmää, rohkean johtajuuden käsitettä, käsitteen kehitystä sekä rohkean johtajuuden määritelmiä ja ilmentymiä aiempaan tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen perustuen. Viitekehityksessä tarkastellaan lisäksi rohkean johtajuuden empiirisiä ilmentymiä liittyen autenttiseen johtajuuteen sekä autenttisen ja rohkean johtajuuden vaikutuksia työyhteisöön ja työyhteisön hyvinvointiin. Keskeisiä käsitteitä ovat rohkeus, rohkea johtajuus ja autenttinen johtajuus.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa luvusta kolme, jossa esitellään tarkemmin tutkimusmenetelmät, kohdejoukko sekä aineiston analyysi. Luvussa neljä tuodaan esiin keskeiset tutkimustulokset sekä niiden analyysi ja luvussa viisi esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, niiden merkitys ja yhteys aiempaan tutkimukseen ja luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen keskeiset johtopäätökset sekä tutkimuksen arviointi ja rajoitukset.

2 Kohti rohkeaa johtamista

Työelämä on monenlaisten muutosvoimien pyörteissä 2030-luvulle mentäessä. Työntekijän näkökulmasta työelämän muutoksissa korostuvat muun muassa kasvavat odotukset työn merkityksellisyydestä, tarve joustavuuteen ja jatkuvaan oppimiseen sekä sopeutumiskyky yhä ennakoimattomiin tilanteisiin ja kehityskuluihin. Tämä kaikki edellyttää organisaatioilta ja erityisesti johtajilta ja johtamiselta aivan uudenlaista ajattelu- ja johtamistapaa, jossa painotetaan psykologista turvallisuutta, vuorovaikuttavaa toimintaa ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemista. Tänä päivänä ei enää riitä, että johtaja hallitsee asioita ja prosesseja, on osattava kohdata ihmisiä inhimillisesti, kannustavasti ja etenkin rohkeasti. Rohkea johtajuus (*courageous leadership*) on noussut esiin vastauksena siihen, miten johtamisen tulisi muuttua vastatakseen nykyajan monimutkaisiin ja inhimillisiin tunnepitoisiin tilanteisiin. Kyse ei ole vain yksilöllisestä luonteenpiirteestä, vaan johtajuuden tavasta, joka rakentuu haavoittuvuuden tunnistamisen ja tunnustamiseen sekä tunneällyn ja arvopohjaisuuden varaan (Allio, 2023; Brown, 2023, 31–36; Lähtijät, 2024; Väänänen ym., 2020).

Rohkea johtajuus ja sen merkitys on perusteltavissa myös tieteellisesti. Erityisesti viimeisten 15 vuoden aikana rohkean johtamisen tematiikkaa on lähestytty monista eri tieteellisen tutkimuksen suunnista, muun muassa psykologian, johtamisen, organisaatiotutkimuksen, koulutuksen ja valmennuksen näkökulmista. Tutkimusten mukaan rohkea johtaminen ei ole yksilöllinen ominaisuus, vaan muuttuva tilannesidonnainen kyky ja tapa toimia (menetellä), jota voidaan tunnistaa, oppia, kehittää ja vahvistaa. Tämä tekee siitä olennaisen tarkastelukohteen erityisesti johtamisen kontekstissa (Amos & Klimoski, 2014; Brown, 2024; Harris, 2001; Salicru, 2019; Tkachenko, Quast, Song & Jang, 2020). Rohkean johtajuuden sekä ajankohtaisuudesta että tieteellisestä kiinnostavuudesta kertoo myös se, että yhden isomman ja suositumman Suomessa järjestettävän liike-elämän seminaarin, Nordic Business Forumin, teemana vuonna 2024 oli juuri rohkea johtajuus (Nordic Business Forum, 2024).

Rohkea johtajuus saattaa monen mielessä yhdistyä sodankäynnin taitoon sekä muihin arvokkaan pelottomiin, jopa sankarillisiin tekoihin eikä tässä itse asiassa olla kovin kaukana totuudesta, kun käsitettä tarkastellaan pintaa syvemältä. Tämän päivän johtamisen kontekstissa rohkea johtaminen nähdään erityisesti kykyinä kohdata epävarmuus, haavoittuvuus ja vaikeatkin tilanteet aidosti, avoimesti, rehellisesti ja myötätuntoisesti. Rohkeus johtamisessa alkaa halusta ja kyvystä osoittaa

haavoittuvuutensa, pelosta huolimatta ja pelon kanssa. Juuri tämä tekee rohkeasta johtamisesta inhimillistä ja vaikuttavaa. Turvallisen työilmapiirin rakentaminen vaatii johtajalta uskallusta ja rohkeutta laskeutua alas roolistaan ja kohdata ihmiset aidosti ja avoimesti. Vain tällöin syntyy aitoa luottamusta, joka mahdollistaa yhteistyön, luovuuden ja sitoutumisen (Brown, 2023, s. 18–36).

Rohkean johtajuuden psykologiset ulottuvuudet saavat vahvistusta Brené Brownin (2006) uraauurtavassa tutkimuksessa, jossa hän esittelee niin kutsutun häpeänsieto-teorian (*Shame Resilience Theory*). Tutkimuksessaan Brown osoittaa, kuinka häpeän ja riittämättömyyden tunteet usein estävät yksilöä olemasta rohkeita ja aitoja, myös työelämässä. Johtajan kyky kohdata oma haavoittuvuutensa, hyväksyä keskeneräisyytensä ja rakentaa avoimuuden kulttuuria ovat keskeisiä elementtejä rohkeassa johtamisessa. Tällainen johtajuus rakentaa psykologista turvallisuutta ja luo tilaa luovuudelle ja yhteistyölle, ominaisuuksille, joita modernit organisaatiot tarvitsevat juuri nyt selviytyäkseen ja menestyäkseen.

Suomalaisessa johtamiskeskustelussa rohkeus tulisi niin ikään nähdä yhä enemmän ja useammin kilpailuetuna ja kriittisenä menestystekijänä. Tulevaisuuden johtajuudessa tarvitaankin ennen kaikkea uskallusta, erityisesti uskallusta uudistua, kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja tehdä valintoja, joihin ei aina ole varmoja vastauksia. Rohkeus ei ole sattumanvaraista, vaan tietoista toimintaa, jonka keskiössä on eettisyys, merkityksellisyys ja kestävän kehityksen periaatteet. Juuri nämä arvot erottavat rohkean johtajan johtajasta, joka toimii lyhyen aikavälin tulostavoitteiden ehdoilla (vrt. Isoaho, 2007, 26–35 & Lähtijät, 2024).

Isoaho (2007) peräänkuuluttaa myös rohkean johtajan uskallusta kohdata kritiikkiä ja hyödyntää sitä kehityksen välineenä. Tällainen asenne mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja organisaation kehittymisen. Rohkeus liittyy erityisesti myös luovuuden johtamiseen. Johtajan on annettava tilaa ideoille, jotka eivät vielä ole valmiita tai "järkeviä", mutta joista voi kasvaa jotain uutta ja merkittävää. Huomion arvoista on myös, että ilman psykologista turvallisuutta luovuus tukahtuu jo ennen kuin se ehtii näkyväksi (Isoaho, 2007, s. 88–96).

Villasen (2019) mukaan rohkeus liittyy vahvasti myös merkityksellisyyteen. Rohkea johtaminen rakentaa yhteistä suuntaa dialogin, arvojen ja jaetun merkityksen kautta. Merkityksellisyyden kokemus ei synny ylhäältä annettuna, vaan yhteisesti rakennettuna. Tämä vaatii johtajalta valmiutta olla

keskeneräinen, kuunteleva ja läsnä, ominaisuuksia, joita ei perinteisesti ole liitetty vahvaan johtajuuteen. Silti juuri nämä tekijät luovat kestävästä sitoutumisesta ja luottamuksesta työyhteisössä (Villanen, 2019, s. 15–23).

Tunteiden johtamisen näkökulmasta rohkeus saa niin ikään uuden ulottuvuuden. Åhman (2024, s. 27–32) tuo esiin käsitteen *tunnerohkeus*, joka tarkoittaa johtajan kykyä tunnistaa ja kohdata vaikeiden tunteita itsessään ja muissa. Tunneälykäs johtaminen ei tarkoita pehmeyttä, vaan vahvaa kykyä navigoida tilanteissa, joissa rationaalinen logiikka ei yksin riitä. Åhman (2024, s. 191–204) korostaa myös, että tunnerohkean johtajan on haastettava itseään kehittymään jatkuvasti. Tämä vaatii nöyryyttä, itsearviointikykyä ja valmiutta ottaa vastaan rakentavaa palautetta, usein epämukavuuden kautta.

Suomalaisessa kulttuurissa rohkeutta on perinteisesti voitu liittää myös sitkeyteen ja sisukkuuteen. Panzar (2018, s. 43–61) kuvaa kirjassaan *Finding Sisu* suomalaisen sisun olemusta: kykyä jatkaa silloinkin, kun helpointa olisi luovuttaa. Sisua ja sinnikkyyttä voidaan pitää eräänlaisena "hiljaisena rohkeutena", joka ei huuda itseään esiin, mutta kantaa vaikeuksienkin läpi. Kun tähän sisäänrakennettuun kestävyteen yhdistetään tunneälyä ja inhimillisyyttä, syntyy juuri sitä nykyaikaista rohkeutta, joka on samalla sekä lempeää että päämäärätietoista. Liisa Keltikangas-Järvinen (2025) liittää sisun myös vahvaan, terveeseen itsetuntoon ja itsearvostukseen.

Bangari ja Prasad (2012) näkevät niin ikään juuri rohkeuden johtajuutta erottavana tekijänä. Heidän mukaansa rohkeus erottaa ne johtajat, jotka kykenevät vaikuttamaan, inspiroimaan ja kantamaan vastuuta silloinkin, kun osa työyhteisöstä on jäämässä reaktiiviseksi ja riskien välttelemiseen keskittyviksi. Rohkeus ilmenee erityisesti johtajuuden ja johtajan haluna kohdata vaikeat keskustelut, kyvykkyytenä tunnistaa oma ja organisaation eettinen suunta sekä tahtona toimia epävarmuuden edessä ilman täydellistä tietoa tulevasta. Rohkea johtajuus ei tarkoita uhkarohkeutta, vaan harkittua päätöksentekoa, jossa johdonmukaisuus, läpinäkyvyys ja vahva integriteetti ovat keskiössä. Novogratz ja Welsh McNulty (2022) korostavat artikkelissaan moraalista rohkeutta johtajuuden keskeisenä ainesosana, joka erottaa poikkeukselliset johtajat muista. Moraalinen rohkeus määritellään sitoutumiseksi toimia omien arvojen mukaisesti, vaikka se olisi vaikeaa tai henkilökohtaisesti riskialtista.

Flatter (2020) on kehittänyt rohkean johtajuuden teoreettista kehystä ja luonut tutkimuksessaan niin sanotun *Courageous Leadership Framework* -mallin, jossa korostuvat neljä ulottuvuutta: arvopohjaisuus, resilienssi, päätöksentekokyky epävarmuudessa sekä kyky rakentaa luottamusta. Hänen mukaansa tulevaisuuden johtajat eivät enää voi nojautua vain asiantuntijuuteen tai hierarkkiseen auktoriteettiin, vaan heidän on kehitettävä tietoista rohkeuttaan, siis kykyä johtaa pelosta huolimatta. Malli perustuu niin ikään ajatukseen, että rohkeus on opittavissa ja vahvistettavissa oleva kyky, joka kytkeytyy kiinteästi johtajan arvomaailmaan ja vuorovaikutustaitoihin (Flatter, 2020).

McLaughlinin (2012) toiminnallinen tutkimus (*Coaching for brave leadership*) osoittaa, kuinka valmennuksen kautta voidaan tukea johtajien rohkeuden kehittymistä. Tutkimuksessa ilmeni, että johtajat kokivat rohkeuden kasvun yhteydessä lisääntyntä kykyä toimia johdonmukaisesti arvojensa mukaan, kommunikoida avoimemmin ja johtaa tiimejään eettisesti ja inhimillisesti haastavissakin tilanteissa. Tutkimus osoitti myös, että rohkeus ei kehittynyt irrallisena taitona, vaan kytkeytyi tiiviisti itsetuntemukseen, reflektiokykyyn ja vuorovaikutustaitoihin. Myös Roxburgh (2014) on käsitellyt rohkeutta coaching-näkökulmasta ja tuonut esiin, että johtajan rohkeus vaikuttaa suoraan hänen kykynsä valmentaa muita. Kun johtaja toimii avoimesti, kunnioittavasti ja uskottavasti, hän rohkaisee myös muita ottamaan vastuuta ja kasvamaan omassa roolissaan. Tämä rakentaa koko organisaation sisäistä luottamusta ja vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria.

Tieteellinen tutkimus on osoittanut, että rohkea johtajuus vaikuttaa myönteisesti myös organisaation eettiseen ilmapiiriin ja johtajan maineeseen. Palanski, Cullen, Gentry ja Nichols (2015) tarkastelivat rohkeuden ja käyttäytymiseen liittyvän johdonmukaisuuden (behavioral integrity) vaikutuksia johtajan suorituskykyyn ja imagoon. Tulokset osoittivat, että johtajat, jotka toimivat rohkeasti ja johdonmukaisesti arvojensa mukaan, saivat alaisiltaan korkeampia arvioita johtajuudestaan. Heidät koettiin myös luotettavammiksi ja arvostetummiksi. Tämä viittaa siihen, ettei rohkeus ole pelkästään eettisesti toivottava ominaisuus, vaan sillä on konkreettisia vaikutuksia myös johtamisen tehokkuuteen.

Rohkeuden tutkimuksellinen ulottuvuus nousee esiin myös kotimaisissa julkaisuissa. Lehto (1996, s. 94–96) tuo esiin, että johtaminen vaatii uskallusta tehdä päätöksiä niin ikään keskeneräisen ja ristiinriittaisen tiedon pohjalta. Rohkea johtaja ei jää odottamaan täydellistä varmuutta, vaan toimii arvojensa mukaisesti tilanteissa, joissa kaikki vastaukset eivät ole vielä tiedossa. Tämä toimijuuden

muoto edellyttää sekä kognitiivista että emotionaalista rohkeutta, kykyä sietää epämukavuutta, mutta myös halua kehittyä ja ottaa vastuuta epävarmuudessa. Rohkea johtajuus ei siis tarkoita virheettömyyttä, sankaruutta tai näyttävää esiintymistä. Päinvastoin, ja kuten jo yllä todettu, se ilmenee kyvyssä olla haavoittuvainen, kuunnella ja kuulla, uudistua ja kantaa vastuuta myös epävarmoina hetkinä. Rohkea johtaminen rakentuu ennen kaikkea aidolle ja avoimelle vuorovaikutukselle, arvopohjaisuudelle ja psykologiselle turvallisuudelle. Se vaatii tietoista työskentelyä itsensä kanssa, jatkuvaa reflektiota, tunnetaitoja ja tahtoa sekä kykyä kasvaa ja oppia. Juuri siksi se ehkä on edelleen harvinaisen arvokasta. Tämän päivän ja tulevaisuuden johtamisessa keskeisintä ei ole tekninen osaaminen vaan inhimillinen kyvykkyys: rohkeus kuunnella, kohdata erilaisuutta ja ohjata muutosta arvolähtöisesti. Rohkeus mahdollistaa kestävän, vastuullisen ja merkityksellisen johtajuuden, joka vastaa sekä työntekijöiden että yhteiskunnan odotuksiin (vrt. Aaltolainen-Harjuoja & Seppänen, 2023).

Yksilöllisten ja organisatoristen hyötyjen lisäksi rohkea johtajuus tukee työyhteisöjen hyvinvointia. Lange ja Järvinen (2018, s. 62–64) kirjoittavat, että pelolla johdettu työympäristö tukahduttaa luovuuden ja estää rakentavan palautteen kulttuurin kehittymisen. Rohkea johtaja tunnistaa pelon ilmenemismuodot organisaatiossa ja kykenee luomaan tilaa turvalliseen dialogille ja avoimuudelle. Heidän mukaansa rohkeus ilmenee myös siinä, kuinka johtaja suhtautuu omiin virheisiinsä, kykeneekö hän myöntämään ne ja oppimaan niistä vai piiloutuuko puolustautumisen taakse.

Mäki (2022) sekä Pihlajaniemi (2022) kokoavat johtamisnäkemysten kenttää ja korostavat, että nykyjohtajuudessa tarvitaan ns. johtamisvainua, kykyä lukea tilanteita ja toimia niiden vaatimalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ilman rohkeutta kohdata paitsi ulkoisia haasteita, vaan myös omaa sisäistä todellisuuttaan ja reaktioitaan. Vain itseensä rehellisesti suhtautuva johtaja voi olla uskottava ja vaikutusvaltainen myös muille. Uusikylä (2012) puolestaan linkittää rohkean johtajuuden käsitteen hyvän työn eetokseen. Hänen mukaansa rohkea johtaja toimii sisäisen moraalisen kompassinsa ohjaamana eikä mukauta arvojaan ulkoisenkaan paineen alla. Tällainen johtajuus ei ainoastaan tue työntekijöiden hyvinvointia, vaan antaa suunnan koko organisaatiolle, erityisesti silloin, kun ympäröivä maailma on epävarma ja ristiriitainen.

Rohkea johtajuus on siis paitsi ajankohtainen, myös välttämätön vastaus nyky maailman johtamis haasteisiin. Se rakentuu kyvystä kohdata epävarmuus, sietää haavoittuvuutta ja toimia eettisesti kestäväällä tavalla. Tulevaisuuden johtaminen ei voi enää perustua pelkästään tehokkuuteen ja

kontrolliin, vaan sen on perustuttava rohkeuteen, joka mahdollistaa uudistumisen, luottamuksen ja merkityksellisuuden rakentamisen (Şen & Mert, 2020).

2.1 Rohkeus johtamisessa

Rohkeus on ajaton ja moniulotteinen käsite, joka on säilyttänyt merkityksensä vuosisatojen ajan, ja jonka voidaan sanoa löydetyn uudelleen tämän päivän maailmassa ja johtamistutkimuksessa. Rohkeus on herättänyt kiinnostusta filosofiassa ja ajattelijoissa eri aikakausina ja sitä pidetään keskeisenä hyveenä niin länsimaisessa kuin itämaisessäkin perinteessä. Länsimaisessa filosofiassa rohkeus kuuluu neljän klassisen kardinaalihyveen joukkoon yhdessä viisauden, kohtuullisuuden ja oikeudenmukaisuuden kanssa, kun taas konfutselaisessa ajattelussa se esiintyy yhtenä kolmesta hyveellisen ihmisen perusominaisuudesta (vrt. Sario, 2016; Şen & Mert, 2020).

Rohkeuden tarkastelulla on pitkät juuret, jotka ulottuvat aina Platonin, Aristoteleen ja Konfutsen ajatuksiin. Aikojen saatossa rohkeutta on tutkittu laaja-alaisesti myös filosofian ulkopuolella, kuten yhteiskunta-, käyttäytymis- ja johtamistieteissä. Sitä on käsitelty niin tunneilmaisuna, hyveenä, käyttäytymismuotona kuin ajattelutapanakin. Käsitteen laaja-alaisuus ja monimerkityksisyys tekevät sen yksiselitteisestä määrittelystä haastavaa, koska rohkeutta on vaikea mitata (Şen & Mert, 2020; Takachenko ym., 2020; Woodard & Pury, 2007).

Historiallisesti rohkeus on mielletty yksilön persoonallisuuspiirteeksi, mutta viime vuosina painopiste on siirtynyt tarkastelemaan rohkeutta konkreettisena toimintana ja käyttäytymisenä. Positiivisen psykologian tutkimus on lisännyt ymmärrystä rohkeudesta psykologisena voimavarana, joka auttaa yksilöä kohtaamaan vaikeuksia, suojelemaan omia oikeuksiaan ja toimimaan stressaavissa tilanteissa. Nykyään rohkeutta pidetään yhä useammin myös johtamisen ja organisaatioetiikan ytimessä. Se ymmärretään yleisesti kykynä kohdata pelko, riski tai epävarmuus tavalla, joka on yhdenmukainen yksilön arvojen ja moraalisten periaatteiden kanssa. Tämä tarkoittaa toimimista ei pelottomuudesta vaan pelosta huolimatta. Aristoteles korosti rohkeuden olevan tasapainon löytämistä pelkuruuden ja uhkarohkeuden välillä – niin sanottuna ”kultaisena keskitienä”, joka mahdollistaa muiden hyveiden toteutumisen. Rohkeus ei ole sokeaa riskinottoa, vaan viisaisiin periaatteisiin pohjautuvaa toimintaa vaikeissa tilanteissa (Peterson & Seligman 2004; Şen & Mert, 2020; Takachenko ym., 2020; Harris, 1999).

Vaikka rohkeus on perinteisesti liitetty fyysisiin tai sotilaallisiin tekoihin, Harris (1999) huomauttaa, että se on entistä selvemmin tunnistettu johtamisen keskeiseksi hyveeksi. Hän määrittelee rohkeuden johtajuuden edellytyksenä, joka mahdollistaa eettisesti kestävän toiminnan erityisesti silloin, kun oikeudenmukaisuus on ristiriidassa lyhyen aikavälin liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Rohkeus tarjoaa siis johtajalle välineet tehdä oikeita päätöksiä silloin, kun ne vaativat henkilökohtaista tai ammatillista riskiä. Myös Paniccia, Poggesi ja Leoni (2020) jäljittävät rohkeuden kehittymistä historiallisista eurooppalaisista juurista nykyaikaisiin johtamistutkimuksiin. Heidän mukaansa rohkeus nähdään nykyjohtamisessa paitsi yksilöllisenä moraalisenä ominaisuutena myös kollektiivisenä toimintakykynä, joka ilmenee eettisessä päätöksenteossa, vastuunkannossa ja arvoriistiriitojen kohtaamisessa.

Positiivisen psykologian piirissä rohkeus on määritelty yhdeksi kuudesta universaalista luonteenvahvuudesta. Peterson ja Seligman (2004) jakavat sen neljään osa-alueeseen: (1) sankarillisuuteen ja rohkeuteen, (2) pysyvyyteen eli sitkeyteen, (3) rehellisyyteen eli autenttisuuteen ja (4) elinvoimaisuuteen eli intohimoon ja innostukseen. Näin ymmärrettynä rohkeus ei ole vain hetkellinen teko, vaan jatkuva valmius toimia arvojen mukaisesti vastoinkäymisistä ja sosiaalisista paineista huolimatta.

Rohkeus on herättänyt kasvavaa kiinnostusta myös organisaatiotutkimuksessa. Rijamampianina (2018) osoittaa tutkimuksessaan, että rohkea päätöksenteko johtamisessa ei perustu pelkästään rationaaliseen analyysiin, vaan myös johtajan sisäisiin motiiveihin, kuten arvoihin, uskomuksiin ja tarkoituksellisuuteen. Lisäksi ulkoiset tekijät, kuten sosiaalinen tuki ja organisaation kulttuuri vaikuttavat siihen, uskaltavatko johtajat tehdä rohkeita ratkaisuja epävarmuuden keskellä.

Rohkeuden tieteellistä operationalisointia ja mittaamista on pyritty kehittämään muun muassa Sekerkan ja Bagozzin (2007) toimesta. He kehittivät rohkeuden mittaria, joka kattaa moraalisen, psykologisen ja fyysisen ulottuvuuden. Tutkimuksen mukaan rohkeus on havaittavissa sekä yksilön sisäisenä valmiutena että ulospäin näkyvänä käyttäytymisenä tilanteissa, jotka vaativat eettistä harkintaa ja riskinottoa. Rohkeus kytkeytyy myös resilienssiin, joka on olennaista yksilön kyvyllä selviytyä muutos- ja kriisitilanteista. Rohkeuden todetaan auttavan sekä johtajia että työntekijöitä kohtaamaan epävarmuutta ja haastamaan haitallisia käyttäytymismalleja, kunhan ympäristö on myönteinen ja tukee rohkeuden ilmaisuja (Sekerka ja Bagozzi, 2007).

McLeod (2023) esittää rohkeuden osana Maslow'n tarvehierarkian modernia sovellutusta. Hänen mukaansa rohkeus vaikuttaa siihen, miten yksilö kykenee toimimaan useiden tarpeiden tasoilla samanaikaisesti, erityisesti johtamistyössä, jossa tarvitaan sekä päätöksenteon ketteryyttä että emotionaalista älykkyyttä. Şen, Kabak, & Yangınlar (2013) korostavat rohkeuden arvoa johtajuuden prosessissa ja toteavat sen olevan keskeinen inhimillinen ominaisuus, joka heijastuu arvojohtamisen ydinelementteihin, kuten rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja vastuun kantamiseen. Heidän mukaansa rohkea johtajuus rakentaa eettisesti kestäväää ja oikeudenmukaista organisaatiokulttuuria. Tkachenko ym. (2020) taas osoittavat, että käyttäytymiseen perustuva rohkeus on yhteydessä korkeampaan työtehokkuuteen ja parempaan suoriutumiseen. Lisäksi heidän tutkimuksensa paljastaa, että rohkeus on yhteydessä työntekijöiden kokemaan vastuullisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Rohkeudella on siis konkreettisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn.

Rohkeuden määritelmät ja teorat ovat kehittyneet filosofisista ja sotilaallisista käsitteistä kohti monipuolisempaa kontekstisensitiivistä ymmärrystä. Aiempi tieteellinen tutkimus osoittaa ja tukee käsitystä siitä, että rohkeus on yhä kriittisempi johtajuuden komponentti, joka tukee eettistä päätöksentekoa, vahvistaa organisaation arvojen toteutumista ja luo psykologisesti turvallisempia työympäristöjä. Rohkeuden teoreettinen kehikko on monikerroksinen ja ulottuu jo filosofisista hyve-etiikan lähtökohdista nykyaikaiseen johtajuuden ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen. Rohkeus ilmenee paitsi yksilötason ominaisuutena myös kollektiivisena voimavarana, jonka ilmenemistä tukevat niin henkilökohtaiset arvot kuin organisatorinen kulttuuri.

2.2 Rohkeuden ulottuvuuksia johtamisessa

Rohkeus on käsitteenä erittäin monikerroksinen. Se yhdistää muun muassa psykologisia, moraalisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Rohkeus koostuu useista ulottuvuuksista, jotka voivat ilmetä eri tavoin yksilön toiminnassa ja päätöksenteossa. Tieteellisessä kirjallisuudessa rohkeus jaetaan muun muassa moraalisiin, psykologisiin, sosiaalisiin, emotionaalisiin ja luoviin ulottuvuuksiin (Rate, Clarke, Lindsay & Sternberg, 2007; Salicru, 2019; Åhman, 2024, s.28). Näitä ulottuvuuksia tarkastelemalla voidaan ymmärtää, miten rohkeus rakentuu ja ilmenee erityisesti johtajuuden, yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja henkilökohtaisen kasvun konteksteissa.

Rohkeus voidaan käsittää yksilön psykologisena voimavarana, joka mahdollistaa toiminnan pelon ja epävarmuuden läsnä ollessa sekä tukee merkityksellisen ja tasapainoisen elämän rakentamista. Yangin ja Millirenin (2009) teoksessa "The Psychology of Courage: An Adlerian Handbook for Healthy Social Living" rohkeutta tarkastellaan erityisesti Alfred Adlerin yksilöpsykologian näkökulmasta. Kirjoittajat määrittelevät rohkeuden halukkuudeksi ottaa riskejä ja edetä vaikeuksista huolimatta. Se ei ole pelon puuttumista, vaan kykyä toimia pelon läsnäolosta huolimatta (Yang & Milliren, 2009).

Teoksessa korostetaan rohkeuden keskeistä merkitystä mielenterveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Rohkeus ilmenee elämän keskeisillä osa-alueilla, kuten työssä, rakkaudessa ja ystävyssuhteissa, joissa yksilö joutuu kohtaamaan epävarmuutta, torjutuksi tulemisen mahdollisuutta tai omien rajojen ylittämistä (Yang & Milliren, 2009). Adlerilaisen näkemyksen mukaan rohkeus toimii vasta-voimana elämän väistämättömille haasteille ja pelkoihin perustuvalla vetäytymisellä. Ilman rohkeutta yksilön toiminta jää helposti puolustautuvaksi ja vältteleväksi, mikä estää sosiaalisen kasvun ja merkityksellisen elämän toteutumisen.

Yhteisöllisyyden merkitys korostuu myös osana rohkeuden kehittymistä. Adlerilaisessa psykologiassa yhteisöllinen tunto (social interest) on keskeinen käsite ja rohkeus nähdään kyvyksi osallistua aktiivisesti yhteisöön ja olla haavoittuvainen muiden edessä. Tämä vaatii paitsi itsetuntemusta, myös arvopohjaista toimijuutta: rohkeus on kykyä elää arvojensa mukaisesti myös vastoinkäymisten keskellä. Lisäksi teoksessa korostetaan itsemyötätunnon roolia, sillä rohkeus ei tarkoita virheettömyyttä, vaan kykyä hyväksyä oma epätäydellisyytensä ja jatkaa eteenpäin epäonnistumisista huolimatta (Yang & Milliren, 2009).

Nuckchadyn (2015) mukaan rohkeus vaatii sekä henkilökohtaista motivaatiota että eettistä sitoutumista, jotka eivät automaattisesti sisälly perinteisiin johtajuuden kompetenssi-kehyyksiin. Hänen tutkimuksensa tunnisti kaksi keskeistä rohkeuden ajurien tyyppiä. Sisäiset ajurit (mm. arvot, tunne-elämän hallinta, itsetuntemus ja sinnikkyys) näyttäytyivät keskeisinä rohkeuden synnyssä, erityisesti tilanteissa, joissa yksilön oli kohdattava sisäisiä pelkojaan. Ulkopuoliset ajurit (kuten suurempi tarkoitus, sosiaalinen tuki ja uhrautumisen valmius) puolestaan vahvistivat toimintaa silloin, kun päätökset liittyivät laajempiin yhteisöllisiin tai organisatorisiin tavoitteisiin. Merkittävää tutkimuksessa oli se, että useat rohkeuden ajurit olivat tiiviissä yhteydessä autenttisen johtajuuden keskeisiin piirteisiin, kuten arvopohjaisuuteen, moraaliseen päättelyyn ja läpinäkyvyyteen. Näitä vasten Nuckchadyn

kehitti käsitteet *Courage to Be* ja *Courage to Act*, jotka kuvastavat sisäistä valmistautumista ja ulkoista toimintaa rohkean johtajuuden prosessissa.

Nuckchadyn (2015) tutkimus esittääkin, että rohkeuden kehittäminen tulisi liittää osaksi johtajuuden kehittämistä kouluista lähtien. Rohkeus ei ole staattinen ominaisuus vaan elämän mittainen prosessi, jossa yksilö oppii toimimaan arvojensa mukaisesti epävarmuuden ja korkeankin riskin tilanteissa. Tutkimus korostaa, että vasta tätä kautta voidaan saavuttaa syvällisesti vaikuttavaa ja eettisesti kestävä johtajuutta.

Rohkeuden merkitystä tarkastellaan myös Robert J. Sternbergin (2022) artikkelissa *The Most Important Gift of All? The Gift of Courage*. Sternberg niin ikään esittää, ettei rohkeus ole synnynnäinen lahjakkuus eikä kouluopetuksen varassa syntyvä taito, vaan tietoinen valinta, joka mahdollistaa yksilön ja yhteiskunnan muiden hyveiden toteutumisen. Ilman rohkeutta yksilö saattaa jättää potentiaallinsa hyödyntämättä tai olla puolustamatta oikeudenmukaisuutta ja demokraattisia arvoja. Sternbergin mukaan rohkeus on ehkä tärkein hyve, sillä se toimii mahdollistajana muille kyvykkyyksille ja arvoille, ilman rohkeutta nämä jäävät helposti piiloon tai passiivisiksi (Sternberg, 2022).

Rohkeus voidaan näin ymmärtää paitsi yksilön sisäiseksi voimavaraksi, myös sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuvaksi hyveeksi, jolla on ratkaiseva merkitys organisaatioiden ja yhteiskuntien kehittymiselle. Sternberg (2022) sekä Nuckchadyn (2015) näkevät rohkeuden perustana sille, että arvoihin perustuva toiminta, myös johtajuus voi ylipäätään toteutua. Rohkeus on myös keskeinen, mutta edelleen aivan liian aliarvostettu osa johtajuutta. Se toimii perustana kyvyille tehdä vaikeita päätöksiä, edistää innovaatioita ja toimia arvojen mukaisesti myös haastavissa tilanteissa. Ilman rohkeutta päätöksenteko voi viivästyä, eettinen selkäranka horjua ja organisaation kehitys pysähtyä.

2.2.1 Moraalinen rohkeus

Moraalinen rohkeus (*moral courage*) on noussut viime vuosina yhdeksi keskeiseksi käsitteeksi tutkimuksissa, jotka tarkastelevat eettisesti haastavia tilanteita työelämässä. Moraalisen rohkeuden ytimessä on valmius toimia oikein, vaikka siihen liittyy henkilökohtaisia riskejä, kuten arvostelua, syrjintää tai rangaistuksia (Peterson & Seligman, 2004; Comer & Sekerka, 2017; Kidder, 2005; Novogratz

& Welsh McNulty, 2022). Moraalisesti rohkea toiminta yhdistää moraalisen herkkyyden, arvopohjaisen päätöksenteon ja halun toimia oikein sekä kyvyn kestää mahdollisia seurauksia (Rest, 1994).

Kidder (2005) määrittelee moraalisen rohkeuden kykynä tehdä oikea valinta vaikeuksista ja mahdollisista seuraamuksista huolimatta. Hänen mukaansa moraalinen rohkeus on erityisen keskeistä johdajuudessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa, missä yksilö joutuu usein tasapainoilemaan oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja lojaalisuuden välillä. Tämä edellyttää eettistä herkkyyttä, itsetuntemusta ja arvojen mukaista toimintaa myös vastustuksen edessä.

Osswaldin, Freyn ja Streichin (2012) mukaan moraalinen rohkeus eroaa muista prososiaalisista käyttäytymismuodoista, kuten auttamisesta tai lahjoittamisesta, erityisesti siinä, että siihen liittyy lähes poikkeuksetta ”sosiaalisia kustannuksia”. Moraalisesti rohkea toiminta sijoittuu tilanteisiin, joissa yksilö kohtaa epäoikeudenmukaisuutta, syrjintää tai vallankäyttöä, ja joutuu ottamaan riskin joutessaan vastakkain vallassa olevan toimijan kanssa. Osswaldin ym. (2012) mallissa moraalisen rohkeuden mahdollistajia ovat muun muassa empatia, normitietoisuus, omatuntoisuus sekä avoimuuden kaltaiset persoonallisuuspiirteet. Erityisesti avoimuus uusille kokemuksille korreloi vahvasti moraalisen rohkeuden kanssa, mikä selittyy taipumuksella hyväksyä erilaisuutta ja vastustaa syrjintää (Osswald ym., 2012). Samansuuntaisia tuloksia löysi myös Sharma (2018), jonka tutkimus osoitti, että avoimuus oli merkittävin persoonallisuuden osa-alue Professional Moral Courage -mittarin (PMC) mukaisesti.

Comer ja Sekerka (2017) tuovat tarkasteluun käsitteen moraalisen rohkeuden kestävydestä (durable moral courage). Heidän mukaansa moraalinen rohkeus ei ole yksittäinen teko vaan kyky jatkaa eettisesti oikeaa toimintaa myös sen jälkeen, kun yksilö kohtaa vastustusta, kritiikkiä tai rangaistuksia. Moraalisen rohkeuden kestävyys rakentuu moraalisen pystyvyyden, sisäisen kestävyuden, suunnitelmallisuuden ja tunne-elämän säätelyn (emotional self-regulation) varaan. Keskeinen yhdistävä tekijä on yksilön kokemus siitä, kuinka hallittavia organisaation vastareaktiot ovat. Jos organisaation reaktiot koetaan hallittavina, yksilön todennäköisyys jatkaa eettistä toimintaa kasvaa. Jos taas reaktiot koetaan pelottavina tai hallitsemattomina, yksilö voi kokea demoralisaatiota, joka lamaannuttaa toiminnan jatkamisen.

Sharman (2018) tutkimuksessa tarkasteltiin intialaisten asiantuntijoiden moraalista rohkeutta ja sen yhteyttä persoonallisuuden piirteisiin. Tutkimuksen mukaan erityisesti avoimuus, sovinnollisuus ja tunnollisuus olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä korkeampaan PMC:hen (Professional Moral Courage). Sukupuolella tai sektorilla (julkinen vs. yksityinen) ei sen sijaan ollut vaikutusta moraaliseen rohkeuteen. Sharman tutkimus tukee ajatusta, että organisaatioiden tulisi kohdentaa kehittämistoimiaan erityisesti avoimuuden ja reflektiokyvyn vahvistamiseen. Vastaavasti Osswaldin ym. (2012) tutkimukset osoittavat, että korkea itsetunto, tunne omasta toimijuudesta ja ennakkoon pohditut reagoitavat lisäävät todennäköisyyttä toimia moraalisesti rohkeasti.

Moraalinen rohkeus voidaan näin ollen nähdä paitsi harjoitettavana ja opittavana kykynä ja tapana toimia, myös persoonallisuuteen sidoksissa olevana taipumuksena. Moraalisen rohkeuden kykyä voi vahvistaa kehittämällä niin kutsuttuja moraalisia lihaksia (moral muscles), kuten tunnesignaalien tunnistamista, reflektiivistä taukoa ja moraalista valmistautumista (Sekerka & Godwin, 2010). Myös Lachman (2007) korostaa, ettei moraalinen rohkeus ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus, vaan taito, jota voidaan tietoisesti kehittää. Käytännön harjoittelu, reflektio, mentorointi ja ammatillinen koulutus voivat vahvistaa yksilön valmiuksia kohdata eettisiä haasteita rohkeasti. Tällainen kehitys vaatii myös organisaatiokulttuurin tukea. Työyhteisöjen tulisi edistää ilmapiiriä, jossa eettinen toiminta on mahdollista ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Vahva moraalinen johtajuus ja psykologinen turvallisuus ovat keskeisiä tekijöitä sen varmistamisessa, että työntekijät uskaltavat toimia arvojensa mukaisesti.

Sekerkan ja Bagozzin (2007) mukaan moraalinen rohkeus on prosessi, jossa yhdistyvät yksilön tunneperäinen reagointi, kognitiivinen arviointi, sosiaalinen identiteetti ja itsetuntemus. Moraalisesti rohkea toiminta edellyttää kykyä säädellä omia impulsseja ja toimia johdonmukaisesti suhteessa siihen, millainen ihminen haluaa olla. Moraalisen toiminnan esteenä voi toimia akrasia eli tahdon heikkous. Tästä ylipääseminen vaatii tehokasta itsesäätelyä ja itsetietoisuutta. Moraalinen rohkeus ei ole näin ollen myöskään spontaani reaktio, vaan harkinnan, tunnetietoisuuden ja arvoihin sitoutumisen tulos. Organisaatioiden roolina on mahdollistaa tämän prosessin toteutuminen luomalla eettisesti kestävä ja emotionaalisesti turvallista ilmapiiriä.

Yhdistämällä edellä kuvatut tutkimusnäkökulmat voidaan todeta, että moraalinen rohkeus on kriittinen osa eettistä toimintakykyä ja johtajuutta työelämässä. Sen kehittäminen vaatii yksilöllistä

kasvua, sosiaalista tukea ja eettisesti kestäviä organisatorisia rakenteita. Se pohjautuu toisaalta yksilön sisäisiin ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuteen, moraaliseen identiteettiin ja itsesääteelyyn, mutta on myös harjoiteltava taito, jota organisaatiot ja työyhteisöt voivat ja jota johtajuudenkin tulisi aktiivisesti edistää. Moraalisen rohkeuden kehittämistä tukevat tai estävät merkittävästi myös ulkoiset tekijät, kuten organisaation, työyhteisön reaktiot, kulttuuri ja normit. Moraalisen rohkeuden voidaan siis sanoa olevan johtajuuden ja työyhteisöjen kaikenlaisen eettisen toimijuuden keskiössä (Lachman, 2007).

2.2.2 Psykologinen rohkeus

Psykologinen rohkeus on työelämässä yhä tärkeämpänä pidetty henkilökohtainen kyky, jonka ytimessä on valmius kohdata pelkoa, epävarmuutta ja psykologista epämukavuutta tavalla, joka tukee henkilökohtaista kasvua, eettistä toimintaa ja organisaation tehokkuutta. Toisin kuin fyysinen rohkeus, psykologinen rohkeus ei tarkoita altistumista fyysiselle vaaralle, vaan uskallusta kohdata emotionaalisia ja kognitiivisia haasteita, kuten epäonnistumisen pelkoa, hylkäämistä tai muiden arvostelua (Rachman, 2004).

Rachmanin (2004) mukaan psykologinen rohkeus ilmenee kyvykkyytenä sietää pelkoa ja toimia siitä huolimatta. Hän erottaa rohkeuden pelosta itsesääteelyn ja tarkoituksellisen toiminnan kautta: rohkea toiminta on tietoista, harkittua ja tavoitehakuista, vaikka se tapahtuu pelon tai ahdistuksen läsnä ollessa. Työelämässä psykologinen rohkeus ilmenee esimerkiksi silloin, kun työntekijä uskaltaa tuoda ja nostaa esiin vaikeita asioita, antaa palautetta esihenkilölleen tai haastaa vallitsevia haitallisia toimintamalleja ja toimintakulttuuria organisaation parhaaksi (Rachman, 2004).

Harbour ja Kisfalvi (2014) tarkastelevat psykologista rohkeutta niin ikään johtajuuden näkökulmasta ja korostavat sen kokemuksellista ja tulkinnallista luonnetta. Heidän tutkimuksessaan johtajat kokivat psykologisesti rohkeiksi tilanteet, joissa heidän oli otettava riski menettää kontrolli, tulla haavoittuvaksi tai poiketa säännönmukaisista odotuksista. Rohkeus näyttäytyy näin ollen tilanteisena ja kontekstuaalisena ilmiönä: sama teko saatetaan jossain kontekstissa tulkita rohkeaksi, toisessa ei. Psykologinen rohkeus liittyy vahvasti myös identiteettiin, siihen miten yksilö ymmärtää oman roolinsa, arvonsa ja toimintakykynsä työyhteisössä (Harbour & Kisfalvi, 2014).

Psykologinen rohkeus kytkeytyy kiinteästi myös ns. psykologiseen pääomaan (psychological capital), joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: toivosta, optimismista, itseluottamuksesta ja resilienssistä. Khelil (2023) osoittaa tutkimuksessaan, että psykologinen pääoma vahvistaa sekä moraalista rohkeutta että yksilön vaikuttavuutta organisaatiossa. Erityisesti sisäinen toivo ja optimismi tukevat yksilöä uskaltamaan puolustaa eettisiä periaatteita ja tehdä rohkeita päätöksiä paineen alla. Psykologisen pääoman komponentit eivät kuitenkaan korvaa moraalista rohkeutta, vaan toimivat sen täydentäjinä. Kyseessä on toisiaan täydentävä suhde: psykologinen pääoma ja moraalinen rohkeus yhdessä lisäävät tehokkuutta, esimerkiksi organisaatioiden sisäisissä tarkastuksissa, toiminnan kehittämisessä ja riskien hallinnassa yleisesti (Khelil, 2023).

Myös Brown (2023, s. 22–23) korostaa, ettei rohkeus ole synnynnäinen ominaisuus, vaan käyttäytymistä, jota voidaan opettaa, harjoitella ja mitata. Tämä on linjassa esimerkiksi Rachmanin (2004) ajatuksen kanssa siitä, että rohkeus ei ole pelon puutetta, vaan kykyä toimia siitä huolimatta. Yksi Dare to Lead - Rohkaiseva johtaja -kirjan tunnetuimmista väitteistä on, että *”rohkeutta ei ole ilman haavoittuvuutta”*. Haavoittuvuus ei tarkoita heikkoutta, vaan halua astua epävarmuuden, riskin ja emotionaalisen altistumisen kentälle, ja tämä on juuri sitä mitä psykologinen rohkeus työelämässä ja johtamisessa tarkoittaa (Brown, 2023, s. 22–23).

Brown (2023, s. 173–187) painottaa, että rohkeat johtajat toimivat arvojensa mukaisesti myös silloin kun se on vaikeaa. Tämä liittyy vahvasti myös Sekerka & Bagozzin (2007) ajatukseen moraalista toimijuudesta, jossa toisen tason halut eli "halu olla ihminen, joka toimii oikein" ovat keskiössä. Psykologinen rohkeus näkyy Dare to Lead -teoksessa erityisesti halussa käydä vaikeita keskusteluja rehellisesti ja empaattisesti. Tämä vaatii itsesääätelyä, emotionaalista läsnäoloa ja kykyä sietää epämu-kavuutta, jotka ovat keskeisiä elementtejä myös Rachmanin (2004) määritelmässä psykologisesta rohkeudesta. Brownin (2023, s. 173–187) mukaan rohkeus työelämässä ei ole yksilön ominaisuus irrallaan muista, vaan se kehittyy ja toteutuu kulttuurissa, jossa epäonnistumista ei rangaista, vaan opitaan yhdessä (Brown, 2023, s. 199–203). Tämä liittyy myös psykologiseen pääomaan, jossa resilienssi ja toivo tukevat uskallusta toimia paineen alla (Khelil, 2022).

Brené Brownin (2023, s. 199–203) mukaan psykologinen rohkeus työelämässä ja johtajuudessa tarkoittaa erityisesti haavoittuvuuden sietämistä ja siihen astumista, arvojen mukaista toimintaa vaikeissakin tilanteissa, emotionaalista läsnäoloa ja itsesääätelyä ja turvallisen, oppimista tukevan

työympäristön luomista. Psykologinen rohkeus rakentuu yksilön emotionaalisten valmiuksien, arvo-pohjaisen motivaation ja sosiaalisen kontekstin vuorovaikutuksesta. Se mahdollistaa sen, että sekä työntekijä että johtaja uskaltaa nousta esiin myös epävarmuuden ja henkilökohtaisen riskin keskellä, ei uhkarohkeasti, vaan harkitusti ja arvoihin perustuen. Organisaatioiden ja johtamisen olisikin tärkeää tukea psykologisen pääoman kehittämistä ja luoda kulttuuria, jossa psykologisesti rohkeaa toimintaa ei vain sallita, vaan myös arvostetaan.

2.2.3 Sosiaalinen rohkeus

Sosiaalinen rohkeus tarkoittaa yksilön valmiutta toimia sosiaalisesti riskialttiissa tilanteissa tavalla, joka on arvojen- ja oikeudenmukaista myös silloin, kun seuraukset voivat olla kielteisiä. Työelämässä se ilmenee esimerkiksi silloin, kun työntekijä uskaltaa ilmaista eriävän mielipiteensä, antaa palautetta esihenkilölle tai puolustaa kollegaa epäreilun kohtelun edessä, vaikka riskinä olisi sosiaalinen eristäminen, maineen menetys tai urakehityksen vaarantuminen (Zia-ur-Rehman, Ishaque & Zafar, 2021; Howard, Farr, Grandey & Gutworth, 2016; Chaleff, 2009).

Chaleffin (2009) mukaan sosiaalinen rohkeus liittyy erityisesti ns. rohkean seuraajan (courageous follower) rooliin, jossa yksilö ei ainoastaan tue johtajaa, vaan myös tarvittaessa haastaa häntä. Tällainen rakentava vastarinta edellyttää eettistä selkärankaa, itsetuntemusta ja sitoutumista yhteiseen hyvään. Seuraajan tehtävä on sekä "seistä johtajan rinnalla" että "johtajaa vastaan", mikäli tämä poikkeaa moraalisesti kestävältä polulta (Chaleff, 2009).

Detert ja Bruno (2018) tarkastelevat sosiaalista rohkeutta osana laajempaa työpaikkarohkeuden (workplace courage) kenttää. Heidän mukaansa sosiaalinen rohkeus liittyy erityisesti sellaisiin tekoihin, joissa työntekijä toimii vastoin hierarkkisia valtasuhteita, haastaa normeja tai tuo esiin epäkohtia, vaikka tämä voisi vaarantaa hänen sosiaalisen statuksensa tai työnsä jatkuvuuden. Sosiaalisesti rohkeaa toimintaa ei siis ole impulsiivista, vaan perustuu tietoiseen eettiseen harkintaan ja riskien arviointiin (Detert & Bruno, 2018).

Howard ym. (2016) kehittämä Workplace Social Courage Scale (WSCS) tarjoaa konkreettisen työkalun sosiaalisen rohkeuden arviointiin työyhteisöissä. Heidän mukaansa sosiaalinen rohkeus on selvästi erotettavissa muista työelämän ominaisuuksista ja liittyy esimerkiksi psykologiseen

turvallisuuteen, avoimuuteen ja eettiseen ilmapiiriin. Sosiaalisesti rohkeat työntekijät kykenevät toimimaan arvojensa mukaisesti myös silloin, kun heidän näkemyksensä eivät ole suosittuja tai kun he kokevat painetta vaikenemiseen (Howard, Farr, Grandey & Gutworth, 2016).

Brené Brownin näkemyksen mukaan yhteyden luominen ja haavoittuvuus ovat myös keskeisiä sosiaalisen rohkeuden muotoja. Brown korostaa, että yksilöt, jotka uskaltavat tuoda esiin omia kokemuksiaan ja tunteitaan, myös työelämässä, rakentavat luottamusta ja vahvistavat yhteisöllisyyttä. Tämä vaatii rohkeutta, sillä haavoittuvuus altistaa arvostelulle, mutta mahdollistaa aitoa inhimillistä kohtaamista (Schawbel, 2017).

Organisaation rakenteilla ja kulttuurilla on siis keskeinen vaikutus siihen, voiko sosiaalinen rohkeus toteutua. Martin, Kish-Gephart ja Detert (2014) varoittavat moraalisen irtikytkennän (moral disengagement) mekanismeista, joissa työntekijät oppivat sivuuttamaan eettiset huolet mukautuakseen organisaation epävirallisiin normeihin (Martin, Kish-Gephart ja Detert, 2014). Detert ja Burris (2016) puolestaan osoittavat, että monet työntekijät välttelevät vaikeiden asioiden esiin tuomista, koska pelkäävät rangaistuksia tai uransa vaarantumista, vaikka organisaatiot väittäisivätkin tukevansa avointa puhetta.

Sosiaalinen rohkeus ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan se edellyttää kulttuurista ja rakenteellista tukea. Organisaatiot, jotka kykenevät vaalimaan psykologista turvallisuutta, mahdollistavat sosiaalisen rohkeuden kukoistamisen ja tukevat arvojohtamista, innovatiivisuutta sekä yhteistä eettistä kasvua.

2.2.4 Emotionaalinen rohkeus

Emotionaalinen rohkeus työelämässä viittaa yksilön kykyyn kohdata ja ilmaista vaikeita tunteita sekä pysyä haavoittuvana vuorovaikutustilanteissa. Se on keskeinen osa psykologista turvallisuutta, arvopohjaista johtamista ja yhteisöllistä luottamusta. Emotionaalinen rohkeus on edellytys aidolle johtajuudelle. Se tarkoittaa kykyä toimia arvojen mukaisesti pelosta huolimatta, kohdata epävarmuus ja epä mukavuus ilman puolustautumista tai sulkeutumista (Brown, 2023, s. 11–13).

Brownin (2023 s. 20–23) mukaan emotionaalinen rohkeus rakentuu haavoittuvuuden sietämisestä, itsetuntemuksesta, tunneälystä sekä halusta kasvaa ihmisenä. Johtajan on kyettävä kohtaamaan häpeä, pelko ja epävarmuus ilman, että nämä estävät eettistä tai arvopohjaista toimintaa. Tällainen rohkeus ilmenee kykyinä sanoittaa vaikeita tunteita, pyytää apua, asettaa rajoja ja ottaa vastaan palautetta (Brown, 2012, s. 34–35; Brown, 2023, s. 39–44).

Åhman (2024, s. 122–134) tuo esiin, että emotionaalinen rohkeus ei ole pehmeyttä, vaan päinvastoin kovaa työtä tunteiden ymmärtämiseksi ja niiden tietoisiksi ohjaamiseksi. Hänen mukaansa erityisesti kriisi- ja painetilanteissa tunneäly ja rohkeus kulkevat käsi kädessä: johtaja, joka kykenee pysähtymään itsensä äärelle, sietämään keskeneräisyyttä ja näyttämään aidon ihmisyytensä, rakentaa luottamusta ja suuntaa organisaatiota eettisesti kestäväällä tavalla. Tutkimukset osoittavat myös, että johtajien tunnetyö (emotional labour) vaikuttaa merkittävästi organisaation kulttuuriin ja työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Esimerkiksi Humphrey, Pollack & Hawver, (2008) korostavat, että johtajien emotionaalinen työ on keskeinen tekijä organisaation tunneilmaston muovaamisessa. Heidän mukaansa johtajat, jotka tietoisesti säätelevät tunteitaan ja ilmaisuaan, voivat luoda ympäristön, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi. Tämä puolestaan edistää avoimuutta, yhteistyötä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin.

Salonen (2017, 237–240) korostaa niin ikään, että intuitio ja tunteet ovat johtamisen ytimessä. Johtajan on uskallettava kuunnella "hiljaisia signaaleja", esimerkiksi epävarmuuden tunnetta tai sisäistä epäilyä, sillä ne voivat ohjata oikeisiin päätöksiin ennen kuin data tai järki ehtii mukaan. Emotionaalisesti rohkea johtaja ei vaienna sisintään rationaalisuuden nimissä, vaan kykenee integroimaan tunteet osaksi harkintaa ja toimintaa. Myös Rinne (2021) käsittelee emotionaalista rohkeutta työelämässä erityisesti psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa rohkea organisaatio on sellainen, jossa ihmiset uskaltavat ottaa esiin vaikeita aiheita, ilmaista keskeneräisiä ajatuksia ja kohdata konflikteja rakentavasti. Emotionaalinen rohkeus on tässä yhteydessä paitsi yksilön taito myös kollektiivinen kulttuurinen resurssi, joka mahdollistaa oppimisen, innovaation ja työhyvinvoinnin.

Myös tieteelliset tutkimukset tukevat tätä näkemystä. Kiselican ja Goldstonen (2009) mukaan emotionaalinen rohkeus liittyy läheisesti empaattiseen johtamiseen ja kykyyn säädellä omia tunteita vuorovaikutustilanteissa. Jordanin ja Trothin (2011) tutkimus osoittaa, että tunneälykyys ja

erityisesti sen osa-alue "emotionaalinen ilmaisukyky" ennustaa yksilön taipumusta toimia rohkeasti tunnepitoisissa tilanteissa.

Emotionaalinen rohkeus ei ole staattinen ominaisuus, vaan niin ikään opittava ja harjoiteltava taito. Brownin (2023, s. 196–200) mukaan emotionaalinen rohkeus rakentuu arjen käytännöistä, kuten rajojen asettamisesta, avoimuudesta, palautteen vastaanottamisesta ja läsnäolosta tunnepitoisissa tilanteissa. Samoin Åhman (2024, s. 78–81) esittää, että tunnerohkeutta voidaan kehittää esimerkiksi reflektion, vuorovaikutustaitojen harjoittelun ja oman pelkojen tunnistamisen kautta.

Emotionaalinen rohkeus on keskeinen osa työelämän vuorovaikutusta ja johtajuutta. Se muodostaa perustan psykologiselle turvallisuudelle, luottamukselle ja oppimismyönteiselle organisaatiokulttuurille (Brown, 2023, s. 35–41; Rinne, 2020, s. 36–38). Emotionaalisesti rohkeat ihmiset mahdollistavat avoimen keskustelun myös vaikeista aiheista, tukevat toistensa tunnekokemuksia ja vahvistavat yhteisöllisyyttä, jossa jokaisella on lupa olla aidosti oma itsensä (Åhman, 2024, s. 35–55).

Tämä rohkeuden muoto edellyttää itsetuntemusta, tunneälyä, eettistä suuntaa ja kykyä olla läsnä erityisesti haastavissa tilanteissa (Brown, 2023, s. 64–66; Salonen, 2017). Se ei ilmene yksittäisinä tekoina, vaan on jatkuva, harjoitettava prosessi, jota voidaan kehittää sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla (Åhman, 2014, s. 127–130). Emotionaalinen rohkeus on näin ollen paitsi inhimillisen vuorovaikutuksen ytimessä, myös välttämätön edellytys kestäväälle ja arvopohjaiselle johtamiselle.

2.2.5 Luova rohkeus

Luova rohkeus (*creative courage*) on ehkä tärkein osa nykyaikaista johtajuutta. Elämme aikaa, jossa erityisesti Suomi tarvitsee kipeästi uusia ja erilaisiakin ratkaisuja tuottavuusvajeeseen. Luovaa rohkeutta tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa muutos, uudistuminen ja epävarmuuden sietokyky on aivan ehdottoman tärkeää. Tämä tarkoittaa yksilön, johtajan sekä organisaation valmiutta rikkoa totuttuja ajattelumalleja, uskaltautua uuden äärelle ja kokeilla ratkaisuja, joiden lopputulos on kaikkea muuta kuin ennalta varma, ja kykyä tehdä tämä tavalla, joka inspiroi ja mahdollistaa yhteisöllistä oppimista (Glade-Wright & Smyth, 2023; Slattery, Nguyen & Roberts, 2022). Luova rohkeus edellyttää paitsi kognitiivista joustavuutta ja emotionaalista sitkeyttä, myös arvoihin perustuvaa päätöksentekoa ja uskallusta kohdata haavoittuvuutta (Altidor, 2017; Parsons, 2021).

Welby Altidor (2019), entinen Cirque du Soleilin luova johtaja, korostaa, että luova rohkeus syntyy vain halusta astua ulos mukavuusalueelta, tarttua epävarmuuteen ja käyttää rohkeasti mielikuvitusta sekä yhteistyötä innovaation lähteenä. Hänen mukaansa tällainen rohkeus ei ole synnynnäistä, vaan se on kehitettävä taito, joka vaatii kokemuksen psykologisesta turvasta, kokeilukulttuuria ja epäonnistumisen hyväksymistä osana oppimisprosessia (Altidor, 2019, s. 19–38).

Luova rohkeus liittyy läheisesti myös tutkimukselliseen ja johtajuudelliseen ajatteluun. Robyn Glade-Wrightin ja Elizabeth A. Smythin (2023) tutkimukset osoittavat, että luovuus edellyttää myös emotionaalista kestävyyttä, metakognitiivista (ajattelun ajattelun) valppautta ja kykyä sietää epätäydellisyyttä sekä epävarmuutta. Kaikki ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia myös johtamisessa. He kuvaavat luovaa rohkeutta prosessina, joka yhdistää kriittistä ajattelua, emotionaalista säätelyä ja eettistä reflektiivisyyttä (Glade-Wright & Smyth, 2023). Saman voidaan sanoa pätevän myös johtamiseen. Luova johtaja uskaltaa luottaa visioonsa, mahdollistaa keskeneräisten ja ehkä vähän ”hullujenkin” ajatusten ja ideoiden kehittymisen ja edistää psykologista turvallisuutta.

Luova rohkeus nähdään avaintekijänä monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa kestävän kehityksen osalta. Mouritz, Blass & Mellingin (2022) mukaan se on yksi viidestä pilarista kestävän kehityksen johtajuudessa, yhdessä kollektiivisen viisauden, dialogin, mietiskelyn ja rohkeuden kanssa. Luova rohkeus mahdollistaa uusien ratkaisujen kehittämisen erityisesti kestävyysaasteisiin hyödyntämällä mielikuvitusta ja kollektiivista älykkyyttä.

Myös organisaatiokontekstissa luova rohkeus on merkittävä innovaatioita edistävä tekijä. Songin, Fu'n ja Yangin (2022) tutkimuksessa osoitetaan, että luova rohkeus tukee uuden tiedon etsintää, riskinottoa ja kollektiivista oppimista. Tällainen rohkeus syntyy vain psykologisesti turvallisessa ympäristössä, jossa epäonnistuminen nähdään osana oppimista ja jota johtajat tukevat vuorovaikutuksellisilla käytännöillä. Luova rohkeus on suorastaan edellytys sille, että ideat eivät jää ajatuksen tasolle, vaan jalostuvat toiminnaksi. Luova henkilö ei vain ajattele uudella tavalla vaan hän toimii uudella tavalla, silloinkin kun se voi altistaa hänet kritiikille tai epäonnistumiselle (Kaufman & Gregoire, 2021).

Slattery ym. (2022) tarkentavat, että luova rohkeus ei ole vain yksilöllinen ominaisuus, vaan kollektiivinen prosessi. Se vaatii sosiaalista tukea ja yhteisiä arvoja, joiden pohjalta voidaan rakentaa

luottamuksellinen ja uusiutumiskykyinen työyhteisö. Tämä näkyy erityisesti silloin, kun johtaja uskaltaa kyseenalaistaa vallitsevia normeja ja edistää eettistä uudistumista.

Luova rohkeus on aivan keskeinen osa nykyaikaista johtajuutta. Luova rohkeus kytkeytyy avoimuuteen uusille ideoille ja epävarmuuden sietämiseen (Niemiec & McGrath, 2021). Se on olennaista esimerkiksi taiteellisessa työssä, tutkimuksessa ja organisaatioiden innovaatioprosesseissa, joissa uuden luominen vaatii yksilöltä henkistä kanttia ja sitkeyttä. Se yhdistää tunnetason kestävyyttä, kognitiivista joustavuutta, eettistä reflektiota ja rohkeutta toimia myös epämukavuusalueella. Luova rohkeus on ennen kaikkea päätös kohdata epävarmuus avoimesti, toimia arvojen ohjaamana ja mahdollistaa uudistumista tukevat prosessit niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

2.3 Autenttinen ja rohkea johtajuus kestävän työelämän perustana

2000-luvun johtajuustutkimuksessa on tapahtunut merkittävä suunnanmuutos erityisesti johtajuuden moraalisten kysymysten merkityksessä. Aiemmin johtajuuteen ei katsottu kuuluvan etiikkaa sen enempää kuin moraaliakaan, mutta nykyään johtajan moraalinen luonne nähdään keskeisenä paitsi yhteiskunnallisen hyvän, myös kestävän organisaatiomenestyksen kannalta. Tämä muutos on johtanut moraaliseen ulottuvuuteen keskittyvien johtajuusteorioiden kasvuun (Lemoine, Hartnell & Leroy, 2019).

Yksi keskeisimmistä moraalia, etiikkaa ja rohkeutta yhdistävistä johtajuusmalleista on autenttinen johtajuus. Se korostaa paitsi johtajan aitoutta, itsetuntemusta, sisäistä moraalista kompassia ja läpinäkyvyyttä suhteessa muihin, myös moraalista rohkeutta (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Walumbwa ym. 2008). Autenttinen johtaja toimii omien arvojensa pohjalta ja kannustaa myös muita toimimaan rehellisesti ja eettisesti. Vaikka autenttinen johtajuus on saanut vahvaa tukea empiirisestä tutkimuksesta, sen yhteydet muihin moraalisiin johtajuusmalleihin, kuten eettiseen tai palvelemaan johtajuuteen, ovat herättäneet keskustelua käsitteiden päällekkäisyydestä ja erottuvuudesta (Lemoine, Hartnell & Leroy, 2019).

Hannahin, Avolion ja Walumbwan (2011) tutkimuksessa osoitettiin, että autenttinen johtajuus on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden moraaliseen rohkeuteen, ja että tämä rohkeus toimii välittäjänä autenttisen johtajuuden ja työntekijöiden eettisen sekä prososiaalisen käyttäytymisen välillä.

Tutkimuksen mukaan tämä johtajuuden laatu ei ainoastaan muodosta yksilöissä agenttista moraalista rohkeutta, vaan luo myös työyhteisön normatiivisen ilmapiirin, joka vahvistaa arvoihin perustuvaa toimintaa. Tällaisessa ympäristössä työntekijät kokevat voivansa toimia arvojensa mukaisesti ilman pelkoa kielteisistä seurauksista, mikä lisää todennäköisyyttä eettiselle ja prososiaaliselle käyttäytymiselle, kuten toisten auttamiselle ja yhteisön hyvinvoinnin tukemiselle.

Autenttinen johtajuus ei vaikuta pelkästään suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen, vaan sen vaikutus kanavoituu vahvasti työntekijöiden moraalisen rohkeuden kautta (Hannah ym., 2011). Tämä korostaa moraalisen rohkeuden merkitystä siltana eettisten arvojen ja käytännön toiminnan välillä. Organisaatioiden näkökulmasta moraalista rohkeutta vahvistavan johtajuuden tukeminen edistää eettisesti kestäviä toimintatapoja ja lisää henkilöstön sitoutuneisuutta ja yhteistyöhalukkuutta. Nykyajan kompleksisessa työympäristössä tarvitaan johtajuutta, joka paitsi kannustaa eettiseen toimintaan, rohkaisee myös alaisia toimimaan arvojensa mukaisesti paineista huolimatta.

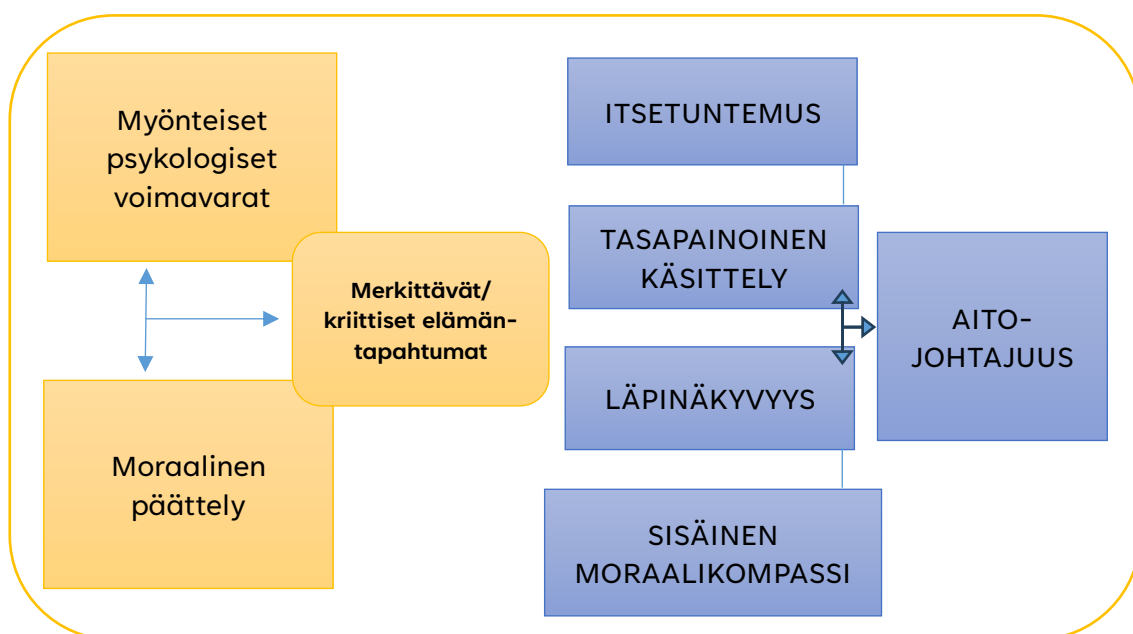
Autenttinen, tai aitojohtajuus tarjoaa vaihtoehdon johtajuuden perinteiselle lähestymistavoille. Sen ytimessä ei ole pyrkimys sovittaa itseään ulkoihin odotuksiin, vaan tavoitteena on pyrkimys kasvaa omaksi itsekseen johtajana. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamista ja niiden arvostamista osana omaa johtajuutta. Toisin kuin monet muut johtamismallit, jotka painottavat heikkouksien korjaamista, autenttinen johtaminen perustuu vahvuuksien kehittämiseen.

Autenttinen johtajuus merkitsee myös sitä, että johtaja ei kätkeydy roolien tai asemien taakse, vaan toimii avoimesti ja rehellisesti omana itsenään. Aitous kumpuaa syvästä itsetuntemuksesta, joka rakentuu omien arvojen tunnistamisen ja niiden mukaisen toiminnan varaan. Kun johtajalla on selkeä käsitys omista arvoistaan ja identiteetistään, hän pystyy käsittelemään palautetta tasapainoisesti sekä vastaanottamaan sitä että antamaan rakentavasti muille. Autenttinen johtaminen voidaan kytteyttää aidoksi ja arvopohjaiseksi vuorovaikutukseksi, joka synnyttää lisäarvoa ympärilleen (Walumbwa ym., 2008).

Walumbwa ym. (2008) määrittelevät autenttisen johtajuuden neljän keskeisen, ajan myötä kehittyvän ominaisuuden kautta. Autenttiselle johtajalle on ominaista syvä itsetuntemus, eli kyky tunnistaa ja hyväksyä omat vahvuudet, heikkoudet, tunteet, motiivit ja arvot. Hän toimii johdonmukaisesti sisäisten arvojensa mukaisesti myös ulkoisessa paineessa, osoittaen moraalista eheyttä ja rehellisyyttä.

Päätöksenteossa autenttinen johtaja käsittelee tietoa tasapainoisesti, kuunnellen eri näkemyksiä ja hyödyntäen sekä positiivista että kriittistä palautetta. Lisäksi hän on vuorovaikutuksessaan avoin ja läpinäkyvä, jakaen omia tunteitaan ja ajatuksiaan aidosti. Näiden ominaisuuksien taustalla vaikuttavat positiiviset psykologiset voimavarat, moraalinen päättelykyky sekä merkittävät elämäkokemukset, jotka yhdessä muovaavat johtajan kykyä reflektoida ja toimia autenttisesti eri tilanteissa.

Kuvio 1 kuvaa perinteisen aitojohtajuuden määritelmän mukaisia osatekijöitä sekä komponentteja Luthans & Avolion, 2003, Gardnerin ym., 2005 ja Northousen, 2015 mukaan, lähteessä Heikkinen, 2019).



Kuvio 1. Perinteisen aitojohtajuuden komponentit ja vaikuttimet (Heikkinen, 2019)

Beddoes-Jonesin ja Swalesin (2015) kehittämä autenttisen johtajuuden kolmipilarinen malli pyrkii selkeyttämään aiempaa, perinteistä autenttisen johtajuuden käsitettä sekä määritelmää, joka on aiemmassa kirjallisuudessa näyttäytynyt liian hajanaisena ja monitulkintaisena. Heidän esittämänsä malli rakentuu kolmen keskeisen osa-alueen varaan: itsetuntemus (self-awareness), itsesäätely (self-regulation) ja eettinen käyttäytyminen (ethical behavior). Malli pohjautuu brittiläisten liike-elämän ja puolustusvoimien johtajien kokemuksiin, joiden pohjalta se muotoiltiin vastaamaan käytännön johtamishaasteita ja tukemaan autenttisen johtajuuden kehittämistä arjen tasolla.

Ensimmäinen pilari, itsetuntemus, viittaa johtajan kykyyn hahmottaa omat arvonsa, tunteensa ja käyttäytymismallinsa. Tietoisuus omasta itsestä on edellytys aidolle, avoimelle ja johdonmukaiselle johtamiskäytännölle, joka pohjautuu sisäiseen vakauteen. Toinen pilari, eettinen käyttäytyminen, tarkoittaa sellaista päätöksentekoa ja toimintaa, joka rakentuu arvojen, kuten oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden, rohkeuden ja vastuullisuuden varaan. Eettisesti toimiva johtaja ei ainoastaan heijasta moraalista eheyttä, vaan myös vaikuttaa myönteisesti koko organisaation eettiseen ilmapiiriin. Kolmas pilari, itsesäätely liittyy johtajan taitoon hallita omaa käyttäytymistään ja tunnereaktioitaan myös paineen alla. Kyky toimia harkitusti ja tunteita tukahduttamatta (tunne-rohkeasti) tukee johdonmukaisuutta ja vahvistaa luottamusta.

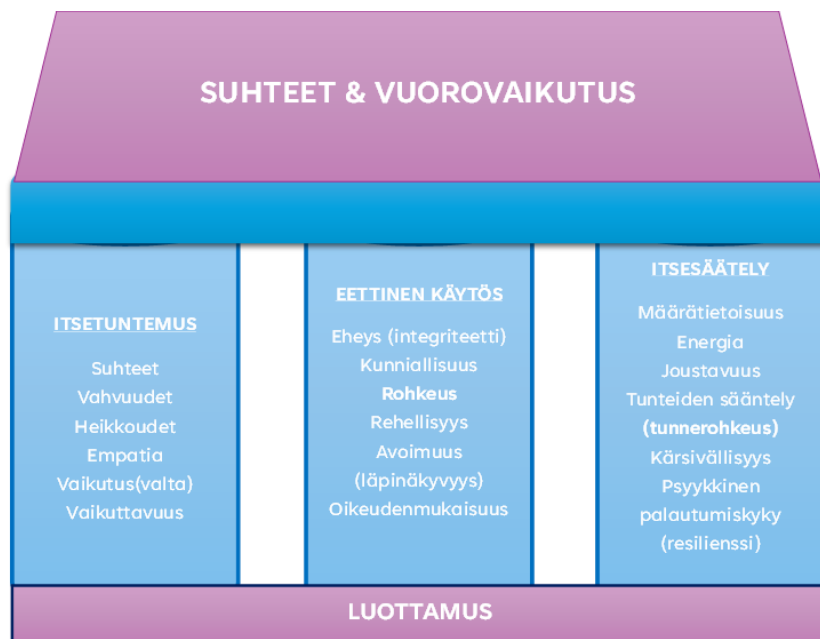
Beddoes-Jones ja Swailes (2015) loivat mallin tueksi myös viidestätoista väittämästä koostuvan itsearviointimenetelmän, jonka avulla johtajat voivat reflektoida omaa toimintaansa kunkin pilarin näkökulmasta. Tämä käytännöllinen työkalu tekee mallista sovellettavan sekä henkilökohtaiseen kasvuun että organisaation johtajuuden kehittämiseen. Mallin kokoaa yhteen ajatus siitä, että autenttinen johtaminen perustuu luottamukseen ja rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Onnistunut autenttinen johtaminen edellyttää kykyä tunnistaa itsensä, toimia arvojensa mukaisesti, hallita omia reaktioitaan ja ylläpitää johdonmukaista, eettisesti kestävää toimintaa.

Kolmpilarisen mallin syvempi tarkastelu osoittaa, että autenttinen johtajuus ei rajoitu vain yksilön ominaisuuksiin, vaan se voidaan kytkeä laajemmin myös rohkeaan johtajuuteen. Eettinen käyttäytyminen ei ole vain sääntöjen seuraamista, vaan se vaatii lähes aina moraalista rohkeutta, erityisesti tilanteissa, joissa johtaja joutuu toimimaan arvojensa mukaisesti sisäisen tai ulkoisen paineen, epävarmuuden tai ristiriitaisten odotusten keskellä. Moraalinen rohkeus tarkoittaa uskallusta tehdä päätöksiä, jotka eivät ehkä ole suosittuja tai helppoja, mutta jotka heijastavat sisäistettyä arvopohjaa ja kestävää johtajuusnäkemystä. Tämä tuo autenttisen ja rohkean johtajuuden luontevasti toisiaan tukeviksi viitekehyksiksi, sillä molemmissa korostuvat aitous, rehellisyys ja arvojen mukainen toiminta (Beddoes-Jones ja Swailes, 2015).

Lisäksi mallin toinen pilari, itsesäätely, liittyy keskeisesti emotionaaliseen, tunne-rohkeuteen. Tunnesäätely ei tarkoita tunteiden tukahduttamista, vaan niiden hyväksymistä, tietoista käsittelyä ja rakentavaa ilmaisua tilanne ja konteksti huomioiden. Emotionaalinen rohkeus tarkoittaa kykyä kohdata epämukavatkin tunteet, kuten epävarmuuden, pelon tai haavoittuvuuden, avoimesti ja tietoisesti.

Tämän kaltainen tunnetason läsnäolo ja avoimuus vahvistavat luottamusta ja tukevat johtajan kykyä toimia johdonmukaisesti myös haastavissa tilanteissa. Johtajan tunneälykyys ja herkkyys sekä itselle että muille ovat keskeisiä edellytyksiä aidolle ja vaikuttavalle vuorovaikutukselle (Beddoes-Jones ja Swailes, 2015).

Erytisesti moraalinen ja emotionaalinen rohkeus toimivat siltana autenttisen ja rohkean johtajuuden välillä. Autenttinen johtajuus ei ole pelkästään arvojen tiedostamista ja aitouden esittämistä, vaan se vaatii rohkeutta pysyä uskollisena omalle eetokselle ja kohdata haastavat tunnetilat rehellisesti. Rohkea johtajuus, joka sisältää haavoittuvuuden kohtaamisen ja hyväksymisen, henkilökohtaisen historian tarkastelun, palautteeseen sitoutumisen ja luottamuksen rakentamisen, vahvistaa niin ikään autenttista johtajuutta ja konkretisoi myös sitä käytännön toiminnassa. Voidaan siis perustellusti ajatella, että rohkeus ei ole autenttisen johtajuuden vastakohta, vaan sen elinehto. Voima, joka yhdistää sisäisen aitouden ja ulkoisen vaikuttavuuden toisiinsa (Beddoes-Jones ja Swailes, 2015).



Kuvio 2. Autenttisen johtajuuden kolmipilarinen malli (Beddoes-Jones & Swailes, 2015)

Tuoreet autenttista johtajuutta käsittelevät tutkimusartikkelit (Nakamura, Williams, Pyle & Grande, 2023) laajentavat perinteistä autenttisen johtajuuden mallia entisestään kohti kestävää johtamista, esittämällä ekologisen viitekehyksen, joka yhdistää yksilölliset ja systeemiset näkökulmat. Tämä lähestymistapa korostaa, että autenttinen johtajuus ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa organisaation ja laajemman yhteiskunnallisen kontekstin kanssa. Kestävä

autenttinen johtajuus edellyttää johtajilta kykyä kohdata ja hyväksyä ristiriitaisuuksia sekä navigoida monimutkaisissa järjestelmissä. Tämä tarkoittaa, että johtajien on oltava valmiita kohtaamaan epävarmuutta ja mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin säilyttäen samalla yhteyden omiin arvoihinsa ja eettisiin periaatteisiinsa.

Nakamuran ym. (2023) mukaan myös haavoittuvuuden kohtaaminen on keskeinen osa kestävästä autenttista johtajuutta. Tutkijat korostavat, että johtajien on tärkeää tunnistaa omat rajallisuutensa ja olla avoimia oppimiselle ja palautteelle. Tämä avoimuus mahdollistaa syvemmän yhteyden rakentamisen organisaation jäseniin ja edistää luottamusta, joka on olennaista kestävästä johtajuudesta. Lisäksi he ehdottavat, että kestävästä autenttisen johtajuuden kehittäminen vaatii jatkuvaa reflektiota ja itsensä kehittämistä. Johtajien on tarkasteltava omaa toimintaansa kriittisesti ja oltava valmiita mukauttamaan käyttäytymistään vastaamaan sekä omia arvojaan että organisaation tarpeita. Tämä prosessi edistää johtajien kykyä toimia tehokkaasti monimutkaisissa ja muuttuvissa ympäristöissä.

Kestävästä autenttisen johtajuuden saavuttaminen edellyttää johtajilta syvällistä itsetuntemusta, avoimuutta haavoittuvuudelle ja sitoutumista jatkuvaan oppimiseen ja sopeutumiseen. Tämä lähestymistapa mahdollistaa johtajuuden, joka on sekä autenttista että kestävästä, vastaten nykypäivän organisaatioiden monimutkaisiin haasteisiin (Nakamura, Williams, Pyle & Grande, 2023).

Myös Suomessa on tuoreiden tutkimusten ja raporttien perusteella vahva tilaus autenttiselle rohkealle johtamiselle. Nykyiset yhteiskunnalliset ja työelämän muutokset, kuten tuottavuuspaineet, teknologinen murros, osaamisen kehittämisen tarpeet ja tarve psykologisesti turvallisille työyhteisöille, vaativat johtajilta rohkeutta uudistua, toimia arvojen mukaisesti ja kohdata epävarmuutta avoimesti. Sekä TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi että Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus -raportti korostavat, että tuottavuuden kasvun ja kestävästä uudistumisen edellytyksiä ovat muun muassa innovatiivinen ja kokeileva työkuluttuuri, arvopohjaisen ja dialogisen johtamisen vahvistaminen, vuorovaikutus- ja tunneilmaston kehittäminen, luottamuksen rakentaminen, psykologisen turvallisuuden varmistaminen, ja kunnianhimon sekä strategisen ajattelun kasvattaminen (Valtakari, Nyman, Karinen, 2023; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018)

Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää autenttista ja rohkeaa johtamista, jossa uskalletaan kohdata ihmiset kokonaisina, uskallusta tehdä vaikeita päätöksiä epävarmuudessakin, kokeilla ja oppia virheistä sekä nostaa suomalainen johtajuus uudelle tasolle, joka on entistä inhimillisempää, osallistavampaa ja näkyvämpää myös kansainvälisesti. Rohkea johtajuus on aivan ehdottomasti nykyaikaisen, modernin johtamisen strateginen välttämättömyys, jonka kautta myös suomalainen työelämä voi vastata tämän päivän ja tulevaisuuden monimutkaisiin haasteisiin ja hyödyntää täyden potentiaalinsa.

Autenttinen ja rohkea johtajuus yhdessä muodostavat perustan, joka on keskeinen kestävän, vastuullisen ja inhimillisen työelämän rakentamisessa. Kuten kuvio 3 osoittaa, jakavat nämä kaksi johtajuuden muotoa keskeisiä yhteisiä elementtejä, kuten aitouden, arvojen mukaisen toiminnan ja haavoittuvuuden kohtaamisen, jotka mahdollistavat sekä psykologisen turvallisuuden että tunnerohkean vuorovaikutuksen syntymisen organisaatioissa. Syvällinen itsetuntemus ja tunteiden säätely, jotka ovat autenttisen johtajuuden kulmakiviä, luovat pohjan moraalille johdonmukaisuudelle ja eettiselle käyttäytymiselle. Rohkea johtajuus puolestaan korostaa päätöksentekokykyä epävarmuudessa, vastuun kantamista ja integriteettiä, jotka ovat välttämättömiä nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessä työympäristössä.

Autenttisen ja rohkean johtajuuden käsitteet ovat nousseet esiin vastauksena työelämän kompleksisiin haasteisiin, kuten epävarmuuteen, monimutkaisuuteen ja tarpeeseen tunnerohkeasta inhimillisemmästä johtamisesta (vrt. Brown, 2023; Salicru, 2019; Şen ym., 2013 & Nordic Business Forum 2024). Vaikka nämä johtajuusmallit korostavat arvojen mukaista toimintaa, itsetuntemusta ja eettisyyttä, eivät ne kukaan ole ongelmattomia. Esimerkiksi liiallinen aitous ilman tilannetajua voi johtaa tarpeettomiin konflikteihin tai yksilöllisten tunteiden asettamiseen organisaation tavoitteiden edelle. Vastaavasti rohkea päätöksenteko epävarmuudessa saattaa johtaa liialliseen riskinottoon tai siihen, että johtajan henkilökohtaiset arvot ohittavat yhteisön tai organisaation kollektiivisen hyvän. Näin ollen sekä autenttinen että rohkea johtajuus edellyttävät tasapainoilua itsetuntemuksen ja sosiaalisen vastuun välillä.

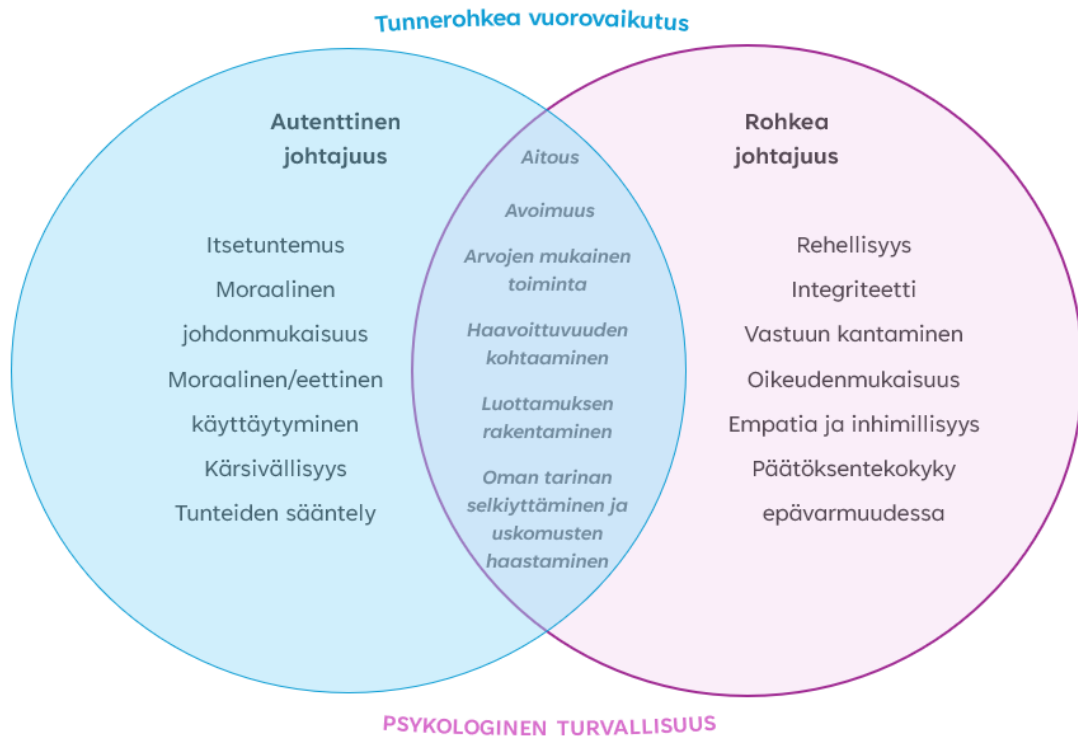
Alvessonin ja Einolan (2019) kriittinen tarkastelu erityisesti autenttisesta johtajuudesta tuo esiin näkökohtia, jotka haastavat erityisesti positiivisen psykologian periaatteisiin perustuvien johtajuusmallien ongelmattomuuden. Heidän mukaansa autenttinen johtajuus perustuu heikkoihin filosofisiin ja

teoreettisiin perusteisiin, itsestään selvään päättelyyn, heikkoihin empiirisiin tutkimuksiin, kyseenalaisiin mittausmenetelmiin ja yksinkertaistettuun näkemykseen organisaatioelämästä. He huomauttavat myös, että autenttinen johtajuus ei ota riittävästi huomioon organisaatioiden monimutkaisuutta ja johtajuuden kontekstisidonnaisia ulottuvuuksia. Heidän mukaansa juuri liiallinen positivismi ja ideologiset lähestymistavat voivat johtaa epärealistisiin odotuksiin ja estää johtajuuden todellisten haasteiden ymmärtämisen.

Kestävä ja vastuullinen johtajuus ei synny yksin aitoudesta tai rohkeudesta, tai mistään muustakaan yksittäisestä tekijästä, vaan useiden tekijöiden kypsästä ja kestävästä yhdistämisestä. Tämä tutkimus lähtee oletuksesta sekä niistä lähtökohdista, että johtaja kykenee olemaan avoin, eettinen ja toimimaan arvojen mukaisesti sekä samalla strateginen, empaattinen ja organisaation yhteistä etua palveleva. Tällainen johtajuus edellyttää kykyä navigoida monimutkaisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa, joissa on otettava huomioon sekä yksilölliset että kollektiiviset näkökulmat. Se vaatii myös jatkuvaa itsereflektiota ja valmiutta mukautua muuttuviin olosuhteisiin ilman, että menetetään yhteys omiin arvoihin ja periaatteisiin (vrt. Lähtijät, 2024).

Johtajuuden kehittämisessä on tärkeää tunnistaa sekä autenttisen että rohkean johtajuuden mahdollisuudet, ja luonnollisesti niiden rajoitukset. Kriittinen tarkastelu, kuten Alvessonin ja Einolan (2019) esittämänä, auttaa ymmärtämään, että johtajuus ei (ehkä) koskaan ole täysin yksiselitteinen, saati staattinen ilmiö, vaan dynaaminen prosessi, joka vaatii jatkuvaa oppimista, sopeutumista ja tasapainoilua erilaisten tilanteiden ja ympäristöjen sekä näiden muodostamien vaatimusten ja odotusten välillä.

Kuvio 3 tiivistää tämän kokonaisuuden osoittamalla ne yhteiset elementit, kuten luottamuksen rakentaminen ja haavoittuvuuden kohtaaminen, jotka muodostavat sillan autenttisen ja rohkean johtajuuden välillä. Näin rakentuu johtajuus, joka ei ainoastaan vastaa nykytyöelämän kompleksisiin haasteisiin, vaan myös edistää pitkäjänteistä, kestävästä menestystä ja inhimillistä hyvinvointia työyhteisöissä.



Kuvio 3. Autenttisen ja rohkean johtamisen empirinen limittyminen toisiinsa

3 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusotteet ovat lähestymistapoja, jotka muodostavat tutkimuksen metodologisen perustan. Tutkimusotteiden alapuolelle sijoittuvat erilaiset tutkimusmenetelmät eli menetöt. Yksinkertaistettuna tutkimusotteet voidaan jakaa kahteen pääryhmään: laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) lähestymistapoihin. Tutkimusote määrittää valittavat tutkimusmenetelmät, aineistonkeruumenetelmät sekä aineiston analyysitavat. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan systemaattista, sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa, jonka avulla tutkija etsii vastauksia tutkimusongelmiinsa ja -kysymyksiinsä. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa etsitään, keneltä ja mistä lähteistä. Erityisesti empiirisessä eli laadullisessa tutkimuksessa systemaattisuus kattaa koko tutkimusprosessin: aineiston keruun, analyysin sekä johtopäätösten ja tulkintojen muodostamisen. Jotta tutkimuksen luotettavuutta, eettisiä ratkaisuja ja menetelmällisiä valintoja voidaan arvioida, tutkijan on tutkimusraportissaan kuvattava yksityiskohtaisesti tekemänsä keskeiset tutkimusvalinnat ja noudattamansa tutkimukselliset toimintatavat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 184; Kananen, 2017, s. 37; Jokinen, 2021; Metsämuuronen, 2006, s. 83).

Kaikessa tutkimuksessa rakennetaan väistämättä rajattu näkökulma tarkasteltavaan ilmiöön. Ihmisten toiminta, yhteiskunnalliset ilmiöt ja kulttuuriset rakenteet ovat niin moniulotteisia ja monikerroksisia, ettei mikään yksittäinen tutkimus voi koskaan täysin kattaa niiden koko syvyyttä tai laajuutta. Lisäksi jokaiselle tutkimustulokselle ja tulkinnalle on aina olemassa vaihtoehtoisia näkökulmia. Siksi tutkimuksen tekeminen on jatkuvaa vuoropuhelua aineiston valinnan, analyysimenetelmien ja tulkintavaihtoehtojen välillä. Samalla tutkimus kytkeytyy teoreettisiin lähtökohtiin ja käsitteellisiin työkaluihin, jotka ohjaavat ilmiöiden ymmärtämistä ja jäsentämistä. Valittu tutkimusote ja siihen liittyvät menetelmät muodostavat kehysten ja asetelman, jonka tavoitteena on mahdollisimman mielekäs ja perusteltu lähestyminen tutkimuskohteeseen (Kananen, 2017, s. 33; Jokinen, 2021).

Laadullisen tutkimuksen kenttä on nykyään niin laaja ja monimuotoinen, että tutkijan on väistämättä tehtävä useita tietoisia rajauksia näkökulmansa suhteen. Näkökulma liittyy kiinteästi siihen, millä tavoin todellisuutta, tiedon luonnetta ja tiedon tuottamisen mahdollisuuksia tarkastellaan tutkimusprosessin aikana. Se vaikuttaa tutkijan valintoihin ja suuntaa tutkimuksellista "katsetta" läpi koko työn. Näkökulman, eli paradigman käsitteellä viitataan taustalla vaikuttavaan uskomusjärjestelmään, joka koostuu oletuksista siitä, mitä todellisuus on (ontologia), miten tietoa voidaan saavuttaa

(epistemologia) ja millä tavoin sitä kerätään ja analysoidaan (metodologia). Paradigmoja ei voida asettaa keskinäiseen paremmuusjärjestykseen niiden totuudellisuuden perusteella, sillä mikään niistä ei ole itsestään selvästi oikeampi tai aidompi kuin toinen. Käytännössä tutkimuksissa hyödynnetäänkin usein erilaisia näkökulmia rinnakkain sen mukaan, mikä tukee parhaiten tutkimuksen tavoitteita ja mahdollistaa uskottavan ja hyödyllisen tiedon tuottamisen (Hirsjärvi ym., 2009, s. 160–166; Jokinen, 2021; Metsämuuronen, 2006, s. 83–110).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan erottaa kolme selkeästi toisistaan poikkeavaa näkökulmaa: fakthanäkökulma, kokemusnäkökulma ja konstruktionistinen näkökulma. Fakthanäkökulma perustuu positivistiseen tietoteoreettiseen ajatteluun, kokemusnäkökulma rakentuu hermeneuttisen tutkimusperinteen ja fenomenologian varaan, ja konstruktionistinen näkökulma ammentaa sosiaalisesta konstruktionismista ja etnometodologiasta (Jokinen, 2021; Metsämuuronen, 2006, s. 83–110).

Fakthanäkökulmassa kieltä tarkastellaan ensisijaisesti tiedonvälityksen välineenä: puhe ja tekstit nähdään kanavina, joiden kautta tietoa siirtyy mahdollisimman suoraviivaisesti lähteestä tutkijalle. Tässä lähestymistavassa ei problematisoida kielen ja todellisuuden suhdetta syvällisesti, vaan oletetaan, että kielen avulla voidaan tavoittaa ulkoinen, tutkijasta riippumaton todellisuus. Tutkijan tehtävänä on kerätä aineistoa luotettavasti ja huolellisesti, minimoida omat tulkinnalliset vinoumansa ja pyrkiä kuvaamaan ilmiöitä mahdollisimman objektiivisesti. Aineisto toimii porttina todellisuuteen, ja siitä tehtävien johtopäätösten on perustuttava riittävään evidenssiin ja lähdekritiikkiin. Fakthanäkökulmassa todellisuus nähdään siis itsenäisenä ja tutkittavana ilmiönä, joka odottaa paljastumistaan systemaattisen aineistonkeruun ja analyysin kautta. Tutkittavat henkilöt nähdään tiedon lähteinä (informantteina), joiden kokemuksista ja havainnoista etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin, mahdollisimman vähän tutkijan omia odotuksia tai ennakkoluuloja heijastaen (Jokinen, 2021; Metsämuuronen, 2006, s. 83–110).

Tämä tutkimus tukeutuu fakthanäkökulmaan, jossa tavoitteena oli syventää ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa kerättiin työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja siitä, miten he määrittelevät rohkean johtajuuden, millaista rohkeaa johtamista he tuntevat, ja millaisia vaikutuksia rohkealla johtajuudella on työyhteisöissä. Tutkimusaineisto, työntekijöiden kertomukset ja kokemukset, nähtiin ikään kuin ikkunana todellisuuteen ja niiden avulla pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman autenttinen ja kattava kuva rohkean johtajuuden

ilmenemismuodoista työelämässä. Näin tutkimus nojasi faktaanäkökulman perinteeseen. Tarkoituksena oli systemaattisesti kerätyn ja analysoidun aineiston avulla muodostaa luotettava ja todellisuutta mahdollisimman tarkasti kuvaava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote ja -asetelma

Tieteelliselle ajattelulle on ominaista jatkuva kriittisyys ja epäily, joiden avulla pyritään varmistamaan tiedon luotettavuus sekä selitysten ja ymmärryksen paikkansapitävyys. Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu tutkimusongelmasta (tutkimuskysymyksistä), empiirisestä aineistosta ja sen analyysitavoista. Usein myös teoreettinen viitekehys ja tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet luetaan osaksi asetelmaa. Jokaisessa tutkimuksessa on jonkinlainen asetelma, ja juuri asetelman valinnalla tutkimukset, jotka tarkastelevat samaa ilmiötä, aihealuetta tai kohderyhmää, erottuvat toisistaan ja saavat oman ainutlaatuisen luonteensa (vrt. Hirsjärvi ym., 2009; Vuori, 2021).

Kanasen (2017, s. 33) mukaan yleinen periaate on, että jos tutkittavasta ilmiöstä on vähän olemassa olevaa tietoa, laadullinen tutkimusmenetelmä on usein paras vaihtoehto. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan syvällistä ymmärrystä ilmiöstä ja missä valmiita teorioita tai aikaisempaa tietopohjaa on niukasti saatavilla. Juhila (2021) puolestaan korostavaa laadulliselle tutkimukselle ominaista pyrkimystä hyödyntää luonnollista ja strukturoimatonta aineistoa. Hirsjärvi ym., (2009, s. 164) jatkavat kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppillisten piirteiden luokittelua muun muassa seuraaviin: tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jonka lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan myös laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa, esimerkiksi erilaisia haastatteluja. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja syventää ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta erityisesti työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erityisesti työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja rohkeasta johtajuudesta; mikä on työntekijän määritelmä rohkeasta johtajuudesta ja johtamisesta. Tavoitteena oli selvittää myös minkälaista rohkeaa johtajuutta ja johtamista

työntekijät tunnistavat, ja minkälaisia ilmentymiä ja vaikutuksia rohkealla johtamisella/johtajuudella on työyhteisöissä.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Millaisena työntekijät kuvaavat rohkeaa johtajuutta?

- a) Miten työntekijät määrittelevät rohkean johtajuuden?
- b) Minkälaista rohkeaa johtajuutta työntekijät tunnistavat?
- c) Minkälaisia ilmentymiä ja vaikutuksia rohkealla johtajuudella on työyhteisössä?

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja laajentaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja teemasta; rohkeasta johtajuudesta, oli tutkimuksessa tarkoituksenmukaista käyttää kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on sekä ymmärtää tutkimuskohdetta että pystyä nostamaan esille ja tunnustamaan tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omat tulkinnat (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 168). Ja kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä, myös tässä tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan kohdetta ja aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti; enneminkin siis löytämään ja paljastamaan tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia totuuksia tai väittämiä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161). Tutkimus lisää ja laajentaa ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta. Tutkimus tuo näkyviin erityisesti työntekijän näkökulman; määritelmät, kokemukset ja havainnot sekä selvittää rohkean johtajuuden ilmentymiä työyhteisössä.

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään empiiristä tutkimusaineistoa, kuten tekstejä, keskusteluja ja haastatteluja. Laadullisen aineiston suosiminen tarkoittaa myös sitä, ettei aineistoa pääsääntöisesti muunneta numeroiksi eivätkä laadullisen tutkimuksen johtopäätökset perustu lukumääräisiin osuuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu nähdään vuorovaikutuksellisenä tilanteena, jossa sekä haastattelija että haastateltava vaikuttavat syntyvään aineistoon. Luonnollisella aineistolla puolestaan viitataan siihen, että tutkimuksessa hyödynnetään aineistoa, joka on syntynyt tutkijan toiminnasta riippumatta. Tällaisia aineistoja ovat esimerkiksi arkipäiväiset keskustelut (Jokinen, 2021).

3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimusaineiston avulla etsitään parasta mahdollista ratkaisua esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Aineistonkeruumenetelmät riippuvat tutkimusotteesta, eli tutkimuksellisesta lähestymistavasta (Kananen, 2017, s. 67). Koska tutkimusotteena ja tutkimuksellisena lähestymistapana on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, ja koska tutkija halusi tutkimuksen avulla ymmärtää ja selvittää tutkittavien näkökulmia ja kokemuksia, oli teemahaastattelu aineistokeruumenetelmänä sopiva sekä tarkoituksenmukainen tapa kerätä aineistoa tässä tutkimuksessa. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa kielen ja kommunikaation keinoin. (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 47–48).

Haastattelututkimuksessa tutkijan roolina on erityisesti tuoda esiin haastateltavan näkemyksiä, kokemuksia, tulkintoja, tunteita ja määritelmiä. Se, millä tavoin tutkija tätä tavoitetta lähestyy, riippuu hänen omasta käsityksestään todellisuuden ja tiedon luonteesta. Jos tutkija pitää yksilön sisäistä maailmaa, kuten tietoisuutta ja mielen prosesseja olennaisena ihmisen toiminnan ymmärtämisessä, hän suuntaa tutkimuksensa juuri näiden asioiden kartoittamiseen. Tätä voi tehdä monella tavalla, joko suoraan tai välillisesti. Esimerkiksi visuaalisten aineistojen, kuten kuvien tai piirrosten analyysi tarjoaa epäsuoran reitin haastateltavan ajattelun tavoittamiseen. Yleisempi ja suoraviivaisempi lähestymistapa on kysyä henkilöltä, eli haastatella häntä suoraan hänen kokemuksistaan, uskomuksistaan ja arvoistaan (Hirsjärvi & Hurme 2006, s. 41).

Haastattelututkimukset ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin menetelmä. Haastattelun muotoja on useita, joista käytetyin on teemahaastattelu. Haastattelumuodot voidaan luokitella muun muassa osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi sekä kysymystyyppin mukaan lomakehaastatteluksi (kysely), teemahaastatteluksi ja syvähaastatteluksi (avoin haastattelu). Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit, eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat puuttua (Kananen, 2017, s. 88–89; Hirsjärvi ym., 2009, s. 208–209). Teemahaastattelussa kysymyksiä ei myöskään välttämättä laadita yksityiskohtaisesti etukäteen eikä niitä esitetä kaikille haastateltaville täysin samanlaisessa muodossa. Tutkija aloittaa perehtymällä tutkimusaiheeseensa liittyvään kirjallisuuteen, jonka pohjalta hän määrittelee oman tutkimuksellisen näkökulmansa sekä muotoilee alustavat

tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen hän valitsee keskeiset teemat, joiden ympärille haastattelut rakentuvat. Haastattelutilanteessa kysymykset esitetään vapaamuotoisesti valittujen teemojen pohjalta (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021).

Teemahaastattelun suosio laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä perustuu sen joustavuuteen ja siihen, että se antaa tilaa haastateltavan omalle äänelle. Vastaajalla on mahdollisuus ilmaista kokemuksiaan ja näkemyksiään omalla tavallaan, mikä tekee menetelmästä erityisen sopivan laadulliseen tutkimukseen. Teemojen mukaan jäsenneily aineisto on myös suhteellisen helposti analysoitavissa. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että tutkijan aluksi määrittelemät teemat eivät välttämättä vastaa niitä rakenteita, jotka aineiston sisällönanalyysi myöhemmin paljastaa (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021).

Kuten nimitys ”teemahaastattelu” viestii, on kyseessä haastattelumuoto, jossa keskustelu rakentuu ennalta määriteltyjen aihealueiden eli teemojen ympärille. Tämä menetelmä edellyttää, että tutkija ja haastateltava ovat fyysisesti läsnä samanaikaisesti, sillä vuorovaikutus on keskeinen osa tiedonkeruuta. Teema viittaa laajempaan kokonaisuuteen kuin yksittäiseen kysymykseen, teema(t) on keskustelun aihepiiri, jota tutkija haluaa tarkastella haastateltavan kokemusten ja näkemysten kautta. Teemahaastattelussa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta luomalla tilaisuuden vapaamuotoiselle keskustelulle. Haastateltavaa rohkaistaan kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan omilla sanoillaan, ja tutkija voi ohjata keskustelua tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä pitäen sen kuitenkin valitun aiheen rajoissa. Keskustelu etenee haastateltavan rytmin ja ilmaisuuden mukaisesti, mikä mahdollistaa syvällisemmän tiedon tavoittamisen. Ennen haastatteluiden toteuttamista tutkija laatii teemahaastattelurungon oman ymmärryksensä sekä ilmiöön perustuvan teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tämä runko toimii keskustelun ohjenuorana ja auttaa varmistamaan, että kaikki keskeiset ilmiöön liittyvät osa-alueet tulevat käsitellyiksi. Haastattelun kulku rakentuu yleensä niin, että keskustelu aloitetaan yleisellä tasolla ja siirrytään vähitellen kohti tarkempia, henkilökohtaisempia kysymyksiä yhden teeman sisällä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 87; Kananen, 2017, s. 95–97).

Teemahaastattelu valikoitui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska se tarjosi joustavan ja vuorovaikutteisen tavan tavoittaa työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia, näkemyksiä ja tulkintoja rohkeasta johtajuudesta. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ilmiötä työntekijöiden omasta näkökulmasta, ja teemahaastattelu mahdollisti sen, että osallistujat saivat kertoa omin

sanoin, miten he määrittelevät rohkean johtajuuden, millaisia esimerkkejä he tunnistavat työyhteisössään ja miten rohkea johtajuus heidän kokemuksensa mukaan ilmenee arjen työelämässä. Menetelmä tuki erinomaisesti tutkimuskysymysten luonnetta, sillä se mahdollisti syvällisen ja merkityksellisen aineiston keräämisen teemoista, joiden merkitykset rakentuvat juuri haastateltavien omassa kielellisessä ja kokemuksellisessa maailmassa.

3.2.1 Haastattelukysymysten muodostaminen ja toteutus

Haastattelututkimusta tekevän tutkijan on tärkeää pohtia, millaista tietoa hän tavoittelee ja millaisia rajoituksia valittu menetelmä asettaa tiedon luonteelle. Koska haastattelumuotoja on monia, on syytä perehtyä kirjallisuuteen eri vaihtoehtoista ja tehdä valinnat harkitusti. Haastattelukysymysten muotoilu, sävy ja rajaukset vaikuttavat ratkaisevasti aineiston sisältöön. Haastattelutilanteen vuorovaikutus ja vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet ovat olennainen osa aineistoa, joka tulisi huomioida tutkimuksen kaikissa vaiheissa: suunnittelusta analyysiin ja raportointiin. Liian etäinen haastattelija voi saada aikaan etäisiä ja pintapuolisia vastauksia. Siksi tutkijan on tehtävä tietoisia ja perusteltuja ratkaisuja siitä, kuinka paljon hän ohjaa keskustelua, miten kysymykset muotoillaan ja miten haastattelu järjestetään. Myös tutkimusaihe ja kohderyhmä vaikuttavat näihin valintoihin. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021).

Teemahaastattelua varten laaditaan teemahaastattelurunko (liite 3), johon kootaan ne aihealueet, joista halutaan keskustella. Näiden aiheiden on tarkoitus kattaa tutkittava ilmiö mahdollisimman monipuolisesti. Teema toimii keskustelun lähtökohtana (rohkea johtajuus). Haastattelutilanteessa tutkija esittää avoimia ja laajasti muotoiltuja kysymyksiä, joiden avulla haastateltava voi kertoa omista kokemuksistaan, näkemyksistään ja tulkinnoistaan liittyen kyseiseen ilmiöön. Tavoitteena on, että haastateltava rakentaa vapaasti omaa kerrontaansa, joka heijastaa hänen henkilökohtaista suhdettaan aiheeseen. Avoimet kysymykset mahdollistavat laajemman ja syvällisemmän aineiston keruun kuin suljetut kysymykset, jotka rajoittavat vastausvaihtoehtoja. Tutkijan tehtävänä on harkita huolellisesti, mitkä teemat ja kysymykset todennäköisimmin tuottavat olennaista ja merkityksellistä tietoa tutkimusongelman kannalta. Lopulta näiden kysymysten ja vastausten pohjalta muodostetaan aineiston analyysin kautta tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen, 2017, s. 97–100).

Teemahaastattelun kysymykset voidaan luokitella niiden tarkoituksen ja luonteen mukaan neljään eri ryhmään: hahmottaviin, teoreettisiin, käytännöllisiin ja ohjaaviin kysymyksiin. Hahmottavat kysymykset auttavat luomaan yleiskuvan haastateltavan tilanteesta ja toimivat johdantona varsinaiseen aiheeseen. Tässä tutkimuksessa ne käsittelevät haastateltavan työroolia ja yleisiä kokemuksia työyhteisön johtajuudesta. Usein ne ovat mitä-kysymyksiä, joiden avulla pyritään tunnistamaan toimijat ja konteksti. Teoreettiset kysymykset puolestaan tarkastelevat ilmiötä syvällisemmin ja voivat käsitellä ilmiön vaikutuksia, merkityksiä tai hypoteettisia tilanteita. Tässä tutkimuksessa hahmottaa esimerkiksi rohkean johtajuuden prosesseja ja niiden vaikutuksia työntekijään. Näihin kysymyksiin ei aina liity suoraa henkilökohtaista kokemusta, vaan niissä voidaan pohtia myös vaihtoehtoisia mahdollisuuksia. Käytännölliset kysymykset keskittyvät konkreettisiin tapahtumiin ja kokemuksiin. Niiden avulla pyritään saamaan esiin selkeitä esimerkkejä haastateltavan omasta arjesta liittyen tutkimusaiheeseen, kuten: "Miten kuvailisit rohkeaa johtajuutta käytännössä? Onko sinulla henkilökohtaisia kokemuksia tällaisesta johtajuudesta?". Ohjaavat kysymykset sen sijaan auttavat keskustelun kuljettamisessa haluttuun suuntaan ja varmistavat, että kaikki keskeiset teemat tulevat käsitellyiksi (esim. "Millaisia rohkeita tekoja tai valintoja olet nähnyt johtajien tekevän työpaikallasi?"). Kaikkien kysymystyyppien taustalla on mitä-kysymys, jonka avulla tutkija pyrkii selvittämään, kuka toimii ja miten. Yleisesti ottaen kysymykset voidaan jakaa kuvaileviin (esimerkiksi mitä ja kuka) ja selittäviin eli syy-seuraus-kysymyksiin (esimerkiksi miten ja miksi). Haastattelukysymysten suunnittelussa tutkimusongelma ja siitä johdetut kysymykset ohjaavat sitä, mihin näkökulmiin keskitytään. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman aitoa ja elettyä tietoa siitä, miten haastateltavat kokevat ja hahmottavat tutkittavan ilmiön. Teemahaastattelun kautta syntyvä aineisto tarjoaa perustan ilmiön syvälliselle ymmärtämiselle ja mahdollisten vastausten löytämiselle tutkimuskysymyksiin, joita lähestytään valittujen teemojen avulla. (Kananen, 2017, 101–105).

Tutkija lähestyy tutkimuksen ydintä silloin, kun hän kykenee muodostamaan sekä oman objektiivisen käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä että hahmottamaan, miten tutkittavat itse sen kokevat ja kuvaavat. Ilmiön syvälinen ymmärrys syventyy erityisesti silloin, kun tutkija huomaa tutkittavien näkemyksissä esiintyviä eroavaisuuksia. Tällöin hän ei ainoastaan saa käsitystä siitä, miten tietty kulttuuri tai yhteisö rakentaa ja jäsentää toimintaansa, vaan pystyy myös tarkastelemaan, miksi yksilöt tai ryhmät tulkitsevat asioita eri tavoin. Nämä erilaiset tulkinnat ja niiden taustalla olevat syyt tarjoavat tutkijalle arvokasta tietoa ilmiön monimuotoisuudesta ja sen kulttuurisesta merkityksellistämisestä. (Kananen, 2017, 106).

3.3 Aineiston analyysi

Laadullinen analyysi voidaan ymmärtää prosessina, jossa aineistoa tiivistetään ja jalostetaan kohti käsitteellistä tai teoreettista ymmärrystä. Yhtä ainoaa oikeaa mallia analyysin toteuttamiseen ei ole, mutta keskeistä on pyrkimys syventyä aineistoon ja nostaa esiin siitä merkityksellisiä havaintoja ilmiön pintatasoa syvemmälle. Tätä kutsutaan usein tulkinnaksi. Analyysin tavoite on lisätä aineiston informaatioarvoa ja tuottaa uusia näkökulmia tutkimusongelman ymmärtämiseksi. Laadullista aineistoa voi analysoida monin eri tavoin, ja tutkijan tulee valita menetelmä tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen ja aineiston luonteen mukaan. Realistisissa lähestymistavoissa keskitytään siihen, mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä, kun taas konstruktionistisissa näkökulmissa tarkastellaan, miten asioista puhutaan ja millaisia merkityksiä niille annetaan. Fenomenologiset ja hermeneuttiset analyysit painottavat yksilön ainutlaatuisia kokemuksia (Günther, Hasanen & Juhila, 2021).

Yleisiä analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely, joita hyödynnetään erityisesti sisällönanalyysissa. Myös teoreettisesti suuntautuneissa analyysimenetelmissä nämä keinot toimivat aineiston jäsentelyn alkuvaiheessa. Analyysi alkaa yleensä aineiston läpikäynnillä ja kokonaiskuvan hahmottamisella. Litterointi, eli puhemuotoisen aineiston muuttaminen tekstiksi on usein ensimmäinen askel, jolla valmistaudutaan tarkempaan käsittelyyn. Varsinainen analyysi koostuu aineiston huolellisesta lukemisesta, jäsentelystä ja tulkitsemisesta. Analyysi ei ole vain aineiston luokittelua, vaan tutkijan aktiivista pohdintaa ja merkitysten etsimistä suhteessa tutkimuskysymykseen. Aineisto ei itsessään tarjoa vastauksia, vaan tutkijan tehtävä on löytää ja tulkita oleellinen. Prosessi etenee usein kirjoittamisen ja ajattelun vuoropuheluna, ja tulkinnat rakentuvat yksittäisistä havainnoista kohti laajempaa ymmärrystä. Menetelmästä riippumatta on olennaista, että tutkija kuvaa tarkasti analyysin kulun, perustelee valintansa ja selittää toimintatapansa. Näin varmistetaan, että analyysi on läpinäkyvä, perusteltu ja arvioitavissa. Tieteellisesti vakuuttavat ja oivaltavat tulkinnat edellyttävät tutkijalta analyttistä luovuutta. (Günther, Hasanen & Juhila, 2021).

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on lisätä aineiston informatiivisuutta jäsentämällä hajanaisesta sisällöstä eheä ja ymmärrettävä kokonaisuus, jonka pohjalta voidaan tehdä perusteltuja tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi, 2018). Koska tämän tutkimuksen kohteena oli kielen käyttö kommunikaation välineenä ja erityisesti sen sisältöön liittyvät merkitykset,

oli sisällönanalyysin valinta menetelmäksi perusteltua. Sisällönanalyysi tarkastelee kielellistä aineistoa heijastuksena todellisuudesta ja soveltuu siten hyvin tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimuksen analyysia voidaan myös pitää teorialähtöisenä, sillä aineiston tulkinta perustuu aiempaan teoriaan, malliin, käsitejärjestelmään ja kirjallisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Analyysiprosessi alkaa litteroidun aineiston huolellisella lukemisella, jonka yhteydessä etsitään ja merkitään esiin ne ilmiöt ja seikat, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymysten kannalta. Nämä analyysin kohteet nousevat suoraan tutkimuksen tavoitteista ja niiden tulee olla johdonmukaisia raportoidun tutkimusintention kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän jälkeen aineistoa tarkastellaan teemoittelun avulla. Teemoittelu tuo esiin aineistossa toistuvia piirteitä ja havaintoja, jotka yhdistävät useiden haastateltavien kertomuksia. Nämä esiin nostetut teemat rakentuvat tutkijan tekemien tulkintojen varaan, jotka perustuvat haastateltavien ilmaisuihin ja puheeseen (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 173).

Laadullinen sisällönanalyysi muistuttaa suuresti teemoittelua, ja näitä termejä käytetäänkin usein toistensa synonyymeinä. Menetelmä keskittyy tarkastelemaan, mitä asioita, aiheita tai teemoja aineistosta nousee esiin: mitä haastateltavat kertovat, mitä aiheita mediateksteissä käsitellään tai mitä kuvat esittävät. Sen sijaan itse kielellisen tai ilmaisullisen muodon tarkastelu ei kuulu laadullisen sisällönanalyysin ytimeen. Sisällön ja muodon välisten suhteiden tarkasteluun soveltuvat paremmin muut, siihen erikoistuneet analyysimenetelmät. Sisällönanalyysiä voidaan soveltaa monentyyppiseen aineistoon, kuten kirjoitettuihin teksteihin, haastatteluihin, äänitettyyn puheeseen sekä multimodaaliseen aineistoon, joka yhdistää tekstiä, ääntä ja kuvaa (Vuori, 2021).

Teemoittelu tarkoittaa laadullisessa analyysissä sitä, että aineistosta tunnistetaan tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset aihealueet eli toistuvat teemat. Sitä pidetään yhtenä laadullisen sisällönanalyysin muotona. Teemoittelun tavoitteena on nostaa esiin aineistosta ilmiön kannalta olennaisia, tyypillisesti esiintyviä sisältöjä. Tutkimusraporteissa teemoittelua havainnollistetaan usein sitaattilla tai otteella aineistosta. Tällaiset katkelmat auttavat lukijaa ymmärtämään, mihin tutkijan tekemät tulkinnat perustuvat. Vaikka teemahaastattelussa keskustelu rakentuu ennalta valittujen aiheiden ympärille, ei näitä haastattelun runkoon kuuluvia teemoja tule automaattisesti pitää analyysin lopullisina teemoina. Tämä on yleinen väärinkäsitys, joka johtunee teemahaastattelun nimityksestä. Tärkein huomio onkin se, että teemat eivät ole tutkijan ennalta määrittelemiä kehikkoja, joihin

aineisto väkisin asetetaan. Aidossa teemoittelussa teemat muodostuvat analyysin tuloksena, kun aineistosta tunnistetaan sen sisällössä toistuvia, merkityksellisiä aihepiirejä. Teemat voivat myös esiintyä läpi koko aineiston, eivätkä rajoitu yksittäisiin haastatteluihin tai osallistujakohtaisiin havaintoihin (Juhila, 2021).

3.4 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen osallistujat eli haastateltavat voidaan valita kahdella pääasiallisella tavalla: satunnaisesti tai harkitusti. Harkinnanvaraisessa eli ei-satunnaisessa otannassa tutkija valitsee osallistujat joko sen perusteella, keitä on helposti tavoitettavissa (saatavuusotanta), tai tarkoituksellisesti sen mukaan, ketkä ovat tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä ja relevantteja tiedonlähteitä. Jälkimmäinen tapa, niin sanottu tarkoituksenmukainen otanta, soveltuu erityisen hyvin laadulliseen tutkimukseen, jossa pyritään syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä (Metsämuuronen, 2006, s. 45). Laadullisessa tutkimuksessa otannan tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, vaan ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Tämän vuoksi tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti ne osallistujat, joilla on erityistä tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Elo ym., 2014; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tarkoituksenmukainen otanta (*purposive sampling*) onkin yleisin otantamenetelmä sisällönanalyysiin perustuvissa tutkimuksissa, sillä se mahdollistaa aineiston keräämisen juuri niiltä henkilöiltä, joiden näkökulmat ovat tutkimuskysymysten kannalta olennaisia. Tutkijan vastuulla on perustella osallistujien valinta, määritellä selkeästi valintakriteerit sekä varmistaa, että otos on riittävä ja ilmiön kannalta informatiivinen. Otannan onnistuneisuus liittyy läheisesti aineiston kyllästymiseen eli saturaation saavuttamiseen, jolloin uusia havaintoja ei enää synny. Elo ym. (2014) korostavat myös, että huolellinen otannan suunnittelu ja analyysin selkeä raportointi ovat keskeisiä tutkimuksen uskottavuuden takaamisessa. Erityisesti siirrettävyys ja toistettavuus vahvistuvat, kun aineisto on kylläistä, analyysi esitetään avoimesti ja tutkija tarkastelee prosessiaan kriittisesti.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden kannalta olennaista on niin ikään, että kerätty aineisto on sekä sisällöltään rikasta että tutkimuskysymysten kannalta riittävän kattavaa. Tätä kokonaisuutta kuvataan kylläisyyden (saturaation) käsitteellä, joka tarkoittaa tilannetta, jossa uudet aineistohavainnot eivät enää tuota olennaisesti uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Elo ym., 2014). Kun aineisto ei enää tuo esiin uusia näkökulmia, voidaan katsoa, että tiedonkeruu on saavuttanut riittävän syvyyden ja analyysin edellytykset ovat olemassa. Elo ym. (2014) painottavat, että saturaation saavuttamista

tukee, jos aineiston alustava analyysi aloitetaan jo tiedonkeruun aikana. Tällöin tutkija voi havainnoida, milloin teemat alkavat toistua ja uusia sisältöjä ei enää nouse esiin. Lisäksi on huomioitava, että haastateltavien lukumäärä määräytyy tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Jo tutkimussuunnitelmassa on tärkeää kuvata, mitä ilmiötä tutkitaan, keneltä tietoa kerätään ja miksi kyseisten tiedonlähteiden valinta on perusteltua (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 58).

Tutkimuksen kohteeksi kannattaa valita aihe, joka kiinnostaa tutkijaa aidosti ja jonka tieteellinen merkitys voidaan perustella. Tämä on erityisen tärkeää Pro Gradu -tutkielmassa, joka toimii opiskelijan lopullisena opinnäytteenä sekä tutkijana kehittymisen, että oman ammattialan asiantuntemuksen osoittamisen kannalta. Jotta tutkimus olisi toteutettavissa ja tuottaisi mielekästä tietoa, tutkimusongelma on tärkeää rajata selkeästi ja realistisesti. Yleinen suositus onkin, että laajojen aihekokonaisuuksien sijaan keskitytään suppeampiin, mutta syvällisemmin tarkasteltaviin ilmiöihin (Günther & Hasanen, 2021). Tutkimusta edeltävä suunnittelu on myös niin ikään ensiarvoisen tärkeää. Mitä huolellisemmin tutkimuksen suunnitteluun paneudutaan, sitä todennäköisemmin välttyään työläiltä jälkipaikkailuilta. Tutkimushaastattelijan on myös hyvä pohtia ja ottaa huomioon jo ennakkoon millaisia vaatimuksia haastattelijalle asetetaan (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 67–68).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja syventää ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta erityisesti työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erityisesti työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja rohkeasta johtajuudesta; mikä on työntekijän määritelmä rohkeasta johtajuudesta ja johtamisesta. Tavoitteena oli selvittää myös minkälaista rohkeaa johtajuutta ja johtamista työntekijät tunnistavat, ja minkälaisia ilmentymiä rohkealla johtamisella/johtajuudella on työyhteisöissä. Tutkimuksessa haluttiin siis erityisesti ymmärtää työntekijän näkökulmaa ja kyetä nostamaan esille ne työntekijöiden kertomat tulkinnat, määritelmät, kokemukset ja havainnot rohkeasta johtajuudesta, joilla on tiettyjä erityisiä ilmentymiä työyhteisöissä. Aihe päätettiin rajat tarkoituksenmukaisesti koskemaan työntekijän näkökulmaa koska se kiinnosti tutkijaa ja koska työntekijän näkökulmasta tehtyä rohkeaa johtajuutta tutkivaa aineistoa ei aiemmasta tutkimuksesta ollut juuri saatavilla.

Tähän tutkimukseen haluttiin valita tarkoituksenmukaisesti ne osallistujat, joilla oli erityistä tietoa ja/tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, ja jotka osoittivat omaa halua osallistua kyseessä olevaan tutkimukseen. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti perustuen julkiseen haastattelukutsuun eri sosiaalisen median kanavilla aikavälillä 10/2024–12/2024, lähinnä tutkijan oman LinkedIn

sekä Instagram-profiilin kautta julkaistuissa haastattelukutsuissa (liite 2), joihin haastateltavat vastasivat. Tutkija ei voinut ennakolta tietää valikoituuko tutkimuksen haastateltavat miten erilaisista väestö- tai ammattiryhmistä, sukupuolista tai mikä tulisi olemaan haastateltavien ikäjakauma. Tämä johtui pääasiallisesti tutkimuksen tarkoituksenmukaisesta otantatavasta. Julkisten haastattelukutsujen perusteella tutkimuksen tarkoituksenmukaista otantaa valikoitui työntekijän näkökulmasta edustamaan kaikkiaan kahdeksan haastateltavaa, jotka edustivat lopulta hyvin monipuolisesti erilaisia ikäryhmiä ja molempia sukupuolia erilaisista väestö- ja ammattiryhmistä sekä yksityiseltä, julkiselta että järjestötyön sektorilta. Tutkimuksen luottamuksellisuuden sekä osittain myös aiheen sensitiivisyyden vuoksi tarkemmat tiedot haastateltavien taustoista sekä työtehtävistä jätetään tutkimuksessa mainitsematta.

Jotta tutkija osaisi esittää tarkoituksenmukaisia kysymyksiä ja välttää yleisiä virheitä, on suositeltavaa toteuttaa esihaastatteluja ennen varsinaista aineistonkeruuta. Ne on hyvä ajoittaa siihen vaiheeseen, kun haastattelurunko on saatu alustavasti valmiiksi. Esihaastattelujen päätarkoitus on testata haastattelurungon toimivuutta: aihepiirien järjestystä, kysymysten muotoilua ja kysymysten ymmärrettävyyttä. Saatujen kokemusten perusteella runkoa voidaan vielä hienosäätää ennen lopullista tiedonkeruuta. Esihaastattelut antavat myös arvokasta tietoa haastattelujen kestosta ja valmistavat tutkijaa itse haastattelutilanteisiin. Samalla voidaan kokeilla käytännön järjestelyjä, kuten sopivaa ajan kohtaa, paikkaa ja teknisten välineiden toimivuutta. Esihaastattelut muodostavat olennaisen ja keskeisen osan teemahaastattelun prosessia (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 72–74). Tässä tutkimuksessa toteutettiin kaksi esihaastattelua. Niiden tavoitteena oli erityisesti arvioida haastattelurungon toimivuutta, kuten teemojen järjestystä, kysymysten sanamuotoja sekä selvittää haastatteluiden keskimääräinen kesto, joka vaihteli 60–90 minuutin välillä. Molemmat esihaastattelut tarjosivat arvokasta tietoa kohderyhmän kokemuksista ja kielenkäytöstä. Saadun palautteen perusteella tehtiin muutoksia haastattelurunkoon: osa kysymyksistä muotoiltiin uudelleen ja joitakin kohtia tarkennettiin. Muutosten tavoitteena oli lisätä kysymysten selkeyttä ja varmistaa rungon johdonmukaisuus lopullisessa tutkimuksessa.

Yhteydenotot haastatteluajankohdan sopimiseksi tutkijan ja haastateltavien välillä suoritettiin sähköpostitse. Haastatteluiden ajankohtaa sovittaessa kaikille osallistujille kerrottiin, että he saavat enakkoon tutustuttavakseen myös haastattelurungon. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat voisivat jo etukäteen valmistautua tulevaan haastatteluun ja siten tarjota mahdollisimman syvällistä ja

monipuolista tietoa tutkimuksen kannalta olennaisesta ilmiöstä. Ennakkoviestintä mahdollisti myös sen, että osallistujat osasivat odottaa sähköpostiviestiä ja saivat selkeämmän käsityksen siitä, mitä haastattelussa tullaan käsittelemään. Kaikki haastateltavat saivat haastattelukutsun sekä haastattelurungon sähköpostitse kolme päivää ennen haastattelua. Kolmen päivän aikaikkuna valittiin, koska sen arvioitiin olevan juuri sopiva haastattelurungon ennakkotarkasteluun. Lisäksi katsottiin, että jos aineisto toimitettaisiin tätä aikaisemmin, saattaisi siihen tutustuminen unohtua, kun taas lähettäminen tätä myöhemmin haastateltaville ei välttämättä jäisi tarpeeksi aikaa perehtyä sisältöön rauhassa.

Yksilöhaastattelut toteutettiin aikavälillä 12/2024–01/2025 joko Teams -videotapaamisten välityksellä tai kasvokkain, joko haastateltavan ehdottamassa tai muussa rauhallisessa ympäristössä. Haastattelukutsussa haastattelijalla oli toivonut, että haastelevat varaavat haastatteluun noin 60–90 minuuttia häiriötöntä aikaa. Kaikki yksilöhaastattelut toteutettiin käyttäen samaa haastattelurunkoa ja teemoihin perustuvia haastattelukysymyksiä. Kaikki haastattelut tallennettiin joko Teams -videosovellusta hyväksikäyttäen tai tutkijan puhelimen nauhurilla, riippuen toteutettiinko haastattelu etäyhteydelle vai kasvokkain lähihaastatteluna. Haastattelun tallentaminen muodossa tai toisessa on välttämätöntä aineiston jatkokäsittelyä, litterointia ja aineiston analyysia varten (Hirsjärvi & Hurme, 2006 s. 75; Kananen, 2017, s. 162).

3.5 Tutkimuksen eettisyys, validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja puolueettomuus muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Tutkijan vastuulla on huolehtia siitä, että jo tutkimussuunnitelma on huolella laadittu, tutkimusasetelma soveltuu tutkimuskysymysten tarkasteluun ja että tutkimusraportti on selkeä ja perusteellisesti laadittu. Eettiset näkökohdat ovat siten tiiviisti yhteydessä tutkimuksen arviointikriteereihin, ja laadukasta tutkimusta ohjaa aina vahva eettinen sitoutuminen. Koska tieteellisessä tutkimuksessa pyritään virheiden minimoimiseen, täytyy myös tutkimuksen luotettavuutta arvioida huolellisesti. Metodologisessa kirjallisuudessa luotettavuus jaetaan usein validiteettiin (eli tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus tutkia) ja reliabiliteettiin (eli kuinka toistettavia tutkimustulokset ovat). Validiteetti liittyy ennen kaikkea tutkimuksen suunnitteluun ja oikeaan analyysiin, kun taas reliabiliteetti kytkeytyy enemmän tutkimuksen käytännön toteutukseen. Koska laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa yhtä selkeää luotettavuuden arviointimallia, tulee laadullista tutkimusta tarkastella erityisesti selkeänä kokonaisuutena. Tällöin erityisesti tutkimuksen sisäinen

johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. Kaikkien luotettavuuden, objektiivisuuden ja eettisyyden osa-alueiden tulee myös olla keskenään yhteensopivia ja toisiaan tukevia (Kananen, 2017, s. 176; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Viime kädessä vastuu tieteellisestä toiminnasta on tutkijalla itsellään. Hänen velvollisuutenaan on varmistaa, ettei hänen toimintansa estä tieteen kehitystä. Jos tutkimus toteutetaan tavalla, joka esimerkiksi loukkaa tutkittavien oikeuksia, vääristelee tuloksia tai rikkoo tutkimuseettisiä periaatteita voi vaikeuttaa merkittävästi samankaltaisen tutkimuksen tekemistä tulevaisuudessa, joko saman aiheen tai kohderyhmän parissa. Eettisyys tutkimuksessa ei kuitenkaan rajoitu pelkästään tutkittavien suojelemiseen. Tieteellisyyteen kuuluu myös velvoite tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa ilmiöistä, joita ei vielä tunneta riittävästi. Siksi jo tutkimusta suunniteltaessa on syytä pohtia, millaista arvoa tutkimus tuottaa ja kenelle se on hyödyksi (Vuori, 2021).

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijalta rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa myös jatkuvaa eettisten valintojen pohdintaa ja avoimuutta niiden raportoinnissa. Tutkijan tulee perustella tekemänsä ratkaisut ja arvioida, millä tavoin ne ovat vaikuttaneet tutkimuksen lopputuloksiin. On tärkeää myös käsitellä avoimesti mahdolliset ongelmat ja virheet. Oman tutkimustyön kriittinen tarkastelu ei vähennä tutkimuksen arvoa, päinvastoin, se lisää sen luotettavuutta. Monesti tutkimukseen liittyvät päätökset eivät ole yksiselitteisiä, vaan vaativat huolellista punnintaa eri vaihtoehtojen hyödyistä ja haitoista. Tällainen reflektointi antaa arvokasta tietoa paitsi tutkimuksen arvioijille myös muille tutkijoille, jotka voivat hyödyntää näitä pohdintoja omissa tutkimusprosesseissaan (Vuori, 2021).

Hirsjärvi ym. (2009, s. 232–233) korostavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan yksityiskohtainen ja huolellinen kuvaus tutkimusprosessista. Tämä huolellisuus koskee koko tutkimuksen kulkua. On tärkeää selittää aineiston keruun olosuhteet, kuten haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät tai väärinymmärrykset, sekä tutkijan oma arviointi tilanteen kulusta. Laadullisessa analyysissä keskeistä on aineiston ryhmittely ja luokittelu. Lukijalle tulee tehdä selväksi, miten luokittelut ovat muodostuneet ja mihin ne perustuvat. Myös tulosten tulkinnassa vaaditaan tarkkuutta: tutkijan on osoitettava, millä perusteella hän tekee johtopäätöksiään ja miten ne liittyvät teoreettiseen viitekehykseen. Tulkintojen uskottavuutta voidaan tukea esimerkiksi käyttämällä

suoria lainauksia haastatteluista tai muita alkuperäisiä aineiston osia havainnollistamaan tutkimustuloksia.

Kaiken tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden, uskottavuuden ja objektiivisuuden arvioinnin perusedellytyksenä on tutkimusprosessin huolellinen ja kattava dokumentointi. Vain näin voidaan tarkastella ja arvioida tutkijan tekemiä valintoja ja menetelmiä. On myös tärkeää perustella tehdyt ratkaisut selkeästi, sillä perustelut vahvistavat kirjoittajan asiantuntemusta ja tutkimuksen luotettavuutta (Kananen, 2017, s. 176). Näihin kysymyksiin palataan vielä tarkemmin tutkimuksen pohdintaosiossa, jossa käsitellään tiedon luotettavuutta ja tutkimustulosten uskottavuutta.

Tässä tutkimuksessa on ollut eettisesti keskeistä kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta sekä välttää heille aiheutuvia haittoja tai riskejä, esimerkiksi siten, että heidät olisi mahdollista tunnistaa tiedonantajina. Tutkija on noudattanut tarkoin muun muassa haastatteluvien anonymiteettiä sekä itsemääräämisoikeutta.

*”Haluan vaan, että sulla on mahdollisimman hyvä ja rento olo, ja koet, että voit avoimesti, aidosti ja rehellisesti vastata näihin kaikkiin kysymyksiin omien kokemusten ja näkökulman mukaisesti.” -
Haastattelija, tutkija*

*”Ja niin kuin tuossa jo vähän ehkä käytiin läpi ennen tallennusta, niin otat sen oman näkökulman, eli kun tarkoitus on tutkia tätä rohkeaa johtajuutta työntekijän näkökulmasta, niin sä saat ottaa sen sun näkökulman mihin tahansa työrooliin tai työyhteisöön, mihin sä haluat.” -
Haastattelija, tutkija*

Tutkittavia on myös pyritty kaikelta osin kohtelemaan tasa-arvoisesti, ja heidän näkemyksiään on arvostettu, vaikka tutkija ei olisi niitä itse jakanut. Eettinen vastuu ulottuu yksilöiden lisäksi myös kokonaisuun ryhmiin tai kulttuureihin, ja tutkijan on varottava käyttämästä asemaansa tavoilla, jotka voisivat vahingoittaa ketään, erityisesti vähemmistöjä tai haavoittuvassa asemassa olevia (Vuori, 2021). Näistä päämääräistä kertoo myös se, että kaikille haastateltaville annettiin mahdollisuus täysin vapaaehtoiseen osallistumiseen, osallistumisen keskeyttämiseen ja kieltäytymiseen missä vaiheessa haastattelua tai sitä ennen. Tätä mahdollisuutta yksi haastateltavaksi jo valittu myös käytti ja ilmoitti, ettei halukaan osallistua tutkimuksen tekemiseen. Hänen tilalleen valittiin toinen osallistuja. Kaikille haastateltaville lähetettiin myös haastattelututkimuksen suostumuslomake (Liite 2),

samassa sähköpostissa, kuin haastattelu-aika ja haastattelurunko ennakkoon luettavaksi ja tutustuttavaksi. Suostumus haastattelututkimukseen kysyttiin kaikilta suullisesti ja tallennettiin.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan tutkimuksen validius jo tutkimussuunnitelman laadinnasta alkaen. Tutkimuksen eri vaiheet suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti, kiinnittäen erityistä huomiota tutkimuksen rakenteeseen, tutkimuskohteiden valintaan sekä otannan ja haastateltavien valinnan perusteluun. Aineistonkeruun ja analyysimenetelmien valinta tehtiin harkiten, ja niiden tarkoituksenmukaisuutta pohdittiin suhteessa tutkimusongelmaan. Haastattelurunko laadittiin tarkasti, ja sen toimivuutta testattiin esihaastatteluilla, joiden avulla pyrittiin parantamaan kysymysten ymmärrettävyyttä ja rungon loogisuutta. Haastattelutilanteisiin valmistauduttiin ennakkoon huolellisesti muun muassa testaamalla käytettävää teknologiaa, kuten Teams-ohjelman toimivuutta ja tallennusominaisuutta sekä puhelimen nauhurin toimivuutta. Tulosten raportoinnissa tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta on tuettu esittämällä tarkkaan valittuja suoria lainauksia haastatteluista, mikä myös vahvistaa tutkimuksen objektiivisuutta.

Tutkimuksen reliabiliutta eli luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan erityisesti huomioimalla laadullisen analyysin tarkkuutta ja laatua. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, s. 189) mukaan reliabelius liittyy erityisesti tutkijan toimintatapaan ja siihen, kuinka huolellisesti ja tarkasti aineisto on analysoitu. Tällöin arvioinnin kohteena on se, kuinka uskottavasti tutkija on onnistunut tulkitsemaan haastatteluaineiston sisältöä sekä onko analyysissä huomioitu kaikki oleellinen aineisto ja litteroitu se virheettömästi. Tässä tutkimuksessa aineiston litterointi toteutettiin mahdollisimman tarkasti, sanasta sanoon, jotta voitiin varmistua haastateltavien ajattelun ja kokemusten mahdollisimman autenttinen välittyminen analyysiin ja lopullisiin tutkimustuloksiin.

Haastattelujen onnistuminen vaatii myös huolellista valmistautumista ja ennakkosuunnittelua etukäteen, sillä menetelmään voi liittyä useita virhelähteitä ja itse tilanteeseen erilaisia muuttujia. Haastateltavaa saattaa esimerkiksi jännittää tai hän voi pyrkiä vastaamaan tavalla, jonka kokee sosiaalisesti hyväksyttäväksi (vrt. Hirsjärvi ym., 2009; Kananen, 2017). Tämän vuoksi tutkija pyrki luomaan haastatteluihin mahdollisimman luottamuksellisen, rennon ja avoimen ilmapiirin, jossa olisi helppo keskustella luontevasti. Haastateltaville kerrottiin jo etukäteen, mistä tutkimuksessa on kyse; mikä on sen tarkoitus ja tavoite ja miten haastattelu etenee. Näin pyrittiin varmistamaan, että osallistujat tunsivat olonsa turvalliseksi ja osasivat valmistautua tulevaan haastatteluun. Jokaisen

haastattelun loppuun käytiin myös lyhyt loppukeskustelu, jossa tutkija pyysi suullisen palautteen haastattelusta, haastattelun kulusta ja muun muassa siitä kokonaan haastateltava, että tutkija johdatteli tai pyrki vaikuttamaan haastateltavan vastauksiin.

Tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen muun muassa tulkitsemalla litteroitu aineisto rehellisesti ja tarkasti ilman, että tutkijan omat ennakkokäsitykset vaikuttaisivat analyysiin. Kaikki aineistosta esiin nousut, myös sellainen, joka ei vastannut tutkijan omia oletuksia tai ennakkonäkemyksiä, huomioitiin ja raportoitiin sellaisenaan. Tutkija on pyrkinyt pysyttelemään tutkimusaiheessa ja nostamaan esiin vain ilmiön kannalta keskeiset asiat. Tutkimustulokset on esitetty mahdollisimman selkeästi, läpinäkyvästi ja teoreettiseen viitekehykseen kytkeytyen, jotta tutkimus säilyy johdonmukaisena, uskottavana ja eettisesti kestäväenä.

4 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

Tässä luvussa kuvataan tutkimusaineiston sisällönanalyysin kautta esiin nousseet keskeiset tutkimuksen tulokset, jotka liittyvät työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin rohkeasta johtajuudesta. Tarkastelun kohteena on, miten työntekijät kuvaavat ja määrittelevät rohkean johtajuuden, millaisia esimerkkejä ja ilmiöitä he tunnistavat rohkeasta johtamisesta omassa työyhteisössään sekä millaisia ilmentymiä ja mitä vaikutuksia rohkealla johtajuudella työyhteisöissä heidän mukaansa on. Luvun rakenne jakautuu kolmeen osaan: ensin käsitellään työntekijöiden antamia kuvauksia ja määritelmiä rohkeasta johtajuudesta, jonka jälkeen tarkastellaan näiden määritelmien pohjalta esiin nousseita kokemuksia ja havaintoja, joissa haastateltavat ovat tunnistaneet, ja jotka ilmentävät rohkeaa johtajuutta työyhteisöissä. Lopuksi tarkastellaan mitä vaikutuksia rohkealla johtajuudella on työyhteisöjen toimintaan. Rohkean johtajuuden ilmiön tunnistaminen perustuu teemoihin, joita haastatteluai- neistosta on noussut esiin sisällönanalyysin perusteella.

4.1 Työntekijöiden kuvaukset ja määritelmät rohkeasta johtajuudesta

Työntekijöiden kuvauksilla ja määritelmillä rohkeasta johtajuudesta tarkoitetaan tässä yhteydessä vastauksia, jotka liittyvät tutkimuksen keskeisiin tutkimuskysymyksiin: miten työntekijät kuvaavat rohkeaa johtajuutta ja millä tavoin he määrittelevät sen. Nämä määritelmät ja kuvaukset tarjoavat perustan tutkimuksen tulosten ymmärtämiselle ja muulle jatkoanalyysille.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvasivat rohkeaa johtajuutta moniulotteisena erityisesti arvolähtöisenä ilmiönä. Haastateltavien vastauksissa korostuivat rohkean johtajan ominaisuuksina erityisesti **avoimuus, rehellisyys, psykologisen turvallisuuden rakentaminen** sekä **kyky kohdata vaikeita tilanteita rakentavasti**. Analyysissä nousi esiin, että työntekijöiden kuvaukset rohkeasta johtajuudesta eivät rajoittuneet yksittäisiin tekoihin, vaan ne liittyivät syvemmillä tasolla johtajan oleukseen, vuorovaikutustaitoihin ja arvopohjaiseen päätöksentekoon. Rohkeaa johtajuutta ei näin ollen mielletty pelkästään johdonmukaisina päätöksentekoina paineen alla, vaan myös arjen vuorovaikutuksena, jossa johtaja uskaltaa olla haavoittuva, avoin ja inhimillinen.

”...elikkä mulle rohkea johtajuus on sitä, että ollaan korkealla integriteetti tasolla, eletään omia arvoja joka päivä, ei vaan silloin kun se on helppoa. Ja myös se, että pystytään olemaan autenttisia, empaattisia ja läsnä olevia, haavoittuvia. Pystytään esimerkiksi puhumaan tunteistaan, nii se on

mulle hirveän hyvä indikaatio. Arvostan hyvin ihmislähtöisiä johtajia korkealla tunneälyllä varustettua ihmisiä.” -H1

” (...) esimerkiksi jos niin kun jalkautetaan yrityksen arvoja, niin hän myös itse toteuttaa niitä arvoja, koska olen törmännyt myös siihen, että se johtaja ei itse toteuta niitä arvoja mitä sen työntekijöiden pitäisi.” -H3

”Ollaan niin avoimia, kun on tilanteessa oikeasti tarpeen ja mitä voidaan käydään läpi myös perusteluita tai että mistä tämä johtuu, miten tämä vaikuttaa (...) että on hyvä tahto, että aidosti haluaa ihmiselle hyvää, haluaa tehdä töissä hyvää ja on silleen rohkea menemään sitä kohti mitä on ne tavoitteet tai mitä ollaan tekemässä ilman mitään tekosyytä liikaa, että miksi tämä nyt ei onnistu tai muuten ja sitten on valmis olemaan siitä avoin itse.” -H4

Monet haastateltavat painottivat, että rohkea johtaja rakentaa aktiivisesti psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa työntekijöillä on tilaa olla oma itsensä, esittää ajatuksiaan ja osallistua organisaation kehittämiseen pelkäämättä näiden tekojen seurauksia. Tällainen ilmapiiri syntyi haastateltavien mukaan erityisesti rehellisyyden, läpinäkyvyyden ja luottamuksen kautta. Erityisesti kriisitilanteissa ja epävarmuuden vallitessa johtajan kyky kohdata vaikeita asioita, ja tehdä se empaattisesti ja avoimesti, nähtiin rohkeuden ytimessä.

”Puuttuu niihin vaikeisiin asioihin, että mitä siellä tapahtuu ja uskaltaa puhua niissä, ja se on kanssa tosi tärkeitä johtajuutta, eikä missään tapauksessa syyllistä vaan ottaa sillä tavalla vastaan kaikki mitä siellä on tullakseen siten, miten ne tulee, että koska on ollut semmoisessakin tilanteessa missä sitten sitä ei... vaikeita tilanteita ei oteta vastaan ollenkaan.” -H5

”Ja rohkea johtaja ottaa myös vastuun silloin, vaikka itse ei olisi tavallaan tehnyt mitään väärää. Eli jos meilläkin oli esimerkiksi tapahtumia, josta joku tietty esihenkilö on aina vastuussa ja jos siellä joku työntekijä töppää, niin se johtaja ottaa sen vastuun siitä, vaikka hän ei olisi liittynyt siihen tapaukseen mitenkään, niin se on mun mielestä kanssa upeata.” -H5

”Että, siitä pelosta huolimatta uskaltaa viedä asioita oikeaan suuntaan eteenpäin, että siellä on jonkinlainen niin kun tällainen myös niin kun moraalinen semmoinen selkäranka siellä johtajuuden sisällä, että ei tehdä sitä mikä on niin kun siinä hetkessä edullisinta vaan niin kun oikeasti siellä on syvemmät arvot vaikuttamassa.” -H5

Toiseksi aineistosta nousi esiin kuvauksia rohkeudesta päätöksenteon ja uudistumiskyvyn yhteydessä. Rohkeus määriteltiin tällöin haluna ottaa riskejä, poiketa tavanomaisista käytännöistä ja tehdä ratkaisuja, jotka eivät aina ole suosittuja, mutta joita haastateltavat pitivät eettisesti tai strategisesti oikeina. Tämä rohkeus yhdistyi usein arvopohjaiseen johtamiseen: johtajan tuli pystyä seisomaan

päätöstensä takana silloinkin, kun ne haastavat vallitsevia normeja tai tuovat mukanaan epämu-
vuutta.

"Vaikea niitä (päätöksiä, uudistuksia tms.) on viedä sitten eteenpäin, jos ei sitä ole sitä arvostusta omaa osaamista kohtaan eikä luota siihen, että mä oon nyt se henkilö, joka osaa sanoa, että nyt on tää hetki, että me laitetaan hommat uusiksi." -H2

*"Riskiä täytyy ottaa, koska jos sen antaa siinä kohtaa olla, kun huomaa että OK ilmapiirissä on jo-
tain tapahtunut, että nuohan (...) katsellaan rauhassa mitä tästä tulee. No sehän vaan paisuu ja
paisuu." -H2*

*"Rohkeaan johtajuuteen ja varsinkin nyt kun monilla aloilla eletään tosi dynaamisessa ympäris-
tössä, niin pitää osata kokeilla rajoja ja ottaa sopivalla tasolla riskejä. Mä painotan sitä, että sen
niin kun kulttuurin luominen missä saa tehdä virheitä. Toki virheille pitää aina tehdä tietynlaiset
raamit siihen et mitä virhe saa maksaa. Sanoisin, että päätöksenteossa rohkea johtajuus näkyy pal-
jon siten, että no esimerkiksi ihan konkreettinen esimerkki, että päätös jonkun investoinnin koh-
dalla niin se saatetaan tehdä myöskin osittain uskoon ja potentiaaliin liittyen, joka on varmennettu
muulla kuin excel-taulukolla." -H8*

"Rohkea johtaja ei ole nynnere." -H7

Kolmanneksi haastattelut toivat esiin johtajan rohkeuden kyvyssä jakaa vastuuta ja antaa työnteki-
jölle tilaa toimia itsenäisesti. Haastateltavat kuvasivat, että rohkea johtaja mahdollistaa työntekijöi-
den kasvun, osallistumisen ja onnistumisen. Tämä vaati johtajalta paitsi luottamusta alaisiinsa myös
kykyä kestää epävarmuutta ja menettää kontrolli, piirteitä, joita ei aina yhdistetä perinteiseen johta-
miskäsitykseen, mutta jotka tämän tutkimuksen perusteella liitettiin vahvasti rohkeaan johtajuuteen.

*"Ja sitten kun mä oon ollut siinä välijohtajan roolissa itse, niin kaikkeen ei ole annettu niitä valmiita
ohjeita. Sulla on vaan tavoite, että hei sun täytyy motivoida tätä sun henkilöstöä. Tee se vapaasti
tee se miten parhaaksi näet, niin se on mun mielestä kanssa oikeata semmoista rohkeata johta-
juutta ja antaa myös sen väliportaana epäonnistua, epäonnistua ja tehdä ne virheet." -H3*

*"Kyllähän sen tiedän itekin omasta kokemuksestani. Jos mulla on johtaja joka niin kun antaa mulle
valtuuksi ja toimii rohkeasti, luo turvallisuutta ja antaa mulle valtuudet toimia omana itsenäni par-
haalla katsomalla ja tavalla niin..." -H1*

*"Työntekijöitten sananvalta ja sen näkyminen. No johtajathan päätökset viime kädessä tekee mutta
se että hyvä johtajaa ja rohkea johtaja uskaltaa kuulla monenlaiset mielipiteet ja uskaltaa myös ky-
syä. Fiksu johtaja ymmärtää kysyä ja kuunnella ja käyttää sitä tavallaan jotenkin sitä parviälyä." -
H5*

"Että se rohkea esihenkilö... ottaa askeleita myös taaksepäin ja antaa tilaa sille työyhteisölle tiimille ja kaikille sille osaamiselle ja asiantuntijuudelle mitä sieltä löytyy (...) annettiin vain hyvin väljä aihe... että tehdä. Se tiimi kantoi sen vastuun ja jakoi ne tehtävät (...) Se lisäsi, kun oli se vapaus siinä (...) Tehdä ne asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Luovuus lisääntyi tän rohkean johtajuuden aikana. Kun rupesi se (ei rohkean johtajan) vaihdos lähenemään niin kuinka paljon sieltä rupesi nousemaan... pelkoa." -H6

Haastateltavien määritelmässä rohkea johtaja näyttäytyy **aitona, arvojensa mukaisesti toimivana henkilönä**, joka **uskaltaa tehdä vaikeita päätöksiä, ottaa vastuuta, kohdata epävarmuutta ja pysyä rehellisenä myös paineen alla**. Rohkeus ilmenee sekä kyvyssä olla läsnä ja inhimillinen että tahdossa puolustaa oikeana pidettyjä asioita silloinkin, kun ne herättävät vastustusta. Johtajan rohkeus näkyy myös siinä, että hän mahdollistaa muiden onnistumista, kuuntelee aidosti ja uskalltaa kohdata ihmiset vaikeissakin tilanteissa. Näin ollen rohkea johtajuus on työntekijöiden kuvausten ja määritelmien mukaan yhdistelmä tunnetaitoja, itsetuntemusta, vastuunkantoa ja arvolähtöistä toimintaa.

"Ja että, että hän on valmis puolustamaan niitä oikeaksi katsomiaan asioita, vaikka tulisi sitten riitasantu. Mut että mä kyllä myös koen, että semmoinen rohkea johtaja on myös avoin keskustelulle, jos niitä riitasantu tulee. Eli että ei härkätäpäästä mene vaan omaan suuntaan eikä keskustele kenenkään kanssa autoritaarisesti." -H5

"Sitähän sanotaan, että ihminen voi kohdata toisen ihmisen sillä syvyydellä, millä on ensin kohdannut itsensä, niin se puhuttelee mua tosi paljon se ajatus koska sen mä huomaan, että jos ihmisellä on oman itsetunnon kaa tai sen itsensä arvostamisen kanssa haastetta, niin sähän et voi antaa rehellistä palautetta toiselle, että jos et sä itseä arvosta, niin jos sä yrität antaa toiselle palautetta, että arvostan sinua työntekijänä, niin sehän ei mene perille asti, että se jää herkästi sanahelinäksi, että silleen ajattelee, että kyllähän rohkeassa johtajuudessa itsetunto pitäisi olla jonkunlaisella tasolla, että jos johtaja on ihan tuulijajolla itsensä kanssa ja miettii, että onko minusta tähän tai kokee epävarmuutta, niin se hirveän herkästi heijastuu siihen koko työyhteisöön ja kaikki on vähän silleen ymmällä et mitä se sanoo mulle, että mä oon hyvä työntekijä, mutta ilme kertoo jotain muuta." -H2

"Rohkea johtaja on tietyllä tavalla päässyt sen oman egon pönkittämisen tai omien tämmöisten epävarmuuksien yli ja hän tuntee hyvin itsensä, ja hänellä ei ole tarvetta siihen omaan osaamisensa tai tällaisten asioiden korostamiseen ja tiettyyn semmoiseen pätemiseen ja tietyllä tavalla se seisoo sanojensa takana. Että riippumatta siitä, että kenen kanssa hän ehkä vaikka keskustelee tai istuu samoissa pöydissä (...) Rohkea johtaja, niin se hänen tekemisensä pysyy tietyllä lailla semmoisessa linjassa ja se ei vaihdu sen mukaan, että mikä hänen päivittäinen fiilis on tai kuka siihen sattuu sitten ensimmäisenä eteen kävelemään." -H6

"Hän ei tavallaan ole siinä roolissaan korostamassa itseään vaan mahdollistamassa sen työntekijöiden onnistumisen." -H6

4.2 Rohkean johtajuuden tunnistaminen ja ilmentymät työyhteisöissä

Tutkimuksen toisena keskeisenä tavoitteena oli selvittää, millaista rohkeaa johtajuutta työntekijät työyhteisöissä tunnistivat sekä millaisia käytännön ilmentymiä rohkealla johtajuudella oli työyhteisöissä. Haastatteluaineiston sisällönanalyysin perusteella työntekijät tunnistivat ja liittivät rohkeaan johtajuuteen erityisesti seuraavat viisi keskeistä ilmentymää: **kokeilunhalu ja innovatiivisuus, vastuunotto, avoimuus vuorovaikutuksessa, moraalinen selkäranka** sekä **työntekijöiden voimaannuttaminen ja tukeminen**. Nämä ilmentymät nousivat aineistosta toistuvasti esiin, ja ne edustivat haastateltaville keskeisiä tunnuspiirteitä heidän omissa kokemuksissaan tai ajatuksissaan rohkeasta johtajuudesta työyhteisöjen arjessa.

Työyhteisöissä rohkea johtajuus näkyi haastateltavin mukaan konkreettisesti kokeilunhaluna ja innovatiivisuutena. Käytännössä tämä tarkoitti, että johtajat rohkaisivat aktiivisesti työntekijöitään kokeilemaan uusia työskentelytapoja ja ideoita sekä suhtautuvat avoimesti mahdollisiin epäonnistumisiin oppimiskokemuksina. Tämä ilmeni haastatteluissa muun muassa siten, että epäonnistumisista keskusteltiin rakentavasti ja niiden kautta pyrittiin kehittämään parempia toimintamalleja tulevaisuutta ajatellen. Haastateltavat korostivat, että rohkea johtaja tunnisti myös liiketoimintaympäristönsä dynaamisuuden, otti riskejä ja rohkaisi työntekijöitään innovatiivisuuteen myös tältä osin. Rohkean johtajuuden seurauksena työyhteisöissä uskallettiin haastaa perinteisiä toimintatapoja ja lähestyä työn tekemistä luovasti.

"Kyllä mä sanoisin, että luovuus lisääntyi tän rohkean johtajuuden aikana. Ja toiminta tehostui. Se oli jotenkin ihan tajuton määrä, mitä kaikkea uutta syntyi hyvin lyhyessä ajassa." -H6

"Uskallettiin vähän mennä niiden tiettyjen rajojen ulkopuolelle, tehdään ja toteuttaa ja kokeilla jotain. Ehkä semmoinen kokeilu meininki oli se, mutta hei tehdään tää kokeillaan ja muutetaan sitten." -H6

"Rohkea johtaja ottaa myös vastuun... ja on valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia ideoita." - H3

Myös vastuunotto ja itsetuntemus tuotiin haastatteluissa esiin keskeisenä rohkean johtajuuden ilmentymä työpaikoilla. Rohkeat johtajat ottivat vastuun sekä omista että työyhteisönsä tekemistä virheistä, riippumatta siitä, onko virheen alkuperä heissä itsessään tai työyhteisössä. Tämä käytäntö edisti haastattelujen mukaan luottamuksen rakentumista ja vahvisti vastuullisuuden tunnetta

työntekijöissä. Itsetuntemuksen merkitys korostui siinä, että johtaja tunnisti omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kykeni osoittamaan haavoittuvuutensa avoimesti. Rohkean johtajuuden kuvattiin näin olevan yhteydessä johtajan kykyyn astua epämukavuusalueelleen ja käsitellä vaikeitakin tilanteita avoimen suoraselkaisesti työyhteisön edessä.

"Kyllähän johtajuudessa itsetunto pitäisi olla jonkunlaisella tasolla (...) jos johtaja on ihan tuuliajolla sen itsensä kanssa, niin se hirveän herkästi heijastuu siihen koko työyhteisöön". -H2

"Se vankka itsetuntemus ja sä oot tavallaan hyväksynyt ne omat haavoittuvuudet ja omat ikään kuin möröt." -H7

"Silloin kun tilanteet menee vaikeaksi, että sitten se nähdään, että ollaanko rohkeita vai ei? Ollaanko valmiita myöntää, että nyt mokattiin, niin kannetaan vastuu ja minä kannan vastuun omasta tai johtaja vastuu omasta osuudestaan ja että nyt pitää muuttaa toimintaa ja eikä pakoilla sitä oman roolin, että ei pakoilla sitä oman roolin vastuuta myöskään siinä, että pitää olla valmiita puuttumaan silloin kun toimitaan väärin tai muuta, että ei piilotella ja toivota sormet ristissä, että ehkä se siitä menee."- H4

Haastatteluissa korostettiin niin ikään, että rohkean johtajuuden keskeisenä ilmentymänä työyhteisöissä oli avoimuus vuorovaikutuksessa. Haastateltavat korostivat erityisesti avoimen ja rehellisen kommunikoinnin merkitystä työyhteisössä. Haastateltavien mukaan tämä tarkoitti sekä päätöksenteon läpinäkyvyyttä että johtajan aktiivisuutta omien arvojensa, odotustensa ja ajatusmaailmansa jakamisessa työntekijöille. Käytännössä avoimuus vuorovaikutuksessa ilmeni selkeänä ja rehellisenä kommunikaationa, jonka ansiosta työntekijät voivat keskittyä työhönsä ilman pelkoa piilotetuista ris-tiriidoista tai epävarmuuksista. Avoimuus vuorovaikutuksessa ilmeni haastateltavien mukaan myös säännöllisinä keskustelutuokioina, joissa työntekijät voivat vapaasti ja avoimesti ilmaista huoliaan sekä antaa palautetta ja kehitysehdotuksia ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tällainen avoin vuorovaikutus vahvisti haastateltavien mukaan turvallista ja luottamuksellista työilmapiiriä. Avoimen vuorovaikutuksen avulla rohkea johtaja rakensi ilmapiiriä, joka tuki sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation suorituskykyä.

"Rohkea johtaja ruokkii luottamuksen ilmapiiriä (...) ja muodostaa avoimen keskusteluilmapiirin, jossa työntekijät uskaltaa puhua ajatuksistaan" -H5

"Että meillä on ensinnäkin (...) esimerkiksi avoimuuden lisäämistä (...) ja miten rakennetaan luottamusta. Rohkea johtaja luottaa omiin työntekijöihin (...) antaa äänen kuulua mitä henkilöstöllä on kerrottavaa." -H7

Haastatteluissa nousi esiin myös arvoihin pohjautuva moraalinen johtajuus rohkean johtajuuden näkyvänä ilmentymänä työyhteisöissä. Käytännössä tämä ilmeni haastateltavien mukaan päätöksenteon johdonmukaisuutena, rehellisyytenä ja aitona sitoutumisena organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Rohkeat johtajat eivät tee päätöksiään lyhyen aikavälin hyötyjen pohjalta, vaan pysyvät johdonmukaisesti arvojensa mukaisessa toiminnassa myös vaikeina hetkinä. Haastateltavat toivat esiin myös, että rohkean johtajan päätöksenteon perustana toimivat syvemmät henkilökohtaiset arvot, kuten luottamus, rehellisyys ja moraalinen selkäranka. Haastateltavien mukaan tämä vahvasti kestävä ja vastuullista organisaatiokulttuuria sekä edisti työntekijöiden kokemaa psykologista turvallisuutta.

"Ja päätöksenteko myös hankalissa tilanteissa ja sitten se reflektointi, niin niissä rohkea johtajuus helposti näkyy." - H8

"Että, siitä pelosta huolimatta uskaltaa viedä asioita oikeaan suuntaan eteenpäin, että siellä on jonkinlainen niin kun tällainen myös niin kun moraalinen semmoinen selkäranka siellä johtajuuden sisällä, että ei tehdä sitä mikä on niin kun siinä hetkessä edullisinta vaan niin kun oikeasti siellä on syvemmät arvot vaikuttamassa." -H5

"Rohkean johtajan yksi tavoite siinä johtamisessa onnistumisessa olisi nimenomaan se luottamuksen rakentaminen (...) Kyllähän se luottamus on varmaan sitten kaiken pohja ja perusta". -H7

Työyhteisöissä rohkea johtajuus konkretisoitui haastateltavien mukaan lisäksi työntekijöiden aktiivisena tukemisena ja voimaannuttamisena. Rohkea johtajuus kuvattiin osallistavana ja valtuuttavana. Haastateltavien mukaan rohkea johtaja antoi työntekijöille tilaa ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Tähän liittyi myös työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen sekä pyrkimys luoda ympäristö, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja kuultuja. Rohkea johtaja tuki työntekijöiden henkilökohtaista kasvua ja urakehitystä, mikä lisäsi heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin.

"Jos kaikki johtajat olisivat rohkeita, niin vaatimattomimmastakin työntekijästä saisi enemmän irti". -H7

"Rohkeat ja empaattiset johtajat muokkaavat omaa työyhteisöään valtavasti". -H5

"Että se olisi hirveän hyvä myös sitten, että on sitä semmoista pelisilmää ja myös sitä, että tiedostaa sen, että minkälaisia työntekijät on ja minkä verran tarvitsee tukea". -H2

"... niin kun osaat sitä sun rohkeaa johtajuutta hyödyntää siihen, että sä nimenomaan näet kaikissa sen erilaisen potentiaalin mitä he tarvitsee ja sä oot myös tavallaan rohkea vastaanottamaan niitä heidän tarpeita. Ja kuulemaan ne ja ymmärtämään". -H7

Haastateltavien kuvausten perusteella rohkea johtajuus ei tarkoita eikä ilmene työyhteisössä kaikkien miellyttämisenä, vaan pikemminkin uskollisuutena omalle arvomaailmalle sekä kykynä tehdä tarvittaessa vaikeitakin päätöksiä. Rohkea johtajuus näyttäytyi haastateltavien mukaan inhimillisenä, vuorovaikutteisena ja eettisesti kestäväenä toimintana, joka mahdollistaa sekä työntekijöiden että organisaation kehittymisen. Rohkea johtaminen rakensi työyhteisöön myös avoimen, innovatiivisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa sekä yksilöt että koko organisaatio voivat kukoistaa ja saavuttaa tavoitteensa.

"Mutta siis että jos miettii että rohkea johtajuus tai tällöinen pelokas johtaja niin mulla miten se voi vaikuttaa työyhteisöön tai mikä se on se ero niin mulle se pelokas johtaja on se joka ei ole valmis kohtaamaan ristiriitoja, ongelmia, ihmisiä ja sitten taas se rohkea johtaja on se joka on valmis kaiken mahdollisen niin kun hyvän, huonon kohtaamaan ja myöntämään ja käymään läpi jotta sitten päästään eteenpäin eikä jäädä semmoisiin pahimmillaan vuosikymmenien kaunoihin ja katkeruuteen vellomaan..."-H4

"On ihan äärettömän vaikeaa olla utelias, jos sulla ei ole turvallisuutta ja niin kun luottamusta ja aikaa, mutta erityisesti turvallista luottamusta ympärilläsi ni on ihan äärettömän vaikea." -H1

"Rohkea johtaja osaa paremmin tai kykenee paremmin motivoida ja sitouttaa. Ja se, että miten paljon tällöisellä psykologisella turvallisuudella ja rakentamisella ja rohkealla johtajuudella on merkitystä." -H1

4.3 Rohkean johtajuuden vaikutukset työyhteisöissä

Kolmanneksi tutkimuksen tuloksissa tarkastellaan miten rohkea johtajuus vaikuttaa työyhteisöjen toimintaan. Rohkean johtajuuden työyhteisövaikutusten tarkastelu sekä analyysi perustuu haastateltavien antamiin vastauksiin, joissa työyhteisövaikutukset oli valmiiksi teemoiteltu haastattelukysymyksissä seuraavasti: rohkean johtajuuden vaikutukset työyhteisöön, erityisesti työmotivaatioon ja sitoutumiseen ja työyhteisön toimivuuteen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuuteen, päätöksenteon toimivuuteen, työn sujuvuuteen ja tehokkuuden toimivuuteen sekä vaikutukset työyhteisössä tapahtuviin konflikteihin ja muihin ongelmiin. Lisäksi haluttiin tietää haastateltavien

kokemuksia ja havaintoja rohkean johtajuuden vaikutuksista työyhteisön turvallisuuteen ja luottamukseen, innovatiivisuuteen ja työssä kehittymiseen, työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työyhteisön yleiseen ilmapiiriin ja kulttuuriin.

4.3.1 Työmotivaatio ja työhön sitoutuminen

Haastateltavat tunnistivat rohkealla johtajuudella olevan merkittäviä, pääosin myönteisiä vaikutuksia työyhteisöön, lähinnä työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen työyhteisöissä. Aineiston sisällönanalyyysissa esiin nousivat seuraavat keskeiset rohkeaan johtamiseen liittyvät teemat, joilla oli vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen työyhteisöissä: **psykologinen turvallisuus, avoimuus ja luottamus, osallistaminen ja valtuuttaminen, vastuunotto, innovatiivisuus ja riskien ottaminen** sekä **inhimillinen johtamisote**.

Haastatteluissa korostui erityisesti **psykologisen turvallisuuden** merkitys. Rohkean johtajuuden nähtiin luovan työyhteisöön ilmapiirin, jossa työntekijät voivat turvallisesti olla omia itsejään, ilmaista ajatuksiaan ja innovoida ilman epäonnistumisen pelkoa. Tällainen turvallisuuden tunne rohkaisi työntekijöitä osallistumaan aktiivisemmin ja sitoutumaan syvemmin työhönsä, mikä vahvisti kokemusta työn merkityksellisyydestä ja henkilökohtaisesta arvostuksesta. Aineistossa nousi vahvasti esiin myös **avoimuuden ja luottamuksen rakentaminen** osana rohkean johtajuuden vaikutuksia motivaatioon ja sitoutumiseen. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus loi työntekijöille kokemuksen turvallisuudesta, jossa he voivat tuoda esiin huoliaan, palautettaan ja kehitysideoitaan ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Avoimuuden kautta syntyvä luottamus vähensi epävarmuutta ja mahdollisti keskittymisen olennaiseen. Kolmantena teemana aineistossa korostui **osallistaminen ja valtuuttaminen**. Haastateltavien mukaan rohkea johtaja antaa työntekijöille vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon. Tämä lisäsi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista erityisesti silloin, kun heidän osaamistaan arvostettiin ja itsenäiseen työskentelyyn annettiin tilaa. Tällainen toimintatapa vahvisti omistajuuden tunnetta ja vastuullista suhtautumista työhön. Lisäksi haastateltavat painottivat **johtajan oman vastuunoton** merkitystä. Kun johtaja kantaa vastuuta myös vaikeissa tilanteissa, se lisää työntekijöiden luottamusta ja halua sitoutua organisaatioon. Johtajan esimerkillinen toiminta koettiin motivoivaksi ja malliksi, joka ohjasi myös työntekijöitä kantamaan vastuuta omasta työstään. **Innovatiivisuuteen ja riskinottoon rohkaiseminen** nousi niin ikään esiin keskeisenä motivaatiota ja sitoutumista edistävänä tekijänä. Haastateltavien mukaan rohkea johtajuus luo tilaa

kokeiluille ja uusille ideoille ilman rangaistuksen pelkoa, mikä tukee työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön kehitykseen koettiin keskeiseksi motivaatiotekijäksi. Lopuksi aineistossa korostui myös **ihimillinen johtamisote**. Rohkea johtajuus rakentui aitoudelle, ihmisläheisyydelle ja yksilöllisten tarpeiden tunnistamiselle. Työntekijöiden arvostaminen ja kuuleminen sekä empaattinen suhtautuminen heidän tilanteisiinsa nähtiin keskeisinä tekijöinä pitkäaikaisessa sitoutumisessa organisaatioon.

"Mä ajattelin, että se ne arvot on se yks mikä sitouttaa niin sitten se avoimuus on toinen, että kun asioista saa puhua ääneen..." -H2

"Motivoitunut työntekijä ei uskoakseni kyllä vaihda työpaikkaa ja on sitoutunut, mikäli hän kokee työolot reiluksi ja johtamisen reiluksi... koska jos ajatellaan ihmisiä, jotka on työsuhteessa missä tahansa ja missä roolissa... Se että miten se rohkea johtaminen vaikutti siihen motivaatioon (...) Se että jos ihminen tulee kuulluksi... kyllä se on jo semmoinen motivoiva seikka." -H7

" (...) ehkä jotenkin sitä voisi kuvata niin että se on, että sä pystyt. Sulla on tietty se omistajuus siihen työhön. Kyllä sillä on tosi iso vaikutus. Mutta tietyllä tavalla se luottamus toi sen vapauden, mutta toki myös sitten sinne työntekijäporukalle päin sitä vastuuta siitä, että tämä on se teidän tontti hoitakaa tää parhaalla mahdollisella tavalla, niin tottakai se motivoi myös siihen tekemiseen." -H6

"Ihanaa että toi pitää musta kiinni eikä silleen, että pärjäälee vaan siellä, vaa oikeasti tuettiin ja tota se oli ihan super tärkeitä. Kaikki sai olla omia itsejään ja sitten niitä vahvuuksia korostettiin. Ehdottomasti ja se, että jokainen ajatus otetaan varteenotettavana ajatuksena. Rohkea johtaja ottaa myös vastuun... Eli jos meilläkin oli esimerkiksi tapahtumia (...) niin se johtaja ottaa sen vastuun siitä vaikka (...) Mun mielestä se oli makeaa, mutta se että sieltä tuli niin kun se koko kokonaisuus mitä se rohkea johtajuus meillä tarkoitti, niin se sitoutti." -H3

4.3.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Haastatteluaineiston analyysi osoitti myös, että rohkea johtajuus edisti työyhteisöissä yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuutta useilla toisiaan tukevilla tavoilla. Aineistosta nousi esiin viisi keskeistä teemaa, joihin rohkealla johtajuudella oli vaikutusta liittyen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuuteen työyhteisöissä: **avoimuus ja vuorovaikutus, psykologinen turvallisuus, vastuunjako ja autonomia, luottamuksen rakentaminen sekä luovuuden ja osallistumisen mahdollistaminen.**

Avoimuus ja vuorovaikutus nähtiin yhteistyön perustana. Haastateltavien mukaan rohkea johtaja kannustaa keskusteluun ja palautteen jakamiseen, mikä madaltaa kynnystä tuoda esiin myös

epäonnistumisia. Tämä lisäsi ymmärrystä ja auttoi ratkaisemaan ongelmia varhaisessa vaiheessa. **Psykologinen turvallisuus** ilmeni ilmapiirinä, jossa työntekijät voivat olla omia itsejään ja osallistua vuorovaikutukseen ilman pelkoa tuomitsemisesta. Tämä vahvisti luottamusta ja edisti sujuvaa tiimityötä. **Vastuunjako ja autonomia** korostuivat tilanteissa, joissa johtaja antoi tilaa itsenäiselle toiminnalle ja päätöksenteolle. Työntekijät kokivat tällöin yhteistyön perustuvan keskinäiseen luottamukseen, ei ylhäältä ohjaamiseen. **Luottamuksen rakentaminen** näyttäytyi rohkean johtajuuden vaikutuksena, joka purki jännitteitä ja edisti tasavertaista vuorovaikutusta. Tämä madalsi suojamuureja ja lisäsi valmiuksia toimia yhteisten tavoitteiden eteen. **Luovuuden ja osallistumisen mahdollistaminen** nousi esiin erityisesti silloin, kun johtaja kannusti työntekijöitä astumaan epämukavuusalueelle. Tämä lisäsi vuorovaikutusta, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä myös hiljaisempien työntekijöiden keskuudessa.

"Luodaan semmoiset toimintatavat. [...] miten saadaan tiimien välinen dynamiikka toimimaan mahdollisimman hyvin. [...] kuinka pystytään sitä ilmapiiriä luomaan siihen suuntaan, että jaetaan tietoa, ollaan avoimia." -H8

"Ja se, että se voi muuttaa sitä työyhteisöä... ettei ole vain eristäytyneitä ihmisiä, vaan kaikki työskentelee yhdessä ja tietää, mitä ollaan tekemässä." -H4

"Rohkea johtajuus varmaan [...] tulee myös ajan antaminen, että vuorovaikutus tarvitsee aikaa [...] Rohkea johtajuuden merkitys siinä on se, että sille reilusti pystytään varaamaan sitä aikaa kalenteriin työpäivään ja luomaan niitä keinoja ja toimintatapoja [...]" -H4

"Se [rohkea johtajuus] tekee vuorovaikutuksesta välitöntä ja myös se, että ihmiset hakeutuu myös enemmän vuorovaikutukseen toistensa kanssa ja on avoimempia. Ihmiset tiivistyy työyhteisönä niin kun, että se yhteistyö on niin kun parempaa ja semmoiset ihmisten suojamuurit laskee". -H5

4.3.3 Päätöksenteko

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että rohkea johtajuus vaikutti myös työyhteisön päätöksentekoon monitasoisesti. Aineistosta nousi esiin neljä keskeistä teemaa, joihin rohkealla johtajuudella oli vaikutusta liittyen päätöksenteon toimivuuteen työyhteisöissä: **osallistava ja avoin päätöksenteko, psykologinen turvallisuus ja luottamus, päätöksenteon riipeys ja tilanneherkkyys** sekä **tilan antaminen työntekijöiden päätöksenteolle ja parviällyn hyödyntäminen**.

Osallistava ja avoin päätöksenteko nousi vahvasti esiin. Haastateltavat korostivat, että rohkea johtaja ei pääätä asioista yksin, vaan kutsuu työntekijöitä mukaan keskusteluun ja päätöksentekoprosessiin. Kun päätösten taustat ja vaikutukset avataan yhteisesti, työntekijät kokevat tulevaisuutensa kuulluiksi ja ymmärtävät päätösten perustelut. Toiseksi **psykologinen turvallisuus ja luottamus** nähtiin edellytyksinä osallistavalle päätöksenteolle. Rohkea johtaja luo ilmapiirin, jossa työntekijät voivat esittää ideoitaan ja huoliaan ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta. Luottamuksen kautta syntyi valmius jakaa myös keskeneräisiä ajatuksia, mikä voi johtaa innovatiivisiin oivalluksiin. Tällainen ilmapiiri tuki päätöksentekoa, joka hyödyntää eri näkökulmia ja käytännön kokemuksia. Kolmantena teemana aineistossa nousi esiin **päätöksenteon riipeys ja tilanneherkkyys**. Rohkean johtajan nähtiin kykenevän tekemään päätöksiä myös epävarmoissa tai keskeneräisissä tilanteissa, tarvittaessa intuition tai kokemuksen pohjaten. Tämä lisäsi työn sujuvuutta ja esti asioiden jäämistä ratkaisemattomiksi. Samalla haastateltavat painottivat, että rohkeus ei sulje pois harkintaa tai virheiden myöntämistä, päinvastoin, virheiden tunnustaminen vahvisti luottamusta ja uskottavuutta päätöksenteossa.

"Ne substanssiasiantuntijat, jotka oikeasti kädet savessa tekee sitä hommaa niin sieltä voi tulla semmoisia ihan yllättäviä oleellisia ajatuksia ja oivalluksia (...) hyvä johtaja ja rohkea johtaja uskalttaa kuulla monenlaiset mielipiteet ja uskaltaa myös kysyä." -H5

"Rohkea johtaja on myös semmoinen, joka pystyy sanomaan Ei ja pystyy delegoimaan (...) ilman että he on siinä koko ajan." -H1

"Rohkea johtaja pystyy näyttämään sitä suuntaa rohkeasti tiimille. Avaamaan semmoisen keskustelun niin kuin esimerkiksi onko tää nyt järkevää mitä me nyt tehdään." -H1

"Mut että se jos on rohkea johtaja, on uskallusta keskustella tai tehdä päätöksiä nopeasti niin asiat tapahtuu paremmin ja tehokkaammin, ku että semmoiselle pöydälle jätetään ja se siellä vähän itsekseen korjautuu tai ainakin unohtuu, niin tehokkuus katuaa kun ei ole rohkeaa johtamista. Rohkea johtaja tekee nopeasti oikeita päätöksiä." -H7

"Minun mielestä on rohkea johtamista seki, että se johtaja haastetaan ja uskaltaa ottaa sen, että haastetaan siinä päätöksenteossa." -H7

Lopuksi haastateltavat nostivat esiin **työntekijöille annetun päätöksenteon vapauden ja parviällyn hyödyntämisen**. Rohkea johtaja uskalsi luottaa työntekijöiden asiantuntemukseen ja antaa heille vastuuta omassa työssään tehtävien päätösten osalta. Tämä vahvisti työntekijöiden itseluottamusta ja osallisuuden kokemusta. Toisaalta haastateltavat huomauttivat, että päätöksenteon vapaus

edellytti myös selkeitä raameja ja yhteisiä pelisääntöjä, jotta epävarmuus ei estä päätösten lopullista tekoa.

4.3.4 Konfliktit ja työyhteisön ongelmat

Haastatteluaineiston analyysin perusteella rohkea johtajuus näyttäytyy tärkeänä tekijänä myös työyhteisön konfliktien hallinnassa ja ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Aineistosta nousi esiin erityisesti viisi toistuvaa teemaa, joihin rohkealla johtajuudella oli vaikutusta liittyen konflikteihin ja muihin työyhteisöongelmiin: **ennakoiva ja suora puuttuminen, avoin vuorovaikutus, psykologinen turvallisuus, selkeys ja reiluus, sekä yhtenäisyyden ja luottamuksen rakentaminen.**

Haastateltavat korostivat rohkean johtajuuden merkitystä **ennakoivassa ja suorassa puuttumisessa**. Rohkea johtaja ei jätä konflikteja kytämään, vaan uskaltaa kohdata vaikeat tilanteet varhaisessa vaiheessa. Tämä esti ongelmien kasautumista ja loi työyhteisöön tunteen siitä, että vaikeitakin asioita käsiteltiin vastuullisesti ja rakentavasti. Johtajan esimerkillinen toiminta rohkaisi myös työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja osallistumaan ongelmanratkaisuun. Toiseksi aineistosta nousi esiin **avoimen vuorovaikutuksen** merkitys. Haastateltavat kuvailivat, kuinka rohkea johtaja edisti keskustelukulttuuria, jossa myös vaikeista asioista voitiin puhua rehellisesti ja kunnioittavasti. Tällainen ilmapiiri auttoi ehkäisemään väärinkäsityksiä, purkamaan jännitteitä ja luomaan edellytyksiä yhteisymmärrykselle. Rohkea johtaja kykeni myös käsittelemään tunteita, mikä vahvisti yhteisön emotionaalista eheyttä. Kolmantena keskeisenä teemana korostui **psykologinen turvallisuus**. Haastateltavat toivat esiin, että rohkean johtamisen avulla syntyy ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin huoliaan, ideoitaan ja ristiriitoja ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä mahdollisti yhteisöllisen oppimisen myös ristiriitatilanteissa ja vähensi defensiivistä käyttäytymistä, joka usein vaikeuttaa konfliktien käsittelyä. Neljänneksi aineistossa painottui **selkeyden ja reiluuden** rooli. Rohkea johtaja luo selkeät pelisäännöt, roolit ja tavoitteet, mikä auttaa ennaltaehkäisemään epäselvyyksistä kumpuavia ristiriitoja. Kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miten vastuuta jaetaan, epävarmuus ja epätasa-arvoisuuden tunne vähenevät. Lopuksi haastatteluissa nousi esiin rohkean johtajuuden vaikutus **yhtenäisyyden ja luottamuksen** rakentamiseen. Kun johtaja toimii johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti, hän vahvisti yhteisöllisyyttä ja purki työyhteisön sisäisiä jännitteitä, kuten kuppikuntia tai varautuneisuutta. Tällainen johtamistapa lisäsi turvallisuuden tunnetta ja edesauttoi ratkaisukeskeistä ilmapiiriä, jossa ongelmat voitiin kohdata yhdessä.

"Kyllä mä aina ajattelen, että pitäisi kannustaa enemmän siihen puhumiseen, vaikka se sitten alkuun saattaisi olla, että kun joku kissan nostetaan pöydälle ja ruvetaan puhumaan vaikeista asioista, niin sehän voi aluksi olla ihan kaaosta (...) että on semmoista vahvaa rohkeaa johtajuutta, että joku sen asian hoitaa tai ottaa hoitaakseen..." -H2

"Haastavissa tilanteissa justiin se ihmisen huomioiminen, ryhmän huomioiminen suunnitelmallisuus ja rohkeus justiin se, että rohkeus puuttuminen (...) Ja se, että sehän ei ole rohkeata, että jos et puutu niin hyväksyt ja sehän on vaikea ihmisille se ajatus että jos et sä puutu siihen niin sä hiljaisesti hyväksyt sen niin se kasvaa ja sitten se kasvaa ja mätänee siellä se koko ongelma niin se haastaviin tilanteisiin (...) Ehkä se että rohkeus johtajuus puuttuu niin nopeasti kuin mahdollisesti mahdollista ja sitten miettii vielä sen, että mikä on se mittakaava ja kokoonpano ja mitä tästä että eka ollaan valmiita kohtaan ne tunteet ja sitten myös se, että mitä, miten tästä eteenpäin (...)" -H4

"Rohkeus johtajuus on just sitä, että totta kai siihen ensinnäkin puututaan ja tosi äkkii, koska sitten sitä tuolla ei päästetty mitään semmoista toksista niin leviämään". -H3

4.3.5 Työn sujuvuus ja tehokkuus

Haastatteluaineiston perusteella rohkeus johtajuus vaikuttaa myönteisesti myös työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Analyysistä nousi esiin viisi keskeistä teemaa: **selkeys ja läsnäolo, päätöksentekokyky, avoimuus ja viestintä, innovatiivisuuden tukeminen** sekä **luottamuksen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen**.

Ensinnäkin haastateltavat korostivat, että rohkeus johtaja tuo työhön **selkeyttä ja rakennetta**. Kun roolit, odotukset ja tavoitteet ovat selkeät, työntekijät voivat keskittyä olennaiseen ilman jatkuvaa epävarmuutta tai päällekkäistä työtä. Johtajan läsnäolo koettiin tärkeänä työn sujuvuuden tukijana erityisesti etä- ja hybridityössä, jossa kohtaamisten aktiivinen ylläpitäminen nähtiin merkitykselliseksi. Toiseksi **päätöksentekokyky** nousi esiin tehokkuutta edistävänä tekijänä. Rohkeat johtajat tekevät päätöksiä ripeästi ja ovat valmiita kohtaamaan haasteita sen sijaan, että lykkäisivät ratkaisuja. Tämä ehkäisi työprosessien hidastumista ja vahvisti organisaation reagoitakykyä. Kolmantena teemana toistui **avoimuuden ja viestinnän** merkitys. Rohkeat johtajat edistävät keskustelukulttuuria, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään vapaasti. Tämä vähensi turhaa jännitystä ja väärinkäsityksiä sekä mahdollisti sujuvamman yhteistyön, mikä heijastui työn tehokkuuteen. Neljänneksi aineistossa korostui **innovatiivisuuden tukeminen**. Rohkeus johtajuus luo psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa virheitä ei pelätä, vaan niitä pidetään oppimismahdollisuuksina. Tämä kannusti työntekijöitä

esittämään uusia ideoita ja kokeilemaan ennakkoluulottomasti erilaisia ratkaisuja, mikä paransi toiminnan kilpailukykyä ja uudistumiskykyä.

"Työn tehokkuudessa nimeomaa ne roolit on tärkeitä, koska se minkä olen huomannut että (...) Jos ei ole roolituksia niin pienessäkin yhtiössä tehdään ihan älyttömästi päällekkäistä työtä ja se johtaa epäselvyyteen." – H8

"rohkeudella vaikeista asioista keskustelemiseen ja sillä pystytään luultavasti ehkäisemään iso osa työyhteisöongelmista, joka sitten taas johtaa suoraan siihen tehokkuuden lisääntymiseen." – H2

"No mä sanoisin sen mitä toin jo aikaisemmin esille, että se on se luottamus semmoinen aika hyvä mun mielestä siinä, jos miettii työn sujuvuutta ja sitä tehokkuutta". -H6

"Että just että on se ilmapiiri semmoinen että niistä voi sanoa ääneen, että se ei ole ikään kuin epäonnistuminen, vaan että jos mä työntekijänä koen että mä en päässyt tavoitteeseen sen takia, että mä oon nyt tänä vuonna satsannut enemmän näihin asioihin ja noissa ja tavoitteet täyttyneet ja muuta, niin sitten taas tavallaan, että jos niistä on lupa puhua ääneen ja että niitä että ne on asioita jotka on tapahtunut mutta ne ei ole semmoisia että niitä ajatellaan, että jos sä joko onnistut tai epäonnistut tai muuta". -H3

Lopuksi haastatteluissa painottui **luottamuksen ja työhyvinvoinnin** merkitys. Rohkea johtaja tukee työntekijöiden hyvinvointia, ottaa vastuuta ja huomioi tiimin tarpeita, mikä lisää sitoutumista ja motivaatiota. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät voivat keskittyä työhönsä ilman turhaa stressiä, mikä vahvistaa kokonaisvaltaista tehokkuutta. Rohkea johtajuus näyttäytyi aineistossa työn sujuvuutta ja tehokkuutta edistävänä johtamistapana, joka rakentui selkeyden, päätöksenteon, avoimen vuorovaikutuksen, psykologisen turvallisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen varaan.

4.3.6 Työyhteisön turvallisuus ja luottamus

Haastatteluaineiston perusteella rohkea johtajuus näyttäytyy keskeisenä tekijänä työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rakentumisessa. Analyysissa toistui viisi pääteemaa: **turvallisen ilmapiirin luominen, avoimuuden ja rehellisyyden edistäminen, tuen ja arvostuksen kokemukset, riskinoton ja epäonnistumisen sietäminen sekä luottamukseen pohjautuva vuorovaikutus.**

Ensinnäkin haastateltavat korostivat, että rohkea johtajuus luo **turvallisen ilmapiirin**, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään avoimesti ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Rohkea johtaja ei ole pelottava hahmo, vaan helposti lähestyttävä tuki, jonka läsnäolo toi varmuutta myös ristiriitatilanteisiin. Turvallisuuden tunne liittyi sekä arjen vuorovaikutukseen että siihen, että johtaja oli valmis puuttumaan ongelmiin ajoissa ja johdonmukaisesti. Toiseksi **avoimuus ja rehellisyys** nähtiin keskeisinä psykologista turvallisuutta tukevinä elementteinä. Kun johtaja viestii avoimesti ja käy suorita, kunnioittavia keskusteluja, työntekijät kokivat, että heitä kuullaan ja heidän näkemyksiään arvostetaan. Tämä mahdollistaa vaikeistakin asioista puhumisen ja vahvasti yhteisöllistä ilmapiiriä. Kolmantena teemana korostuivat **tuen ja arvostuksen kokemukset**. Rohkeat johtajat osoittavat arvostusta työntekijöitään kohtaan, tunnistavat yksilöllisiä tarpeita ja uskaltavat kohdata myös työntekijöiden henkilökohtaisia huolia. Tämä lisäsi luottamusta ja paransi työntekijöiden kokemusta siitä, että he voivat olla työyhteisössä omia itsejään, myös keskeneräisinä. Neljänneksi haastateltavat nostivat esiin **riskinoton ja epäonnistumisen hyväksymisen** merkityksen. Rohkea johtajuus mahdollistaa kulttuurin, jossa virheitä ei pelätä vaan niistä opitaan. Tämä kannusti kokeiluihin, innovatiivisuuteen ja avoimeen ideointiin, mikä vahvisti niin yksilöiden kuin tiimien itsevarmuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Lopuksi aineistossa painottui **luottamukseen perustuva vuorovaikutus**. Kun johtaja toimii läpinäkyvästi, osoittaa johdonmukaisuutta ja on valmis asettumaan itsekin epämuukavuuksialueelle, työntekijät kokivat olevansa samassa veneessä. Tämä madalsi suojamuureja ja vahvisti koko työyhteisön keskinäistä luottamusta.

"Kyllä se turvallisuus tulee siitä, että pystyy luottaa siihen johtajaan, että se seisoo omilla jaloillaan ja pärjää siinä työssään. Ja sitten se, että jos on semmoisia tilanteita, että työntekijät vaikka haluaisi tietoa lisää jostain asiasta ja johtaja kokee, että hänelle ei ole lupaa kertoa (...) niin sitten just sekin, että sanoo rehellisesti ääneen, että mä en voi teille näistä asioista puhua". -H2

"Rohkean johtajan yksi tavoite on nimenomaan se luottamuksen rakentaminen. Miten sä saat porukan motivoitumaan, keskustelemaan keskenään, ideoimaan, kehittämään?". "Kyllähän se luottamus on varmaan sitten kaiken pohja ja perusta". -H7

"Rohkeat ja empaattiset johtajat muokkaavat työyhteisöään valtavasti... ihmiset uskaltaa puhua ajatuksistaan, tuoda esille ideansa, puhua peloistaan, epäonnistumisistaan (...) Ihmiset tiivistyy työyhteisönä, että yhteistyö on parempaa ja semmoiset ihmisten suojamuurit laskee." -H5

4.3.7 Innovatiivisuus ja työssä kehittyminen

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että rohkea johtajuus tukee merkittävästi työyhteisön innovatiivisuutta ja ammatillista kehittymistä. Aineistosta nousi esiin neljä keskeistä teemaa: **psykologinen turvallisuus ja luottamus, valtuuttaminen ja vastuullisuus, ideoiden ja kokeilujen mahdollistaminen** sekä **kehittämistyön suunnan ja rajaamisen taito**.

Ensinnäkin **psykologinen turvallisuus ja luottamus** muodostavat perustan innovatiiviselle ja oppimista edistävälle ilmapiirille. Haastateltavat toivat esiin, että rohkea johtaja luo ympäristön, jossa työntekijät uskaltavat jakaa ideoitaan, kokeilla uutta ja tuoda esiin epävarmuuksia ilman pelkoa epäonnistumisen seurauksista. Tällainen avoimuus ja inhimillisuus rakensivat luottamusta ja mahdollistivat jatkuvan yhteisen oppimisen. Toiseksi **valtuuttaminen ja vastuullisuuden jakaminen** koettiin rohkean johtajuuden ytimessä. Kun työntekijöille annetaan tilaa tehdä päätöksiä, käyttää omia vahvuuksiaan ja toimia omana itsenään, he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Tämä edisti sitoutumista, itseohjautuvuutta ja ammatillista kasvua. Kolmantena teemana korostui **ideoiden ja kokeilujen mahdollistaminen**. Rohkea johtaja tukee uuden ajattelun syntymistä ja suhtautuu virheisiin oppimisen paikkoina. Työyhteisöissä, joissa tällainen johtaminen toteutuu, syntyy enemmän aloitteita, uusia toimintamalleja ja kokeiluja. Tämä vahvisti työyhteisön luovuutta ja muutostyökykyä.

Lopuksi haastatteluissa nousi esiin myös **kehittämistyön suunnan ja rajaamisen merkitys**. Rohkea johtajuus ei tarkoita rajoittamatonta ideointia, vaan myös kykyä ohjata kehittämistyötä strategisesti ja käytännön realiteetteihin nojaten. Tämä tasapaino ideoiden ja uusien ajatusten tukemisen ja tavoitteellisen suunnan määrittelyn välillä nähtiin tärkeänä tehokkaan ja vaikuttavan kehittymisen mahdollistajana.

” (...) Se innovoinnin ja tällainen kehittämistyön suuntaaminen järkevästi, että rajataan sitä, että hei kaikille kaikkea, kunnolla kaikki saa ideoita, kaikki saa sanoa, mutta sitten me sovitaan se, että mitä tehdään ja mitä ei tehdä ja meidän ei tarvitse niinku haulit olla ja ampua ja kokeilla kaikkea vaan valita ne mitä tehdään kyllä.” -H4

4.3.8 Hyvinvointi ja työssä jaksaminen

Haastatteluaineiston mukaan rohkea johtajuus tuki työyhteisön hyvinvointia ja työntekijöiden työsäljaksamista monitasoisesti. Analyysistä nousi esiin viisi toistuvaa teemaa: **luottamus ja vapaus, avoin vuorovaikutus ja tunteiden käsittely, selkeys ja ennakoitavuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino** sekä **tuen ja arvostuksen kokemukset**.

Ensinnäkin **luottamukseen perustuva vapaus** nähtiin hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Rohkea johtaja antaa työntekijöille tilaa aikatauluttaa ja suunnitella työtään itsenäisesti, mikä lisäsi vastuullisuuden ja hallinnan kokemusta. Tämä paransi työn mielekkyyttä ja auttoi jaksamaan paremmin arjen vaatimuksissa. Toiseksi korostui **avoin vuorovaikutus ja tunteiden käsittely**. Rohkea johtaja luo ilmapiirin, jossa työntekijät voivat turvallisesti puhua huolistaan, epävarmuuksistaan ja stressitekijöistään ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tämä vähensi kokemusta yksinäisyydestä, lisäsi yhteisöllisyyttä ja vahvisti työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Kolmantena teemana aineistossa painottui **selkeys ja ennakoitavuus**. Kun johtaja toimii läpinäkyvästi ja määrittelee roolit, tavoitteet ja pelisäännöt selkeästi, työntekijät kokevat vähemmän epävarmuutta. Tämä vähensi kuormitusta ja mahdollisti keskittymisen työntekoon ilman ylimääräistä huolta organisaation sisäisestä epäselvyydestä. Neljänneksi haastateltavat toivat esiin **työn ja vapaa-ajan tasapainon** merkityksen. Rohkea johtajuus mahdollistaa joustavat työjärjestelyt ja ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet. Tämä koettiin erityisen tärkeäksi työssä jaksamisen ja perhe-elämän yhteensovittamisen kannalta.

”Mutta mä sanoisin, että ehkä tuolla rohkealla johtajuudella se hyvinvointi ja jaksaminen, niin se positiivinen vaikutus tulee siitä kaikesta selkeydestä ja läpinäkyvyydestä, että aikaa ei tarvitse (...) Aikaa ei tarvitse käyttää oman työtulevaisuuden murehtimiseen tai oman urakehityksen murehtimiseen tai tiimin sisäisten konfliktien murehtimiseen, se rohkeus tulee siitä, että niihin pystytään puuttumaan etukäteen. Ja ehkä myöskin hyvinvointiin sitten taas, jos katsotaan tuolla kaupallisella puolella niin siellä, että jos uskalletaan innovoida, kokeilla, uskalletaan antaa vastuuta, niin sillä saattaa olla semmoinen hyvinvointia ruokkiva vaikutus ihan sitä kautta, kun pystytään tekemään niin kuin semmoista tervettä työn muovaamista jatkuvasti sen oman työnkuvan sisällä.” -H8

Lopuksi **tuen ja arvostuksen kokemukset** nousivat tärkeäksi hyvinvointia tukevaksi elementiksi. Kun työntekijät kokivat tulevaisuutta kuulluiksi ja nähdyiksi yksilöinä, heidän motivaationsa, työtyytyväisyytensä ja sitoutumisensa vahvistuvat. Rohkea johtaja tunnistaa tiimin vahvuudet, jakaa vastuuta ja tukee työntekijöitä vaikeuksien edessä, mikä rakentaa turvallista ja inhimillistä työyhteisökulttuuria.

(...) nähnyt hyviä esimerkkejä siitä, että se ääneen sanoittaminen on tosi tärkeätä, koska ihmiset kipuilee niin paljon yksin ja silloin on tärkeätä kuulla myös se, että muilla on rankkaa, että jos se on semmoinen tilanteesta johtuva tai hetkellinen tai muu niin se, että se käydään läpi, että joo, kaikilla on ollut rankkaa tai ei ole vaan sun ongelma eikä ole (...) ei johdu siitä, että olisi riittävän tehokasta ja muuta (...) Ja sitten ehkä se rohkeus pitää tulla myös siinä sitten, että määrää enempiä kukaan ei jaksu sinnitellä et sitten on niitä hetkiä (...) On niitä hetkiä, kun voidaan venyä ääri rajoille. Yksin siitä voi tulla hieno onnistumisen kokemus. Mut sitten, jos se venyminen kestää liian pitkään niin sittenhän siinä tulee se, että sitten tippuu hanskat, sitten palaa ihmiset loppuun sitten riskien määrä ja virheiden määrä kasvaa ja se kannattavuus ja kaikki heikkenee niin ehkä just sen, että rohkean johtajuuden kanssa ja että myönnetään tämmöiset työhyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmat, mutta niihin myös puututaan. Oli ne sitten yksilö tai koko ryhmätasolla ja niille ollaan valmiita tekemään jotain eikä sitten taas piilouduta sen, että no työelämä nykyään nyt on vaan rankkaa tai että tää, että jos tuntuu ettei jaksu niin koetan vaan jaksaa.” -H4

4.3.9 Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että rohkea johtajuus vaikutti keskeisesti työyhteisön ilmapiiriin ja organisaatiokulttuurin rakentumiseen. Aineistosta nousi esiin viisi toistuvaa teemaa: **avoimuuden ja vuorovaikutuksen vahvistaminen, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentaminen, kulttuurin kehittämisen vastuunotto, arvopohjainen johtaminen** sekä **kulttuurin jatkuvuus ja muutostalokkyys**.

Ensinnäkin haastateltavat korostivat, että rohkea johtajuus **vahvistaa avointa vuorovaikutusta**, mikä loi perustan myönteiselle työilmapiirille. Kun työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, huoliaan ja onnistumisiaan ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta, syntyy ilmapiiri, jossa yksilöt uskaltaavat olla aitoja ja osallistua yhteisiin keskusteluihin. Tämä edisti yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toiseksi **luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentaminen** nousi keskeiseksi teemaksi. Rohkea johtajuus luo tilan, jossa epäonnistumiset nähdään osana oppimista, ja työntekijät kokevat voivansa ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Tällainen ilmapiiri vähensi pelkoa ja epävarmuutta, lisäten yhteistä toimivuutta ja avoimuutta. Kolmantena teemana aineistossa korostui **johtajan vastuu kulttuurin kehittämisestä**. Haastateltavat kyseenalaisivat ajatuksen, että organisaatiokulttuuri syntyisi spontaanisti tai itsestään: rohkea johtaja nähtiin aktiivisena kulttuurin rakentajana, joka puuttuu epäkohtiin ja ottaa roolin arjen toimintatapojen, viestinnän ja ilmapiirin suunnan määrittäjänä. Neljänneksi haastatteluissa nousi esiin **arvopohjainen ja inhimillinen johtajuus**, joka ohjaa kulttuurin suuntaa. Kun johtaja toimii läpinäkyvästi, arvostavasti

ja rehellisesti, työntekijät kokevat ilmapiirin oikeudenmukaiseksi ja turvalliseksi. Tällainen johtajuus edisti työyhteisön eettistä ilmapiiriä ja kannusti avoimeen keskusteluun myös vaikeista aiheista.

”No yksi mitä toivoisi, että se vaikuttaisi enemmän, että Suomessa on hirveän paljon jotenkin Ilmapiiri ja kulttuuria ajatellaan, että siihen ajaudutaan, siis että sitä ei luoda, vaan se on vaan joku (...) että kulttuurilla on iso vaikutus työhyvinvointiin, mutta sitten luetaan, että se on vaan semmoinen niin kun olio joka ilmestyy osiensa summasta eikä sitä johdeta millään lailla, niin tässä on semmoinen kummallinen kanssa että ei olla valmiita puuttumaan että jos kulttuuri menee vinoon tai ilmapiiri on huono niin jotakin asialle pitää rohkean johtajan tehdä.” -H4

”Ja sitten muu aika on sitten sitä johtamista ja kaiken sen ilmapiiri johtamista. Se on kulttuurin johtamista. Se on niiden arvojen johtamista, se on niiden tavoitteiden johtamista, se on laadun johtamista. Se on numero numeroilla johtamista. Oi vitsi se on niin iso paketti kyllä.” -H1

” (...) no yhtäältä sitä voi miettiä niin että hänen pitäisi niin kun olla jotenkin harkitseva siinä omassa toiminnassaan ja ulostuloissaan ja olla kosketuksissa itsensä kanssa ja lisätä itsetuntemusta, jotta hän myös miettii, että minkälainen ihmiskuva hänellä on (...) Näkeekö hän ihmisen niin kun resursseina, liikuteltavina palikkoina vai? Vai minä hän ihmiset näkee ja tavalla (...) ja ymmärretään myös sitten se, että se hänen oma näkemyksensä ei ole yksi ainut ja oikea niin kuin suhtautumistapa tehdä asioita tai että mihin suuntaan mennään. Vaan että meidän organisaatiot muodostuu monenlaisista persoonista ja että hän ja että hänellä olisi kykyä ja osaamista toimia kaikenlaisten persoonien parissa.” -H5

Lopuksi korostui **kulttuurin jatkuvuuden ja muutuskäytännön** merkitys. Rohkea johtaja mahdollistaa kulttuurin, jossa leikkimielisyys, kunnianhimo ja riskinotto voivat olla yhtä aikaa läsnä. Tällainen ilmapiiri kannusti uusiutumiseen ja luovuuteen, mutta vaati samalla johtajalta kykyä ohjata keskustelua rakentavasti sekä rajata toimintaa tarpeen mukaan.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia suhteessa aiempaan tutkimustietoon, aiheen kirjallisuuteen, tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Samalla analysoidaan tulosten merkitystä laajemmassa työelämäkontekstissa ja pohditaan jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Pohdinta jäsentyy autenttisen ja rohkean johtajuuden teoreettisen viitekehyksen kautta, jossa yhdistyvät moraalinen, psykologinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja luova rohkeus. Näin muodostuu kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, mitä rohkea johtajuus on työntekijöiden kokemusten valossa ja miten rohkeaa johtajuutta voidaan ymmärtää johtamiskäytäntöjen uudistamisen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja syventää ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erityisesti työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja rohkeasta johtajuudesta; mikä on työntekijän määritelmä rohkeasta johtajuudesta ja johtamisesta. Tavoitteena oli selvittää myös minkälaista rohkeaa johtajuutta ja johtamista työntekijät tunnistavat, ja minkälaisia ilmentymiä ja vaikutuksia rohkealla johtamisella/johtajuudella on työyhteisöissä.

Tutkimuksen avulla saatiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Millaisena työntekijät kuvaavat rohkeaa johtajuutta?

- a) Miten työntekijät määrittelevät rohkean johtajuuden?
- b) Minkälaista rohkeaa johtajuutta työntekijät tunnistavat?
- c) Minkälaisia ilmentymiä ja vaikutuksia rohkealla johtajuudella on työyhteisössä?

Tutkimuksen kokonaisvaltaisena tarkoituksena oli lisätä ja laajentaa ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta: muodostaa ymmärrystä siitä, millaisena rohkea johtajuus näyttäytyy työntekijöiden näkökulmasta suomalaisissa työyhteisöissä, ja miten se vaikuttaa työyhteisöjen toimintaan, hyvinvointiin ja uudistumiskykyyn. Tutkimuksen lähtökohtana oli oletus siitä, että rohkeaa johtajuutta tarvitaan erityisesti tämän päivän kompleksisessa, tunnepitoisessa ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Aineistoni perustui työntekijähaastatteluihin, joiden kautta avautui moniulotteinen ja käytännönläheinen kuva rohkeuden merkityksestä johtajuudessa.

5.1 Keskeiset tulokset, niiden merkitys ja yhteys aiempaan tutkimukseen

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että rohkea johtajuus ei näyttäydy vain työarjen poikkeustilanteisiin rajautuvana sankarillisuutena, vaan kokonaisvaltaisesti työyhteisöiden arkeen kytkeytyvänä arvolähtöisenä johtamiskäytäntönä sekä inhimillisenä ja vuorovaikutteisena toimintana. Työntekijöiden määritelmässä rohkea johtajuus rakentui ennen kaikkea viidestä toisiaan täydentävästä ulottuvuudesta: arvojen mukaisesta toiminnasta, inhimillisyydestä ja aitoudesta, tunnetaitojen hallinnasta, vastuullisesta päätöksenteosta sekä työntekijöiden voimaannuttamisesta ja luottamuksen rakentamisesta.

Nämä tulokset peilaavat vahvasti autenttisen johtajuuden teoriaan, jossa korostuvat johtajan eettinen vakaumus, rehellisyys ja avoimuus (Gardner ym., 2011, Walumbwa ym., 2008). Autenttinen johtaja toimii arvojensa mukaisesti ja osoittaa käyttäytymisessään johdonmukaisuutta, jota työntekijät pitivät tulosten mukaan myös rohkean johtajuuden keskeisenä tunnusmerkkinä. Samoin Hannah, Avolio ja Walumbwa (2011) osoittivat empiirisessä tutkimuksessaan, että autenttinen johtajuus lisää työntekijöiden moraalista rohkeutta ja mahdollistaa psykologisesti turvallisen kulttuurin, jossa työntekijät uskaltavat toimia arvojensa mukaisesti. Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä havaintoa: johtajan aitous ja haavoittuvuuden sietokyky mahdollistavat myös työntekijöiden rohkean toimijuuden.

Rohkea johtaja toimii johdonmukaisesti omien ja organisaation arvojen mukaisesti myös epävarmuuden, paineen ja ristiriitojen keskellä. Tämä havainto resonoi vahvasti Comer ja Sekerkan (2017) tutkimuksen kanssa sekä Brownin (2023) ajatusten kanssa, jotka korostavat rohkeuden ilmenemistä eettisesti kestäväenä ja emotionaalisesti älykkäänä johtajuutena.

E erityisen tärkeä havainto oli, että rohkea johtajuus sisältää useita toisiinsa kytkeytyviä ulottuvuuksia, joita ei voi erottaa toisistaan yksiselitteisesti. Moraalinen, psykologinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja luova rohkeus ilmenivät eri tavoin johtajien toiminnassa ja vaikuttivat työntekijöiden kokemuksiin turvallisuudesta, merkityksellisyydestä ja luottamuksesta. Esimerkiksi Brownin (2023) esittelemä haavoittuvuuden kohtaaminen ja Flatterin (2020) kehittämä Courageous Leadership Framework tarjosivat teoreettisen viitepohjan, jonka avulla tuloksia oli mahdollista jäsentää. Johtajan kyky kohdata

vaikeat tunteet, toimia läpinäkyvästi ja kantaa vastuuta virheistä koettiin työntekijöiden keskuudessa ratkaisevaksi tekijäksi organisaatiokulttuurin kannalta.

Emotionaalisen ja psykologisen rohkeuden ulottuvuudet, kuten haavoittuvuuden hyväksyminen, palautteen vastaanottaminen ja vaikeiden tunteiden kohtaaminen nousivat toistuvasti esiin rohkean johtajuuden työntekijäkuvauksissa. Tämä tukee Brownin (2023) näkemystä siitä, että rohkea johtaminen on ennen kaikkea tunnepitoista vuorovaikutusta, eikä pelkästään järkiperaistä päätöksentekoa. Harbour ja Kisfalvi (2014) sekä Rachman (2004) ovat osoittaneet niin ikään, että psykologisesti rohkea johtaja toimii epävarmuuden keskellä tarkoituksenmukaisesti, vaikka joutuisi luopumaan kontrollista tai omasta haavoittumattomuuden illuusiosta.

Samoin moraalinen rohkeus, joka viittaa johtajan kykyyn puolustaa oikeaksi kokemiaan arvoja myös ulkoisessa paineessa, nousi tutkimustuloksissa keskeiseksi. Kidderin (2005), Novogratzin & McNultyn (2022) sekä Osswaldin ym. (2012) mukaan moraalisesti rohkea toiminta edellyttää eettistä herkkyyttä, sitoutumista ja kykyä kantaa mahdollisia seuraamuksia. Haastateltavat kokivat juuri tämänkaltaisen moraalisen selkärangan johtamisessa rohkeuden keskeisimpänä ulottuvuutena. Näyttävä sankaruus ei työarjen johtamisessa kannattele lähellekään riittävästi, vaan kestävämpää ja tuloksellisempaa on pikemminkin johdonmukainen eettinen toimijuus.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että autenttinen ja rohkea johtajuus eivät ole toisistaan irrallisia käsitteitä, vaan ennemminkin limittyvät toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. Beddoes-Jonesin ja Swalesin (2015) kolmipilarinen autenttisen johtajuuden malli, jossa korostuvat johtajan itsetuntemus, eettinen käyttäytyminen ja itsesäätely, näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa sekä työntekijöiden kuvauksissa rohkean johtamisen ydinelementteinä. Erityisesti eettinen johdonmukaisuus ja emotionaalinen läsnäolo ovat niitä ulottuvuuksia, joiden varaan työntekijöiden luottamus ja sitoutuminen rakentuu. Nakamura ym. (2023) puolestaan tuovat esiin autenttisen johtajuuden kestävä muodon, jossa johtaja navigoi monimutkaisissa järjestelmissä haavoittuvasti, mutta arvoilleen uskollisesti. Juuri tällainen arvo- ja ihmislähtöinen joustavuus näyttäytyi niin ikään tässä tutkimuksessa tärkeänä erityisesti organisaatioiden jatkuvan muutoksen kontekstissa.

Tutkimuksen toisena keskeisenä tuloksena voidaan pitää havaintoa siitä, että rohkea johtajuus rakentuu vahvasti luottamuksen, psykologisen turvallisuuden ja osallistavan vuorovaikutuksen varaan.

Työntekijöiden mukaan rohkea johtaja ei tee päätöksiä yksin, vaan mahdollistaa keskustelua, innostaa kokeiluihin ja edistää yhteistä oppimista. Tämä viittaa siihen, että rohkeus ei ilmene auktoriteettina vaan vuorovaikutteisena osallistamisena. Tulkinta vahvistaa Sekerkan ja Bagozzin (2007) mallia moraalaisesta toimijuudesta, jossa keskeistä on eettinen reflektio, toiminnan johdonmukaisuus ja organisaation normatiivinen ilmapiiri.

Tutkimusaineisto nosti esiin myös rohkeuden vaikutuksia työyhteisön dynamiikkaan. Rohkeaa johtajuutta edustavat esihenkilöt kykenivät tukemaan työntekijöiden kasvua, motivaatiota ja omaa rohkeutta. Tämä näkyi muun muassa työntekijöiden valmiudessa ja omassa rohkeudessa ottaa vastuuta, tehdä aloitteita ja osallistua kehittämiseen. Näin ollen rohkea johtajuus toimi paitsi esimerkkinä myös aktivaattorina työntekijöiden omalle toimijuudelle. Tulokset tukevat Harbourin ja Kisfalvin (2014) näkemystä, jonka mukaan psykologinen rohkeus johtamisessa toimii sekä identiteetin että yhteisön rakentajana.

Työntekijöiden kuvauksissa rohkean johtamisen ilmentymät kytkeytyivät tiiviisti muutosjoustavuuteen, yhteisöllisyyteen ja organisaation oppimiskykyyn. Erityisesti esiin nousi rohkean johtajuuden työyhteisöjen kokeilukulttuurin mahdollistava vaikutus, luovuuden ja avoimen palautteen syntymiselle. Ilmiöitä, jota aiemmassa rohkeutta ja rohkeaa johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on liitetty emotionaalisesti ja sosiaalisesti turvallisiin työympäristöihin (Brown, 2023, Åhman, 2021, Lange & Järvinen, 2018).

Erityisen merkittävä tutkimushavainto on, että rohkea johtajuus näyttäytyy työntekijöille ennemminkin kulttuurisena ja kontekstisidonnaisena vuorovaikutusilmiönä kuin yksilöllisenä persoonallisuuspiirteenä. Tämä näkökulma on linjassa muun muassa Brownin (2023), ajatusten sekä Flatterin (2020) ja Comer ja Sekerkan (2017) aiemman tutkimuksen kanssa, joissa rohkeus kuvataan opittavana, reflektiivisenä ja eettiseen toimijuuteen liittyvänä kykynä. Flatterin (2020) esiin tuomat rohkean johtajuuden neljä ulottuvuutta: arvopohjaisuus, resilienssi, päätöksentekokyky ja luottamuksen rakentaminen näkyvät suoraan myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Tutkimustulokset osoittavat, että rohkeaa johtajuutta ei voida kehittää pelkästään yksilön ominaisuutena, vaan se vaatii organisaatiokulttuuria, joka tukee epäonnistumista, palautetta sekä aitoa ja avointa vuorovaikutusta.

Yllättävänä havaintona pidän toisaalta sitä, kuinka voimakkaasti työntekijöiden puheessa korostuivat inhimillisyys, aitous ja tunnejohtaminen rohkeuden perustana. Yllättävää tutkimuksessa oli myös se, kuinka vahvasti työntekijät kuvasivat rohkean johtajuuden ilmentyvän juuri arjen pienissä, mutta johdonmukaisissa teoissa. Haastattelut osoittivat, että työntekijöiden silmissä kaikkein merkityksellisintä oli kokemus siitä, että johtaja toimii reilusti, kuuntelee, kohtaa ihmisenä ja uskaltaa rohkeasti ottaa vaikeatkin asiat esiin. Vaikka en tutkijana ollut ennakoanut näiden teemojen näin vahvaa korostumista, ne nousivat aineistosta selkeinä ja toistuivat lähes kaikissa haastatteluissa, muodostaen yhden tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä. Tämä osoittaa, että rohkea johtajuus ei ole irrallinen osa johtajuutta, vaan kietoutuu tiiviisti ihmiskäsitykseen sekä johtajan omaan että työyhteisön arvoihin. Tämä näkökulma on linjassa Roxburghin (2014) coaching-näkökulman kanssa, jossa johtajan toiminta arjessa heijastuu koko organisaation luottamuksen ja kasvun kulttuuriin.

Myös Proviteran, Quaminan ja Syyadin (2023) tutkimus tuo vahvistusta tämän tutkimuksen keskeisille löydöksille rohkeasta johtajuudesta eettisesti ja emotionaalisesti vaativissa tilanteissa. Heidän mukaansa rohkeus ei ole pelon puuttumista, vaan kykyä toimia moraalisesti ja arvojen mukaisesti myös epävarmuuden, vastustuksen tai henkilökohtaisten riskien keskellä. Tämä määritelmä resonoi vahvasti tutkimukseni tulosten kanssa, joissa työntekijät kokivat rohkean johtajuuden ilmentyvän juuri arjen käytännöissä ja valinnoissa, jotka vaativat johdonmukaisuutta, reiluuutta ja vaikeiden asioiden pelotonta kohtaamista. Tutkimusaineiston perusteella rohkea johtaja nähdään ennen kaikkea inhimillisenä toimijana, joka kantaa vastuun eettisestä suunnasta, mutta tekee sen tavalla, joka rakentaa luottamusta ja osallisuutta.

Provitera ym. (2023) korostavat erityisesti, että autenttinen ja eettinen johtaminen eivät voi toteutua ilman rohkeutta. Tämä on linjassa myös tämän tutkimuksen havaintojen kanssa. Kun johtaja toimii avoimesti ja arvojensa mukaisesti, myös työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisuudesta ja merkityksellisyydestä vahvistuu. Tämä näkyi aineistossa esimerkiksi työntekijöiden lisääntyneenä uskalluksena toimia oma-aloitteisesti, ottaa vastuuta ja osallistua kehittämiseen. Kyse ei siis ole yksittäisen johtajan persoonallisuudesta, vaan koko työyhteisön turvallisuutta ja yhteistyötä mahdollistavasta ilmiöstä.

E erityisen tärkeä huomio Provitera ym. (2023) tutkimuksessa on, että rohkeus on kehityskelpoinen johtajuuden osa-alue, jota voidaan tietoisesti vahvistaa esimerkiksi reflektion, valmennuksen ja

esimerkkien kautta. Tämä ajatus tukee myös tämän tutkielman päätelmää siitä, että rohkeus ei ole pysyvä tai synnynnäinen ominaisuus, vaan kyky ja tapa toimia, joka vaatii tuekseen organisaatiokulttuurin, joka sallii oppimisen, virheiden käsittelyn ja arvopohjaisen keskustelun. Näin ollen rohkea johtajuus näyttäytyy paitsi yksilön toimintana, myös organisaation strategisena mahdollistajana, jonka merkitys korostuu erityisesti muutosten, paineiden ja epävarmuuden ajassa.

Tämä tutkimus tarjoaa konkreettisen kokemuksellista tietoa rohkean johtajuuden ilmiöstä työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksesta hyötyvät erityisesti HR-ammattilaiset, esihenkilöt, lähijohtajat, ylemmät johtajat sekä organisaatiokehittäjät, jotka haluavat rakentaa psykologisesti turvallisia, arvojohtamiseen pohjautuvia ja eettisesti kestäviä työyhteisöjä. Lisäksi tulokset tukevat työelämävalmennusta ja johtajuuskoulutuksia, joissa korostetaan inhimillisyyden, tunneälyn ja reflektiokyvyn merkitystä. Tutkimuksen erityinen vahvuus on siinä, että se tuo rohkeuden käsitteen johtamisen arjen kontekstiin työntekijöiden kokemusten kautta, jolloin se ei toivon mukaan vain jää teoreettiseksi ihanteeksi vaan muuttuu ajan myötä opittavaksi ja kehitettäväksi konkreettiseksi toimintamalliksi.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tarkastella rohkeaa johtajuutta liittyen rohkeuden eri ulottuvuuksiin poikkileikkaavasti eri toimialoilla, sukupuolen, kokemustason ja kulttuurisen taustan mukaan. Olisi mielenkiintoista kehittää myös mittareita, joiden avulla rohkean johtajuuden ilmentymiä voitaisiin arvioida systemaattisesti erilaisissa organisaatiokonteksteissa. Tällaiset mittarit toisivat lisäselvyyttä erityisesti rohkean johtajuuden vaikutuksista organisaation tehokkuuteen työn tuottavuuden näkökulmasta. Lisäksi autenttisen ja rohkean johtajuuden teoreettista yhdistämistä olisi syytä jatkaa ja syventää, erityisesti kestävä ja osallistavan johtamisen näkökulmasta. Tulevissa tutkimuksissa olisi tärkeää selvittää tarkemmin myös, millaiset rakenteet ja johtamiskäytännöt tukevat rohkeuden kehittymistä ja kuinka näitä käytäntöjä voidaan skaalata laajemmin eri organisaatioihin.

Kaiken kaikkiaan tutkimukseni vahvistaa käsitystä siitä, että rohkea johtajuus on keskeinen johtamiseen ja johtajuuteen liittyvä työelämätaito, joka rakentuu arvoista, avoimesta vuorovaikutuksesta ja jatkuvasta itsereflektiosta. Se ei ole vain johtajan ominaisuus, vaan koko työyhteisön yhteinen tavoite ja toimintakulttuuri, jonka edistämiseen jokaisella on roolinsa. Tutkimus vahvistaa näkemystä, että rohkeus on paitsi johtamisen inhimillinen ydin, myös vahva strateginen voimavara. Se ei ole pelkästään yksilön luonteenpiirre, vaan yhteisöllinen ja kulttuurinen mahdollistaja, jota voidaan ja

tulee kehittää, vahvistaa ja arvostaa osana modernia, kestävää ja erityisesti eettisesti kestävää työelämää.

6 Johtopäätökset

6.1 Keskeiset havainnot ja päätelmät

Tämän tutkimuksen keskeiset johtopäätökset liittyvät kahteen toisiaan täydentävään kokonaisuuteen: (1) työntekijöiden antamiin kuvauksiin ja määritelmiin rohkeasta johtajuudesta sekä (2) rohkean johtajuuden ilmentymiin ja vaikutuksiin työyhteisöissä.

Tulokset pohjautuvat ja perustuvat laadullisen sisällönanalyysin avulla tuotettuun empiiriseen aineistoon, joka valottaa rohkean johtajuuden moniulotteisuutta ja sen käytännöllistä merkitystä organisaatioiden arjessa työntekijöiden kokemuksista käsin.

Tutkimuksessa työntekijät kuvasivat rohkeaa johtajuutta vahvasti arvolähtöisenä, inhimillisenä ja vuorovaikutteisena toimintana. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rohkea johtajuus ei näyttäyty yksittäisinä tekoina tai poikkeustilanteiden toimintana, vaan se on johdonmukaista ja vahvasti työn tekemisen arkeen kytkeytyvää käyttäytymistä, jossa korostuvat seuraavat ulottuvuudet: **Arvojen mukainen toiminta:** Rohkea johtaja toimii aidosti omien ja organisaation arvojen pohjalta myös tilanteissa, joissa ratkaisut eivät ole helppoja tai suosittuja. Arvojohtaminen on näin keskeinen osa rohkeuden kokemusta. **Inhimillisuus ja aitous:** Rohkeus yhdistyi erityisesti kykyyn olla haavoittuva, läsnä oleva ja rehellinen, ominaisuuksiin, jotka haastavat perinteisen autoritaarisen johtajuuskuvan. **Tunnetaito ja itsetuntemus:** Rohkea johtajuus perustuu syvään itsetuntemukseen, empatiaan ja kykyyn käsitellä omia ja toisten tunteita rakentavasti. **Vastuunotto ja päätöksentekokyky:** Rohkeutta ilmensi kyky kantaa vastuuta myös vaikeissa tilanteissa sekä tehdä päätöksiä epävarmuuden ja paineen keskellä. **Voimaannuttaminen ja luottamus:** Rohkea johtaja antaa työntekijöille tilaa, valtaa ja vastuuta, ja tätä kautta tukee heidän kasvuaan, sitoutumistaan ja itseohjautuvuuttaan.

Näiden tulosten ja johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden näkemyksissä rohkea johtajuus ilmentää eettisesti kestäväää, emotionaalisesti älykäästä ja osallistavaa johtamiskulttuuria.

Toisena päätelmänä voidaan todeta, että rohkea johtajuus näkyy; ilmenee ja vaikuttaa työyhteisöissä useiden toisiaan tukevien ilmiöiden kautta. Haastattelujen perusteella ilmentymät ja vaikutuksen

voidaan tiivistää viiteen keskeiseen ulottuvuuteen: **Kokeilunhalu ja innovatiivisuus:** Rohkea johtaja edistää riskinottoa ja uusien ideoiden kokeilua, mikä lisää työyhteisön muutoskyvykkyyttä ja luottavuutta. **Avoimuus ja vuorovaikutus:** Rehellinen ja avoin kommunikaatio mahdollistaa psykologisen turvallisuuden ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. **Vastuunotto ja johdonmukaisuus:** Johtajan kyky ottaa vastuu omista ja organisaation virheistä kasvattaa luottamusta ja osoittaa esimerkkiä työntekijöille. **Moraalinen selkäranka:** Rohkeus ilmeni kyvyssä puolustaa oikeaksi koettuja asioita myös ristiriitaitilanteissa, mikä rakentaa eettisesti kestäväää organisaatiokulttuuria. **Työntekijöiden tukeminen ja valtuuttaminen:** Rohkea johtajuus lisää yksilöiden osallisuutta, motivoi ja vahvistaa työssä kehittymisen mahdollisuuksia.

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, että rohkea johtajuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan positiivisen monitasoisesti. Se edistää muun muassa työmotivaatiota, sitoutumista, vuorovaikutuksen laatua, päätöksenteon toimivuutta, konfliktien hallintaa, työn sujuvuutta ja tehokkuutta, luottamusta, turvallisuutta, innovatiivisuutta ja työssä kehittymistä. Lisäksi se tukee työhyvinvointia ja jakamista sekä rakentaa myönteistä ilmapiiriä ja eettisesti kestäväää organisaatiokulttuuria.

Tämän tutkimuksen tulosten sekä näiden johtopäätösten pohjalta rohkea johtajuus voidaan nähdä kokonaisvaltaisena johtamisen lähestymistapana, joka yhdistää sekä vahvan eettisyyden ja ihmislähtöisyyden, osallistavan päätöksentekokyvyn ja avoimen vuorovaikutuksellisen kehittämisorientoituneisuuden. Työntekijöiden näkökulmasta rohkea johtajuus ei näyttäyty vain satunnaisena työarjen sankaruutena, vaan vahvasti arvolähtöisenä ja moniulotteisena johtamisena, jossa yhdistyvät erilaiset rohkeuden ulottuvuudet. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tällainen rohkeus rakentaa hyvinvoivia, toimivia, muutosjoustavia sekä uudistumiskykyisiä työyhteisöjä.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä oli kvalitatiivisen lähestymistavan mukaisesti kerätä syvällistä ja merkityksellistä tietoa tarkoituksenmukaisesti rajatulta ja pieneltä haastateltavien joukolta. Jälkikäteen tarkasteltuna tutkimusasetelma osoittautui toimivaksi ja tuotti runsaan ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisen aineiston.

Jo aineistonkeruun ja erityisesti sisällönanalyysin aikana kävi varsin nopeasti ilmi, että myös suppeampi ja väljemmin rajattu haastattelurunko olisi tuottanut laadullisesti yhtä rikkaan ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisen aineiston. Osa haastattelukysymyksistä osoittautui esihaastatteluista huolimatta päällekkäisiksi ja tarpeettoman tarkkarajaisiksi. Näin ollen tutkimuksen tavoitteiden ja asetettujen tutkimuskysymysten näkökulmasta olisi ollut perusteltua käyttää tiiviimpää ja avoimempaa haastattelurunkoa, joka olisi mahdollistanut haastateltavien vapaamman ilmaisun ja vielä omaehtoisemman painotuksen.

Erytyisesti rohkean johtajuuden työyhteisövaikutuksia kartoittavien kysymysten kohdalla olisi ollut tarkoituksenmukaista välttää kysymysten ennakolta suuntaamista tai oletuksia siitä, mihin osa-alueisiin vaikutukset kohdistuvat. Avoimemmat kysymykset olisivat saattaneet tuottaa vielä moniulotteisempaa ja syvällisempää aineistoa, kun vastaajat olisivat määritelleet ja kuvailleet vaikutukset täysin omista kokemuksistaan ja näkökulmistaan käsin.

Lisäksi suppeampi haastattelurunko olisi helpottanut aineiston analyysivaihetta. Nyt kerätty aineisto oli paitsi erittäin laaja, myös osin toisteinen ja päällekkäinen, mikä teki sisällönanalyysistä erityisen aikaa vievää. Runsas ja rönsyilevä aineisto vaikeutti osittain selkeiden temaattisten kokonaisuuksien hahmottamista ja lisäsi manuaalisen analyysin kuormittavuutta. Voidaan siis rakentavan kriittisesti todeta, että rajatumpi ja fokusoidumpi haastattelukysymysten muotoilu olisi palvellut sekä aineiston analysoitavuutta että tutkimuksen kokonaisvaltaista selkeyttä paremmin.

Olisin myös voinut syventää analyysia edelleen esimerkiksi tarkastelemalla sukupuolen tai toimialan vaikutuksia rohkeuden ilmenemismuotoihin. Lisäksi aineistonkeruussa olisi voinut kokeilla myös fokusryhmähaastatteluja yksilöhaastattelujen rinnalla, jotta vuorovaikutuksellinen näkökulma olisi vahvistunut. Tähän vaikutti kuitenkin suurelta osin se, että olin luvannut aineistonkeruuseen sekä haastatteluun liittyen, että tutkittavien anonymiteetti säilyy vahvana. Tämä oli myös lähes kaikkien haastateltavien oma tahtotila, ettei heitä eikä heidän vastauksiaan ollut mahdollista yksilöivästi tunnistaa tutkimuksen tuloksia esiteltäessä.

Haluan tuoda avoimesti esiin myös sen, että tekoälyä on hyödynnetty tutkimusprosessin tukena erityisesti laajan, osin toisteisen ja rönsyilevän litterointiaineiston jäsentelyssä ja selkeyttämisessä. Tekoälyä on käytetty nimenomaan tutkijan ajattelun tukena, ei analyysin korvikkeena. Käyttö on

toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla siten, että aineiston tulkinta ja johtopäätökset ovat edelleen tutkijan omaa työtä ja harkintaa.

Lähteet

- Aaltolainen-Harjuoja, E. & Seppänen, A. (19.4.2023). *Inhimillinen johtaminen on tulevaisuuden organisaatioiden elinehto*. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2023/04/inhimillinen-johtaminen-on-tulevaisuuden-organisaatioiden-elinehto.html> [Viitattu 25.3.2025.]
- Allio, R.J. (2023). *Preparing leadership for daunting 21st Century challenges*. *Strategy & Leadership*, Vol. 51 No. 1, pp. 3-9. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2022-0096>
- Altidor, W. (2019). *Luova rohkeus: Hyödynnä mielikuvitusta, yhteistyötä ja uudistumiskykyä ja menesty yli odotusten* (Suom. Leena Siitonen). Viisas Elämä. (Alkuperäinen teos julkaistu 2017)
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). *Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies*. *The Leadership Quarterly*, Volume 30, Issue 4, Pages 383-395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>.
- Amos, B. and Klimoski, R. J. (2014) *Courage: Making teamwork work well*. *Group & Organisation Management*, 39(1), pp. 110-128. <https://doi.org/10.1177/1059601113520407>.
- Anfara, V. A., Jr. , Pate, P. E., Caskey, M. M., Andrews, G., Daniel, L. G., Mertens, S. B., & Muir, M. (2008). *Research summary: Courageous, collaborative leadership*. <http://www.nmsa.org/Research/ResearchSummaries/CourageousCollaborativeLeadership/tabid/1588/Default.aspx> [Viitattu 25.3.2025.]
- Bangari, R. S., & Prasad, L. (2012). *Leadership in action: Courage, the critical leadership differentiator*. *IUP Journal of Soft Skills*, 6(2), 39–51. <https://scispace.com/pdf/leadership-in-action-courage-the-critical-leadership-59b1luy8cs.pdf> [Viitattu 25.3.2025.]
- Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). *Authentic leadership: development of a new three pillar model*. *Strategic HR Review*, Vol. 14 Iss 3 pp. 94 – 99 <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-04-2015-0032>

- Bergman, P. (2018). *Great Leaders Are Confident, Connected, Committed, and Courageous*.
<https://hbr.org/2018/07/great-leaders-are-confident-connected-committed-and-courageous>
[Viitattu 25.3.2025.]
- Brown, B. (2006). *Shame resilience theory: A grounded theory study on women and shame*.
Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services, 87(1), 43–52.
<https://doi.org/10.1606/1044-3894.3483>
- Brown, B. (2012). *Uskalla haavoittua*. (S. Rantanen, suom.). Basam Books. (Alkuperäisteos: *Daring Greatly*, 2012).
- Brown, B. (2023). *Rohkaiseva johtaja* (2. p., M. Oksanen, Suom.). Viisas Elämä. (Alkuperäisteos: *Dare to Lead*, julkaistu 2018)
- Brown, B. (2024, syyskuu 25). *Cultivating Meaning & Connection (Discussion)* [Esitys]. Nordic Business Forum 2024, Helsinki, Suomi. <https://www.nbforum.com/nbf2024/agenda/> [Viitattu 25.3.2025.]
- CGI. (2020). *Työn murros Suomessa 2020: Tutkimus tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta*. https://www.cgi.com/sites/default/files/2023-02/tyon_murros_suomessa_2020.pdf
[Viitattu 25.3.2025.]
- Chaleff, I. (2009) *The Courageous Follower : Standing up to and for Our Leaders*, Berrett-Koehler Publishers, Incorporated. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=479212>.
- Chapman, M. (2020). *Courageous leadership – what defines it in the modern organisation*. *Strategic HR Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 47-50. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0001>
- Comer, D. R., & Sekerka, L. E. (2017). *Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace*. *Human Resource Management Review*, 27(2), 254–268.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.011>

- Detert, J. R. (2018). Cultivating everyday courage. *Harvard Business Review*, 96(6), 98–105
https://store.hbr.org/product/cultivating-everyday-courage/R1806K?srsId=AfmBOorRuVK-iPYobC2eQw2BRLzemtTfYDsmAwkV-vSU4xOUFzQTdXoL&utm_source=chatgpt.com. [Viitattu 25.3.2025.]
- Detert, J. R. (2021). *Choosing courage: The everyday guide to being brave at work*. Harvard Business Review Press. [Viitattu 25.3.2025.]
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). *Can your employees really speak freely?* *Harvard Business Review*, 94(1–2), 80–87. <https://hbr.org/2016/01/can-your-employees-really-speak-freely>. [Viitattu 25.3.2025.]
- Detert, J. R., & Bruno, E. A. (2017). Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 11(2), 593–639.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0155>.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (J. J. Araya, Lukija) [Äänikirja]. Ascent Audio.
<https://www.storytel.com/fi/books/the-fearless-organization-creating-psychological-safety-in-the-workplace-for-learning-innovation-and-growth-440057> [Viitattu 25.3.2025.]
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). *Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness*. *SAGE Open*, 4(1), 1–10.
<https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Flatter, J. R. (2021). *Developing Leaders for the Future: A Courageous Leadership Framework*. *Journal of Character and Leadership Development*, 8(2).
<https://jclcdusafa.org/index.php/jcld/article/view/40>. [Viitattu 25.3.2025.]

- 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. ISSN 1048-9843
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.
- Glade-Wright, R., & Smyth, E. A. (2023). *Metaphors for doctoral research: Fundamental tenets & creative courage*. Journal of University Teaching & Learning Practice, 19(4), 1–12. [Viitattu 25.3.2025.]
- Goleman, D. (2009). Tunneäly: *Lahjakkuuden koko kuva*. (J. Kankaanpää, suom.). Otava: Keuruu.
(Alkuperäisteos: Emotional Intelligence, 1995).
- Günther, K., & Hasanen, K. (2021). *Tutkimuksen suunnittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 25.3.2025.]
- Günther, K., Hasanen, K., & Juhila, K. *Johdanto: Analyysi ja tulkinta*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 25.3.2025.]
- Hakanen, J., Kuusela, S., & Pessi, A. B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F., & Paakkanen, M. *Myötätunnon mullistava voima*. Juva: PS-kustannus.
- 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, Cambridge University Press, vol. 21(4), pages 555-578.
https://www.researchgate.net/publication/277909212_Relationships_between_Authentic_Leadership_Moral_Courage_and_Ethical_and_Pro-Social_Behaviors. [Viitattu 25.3.2025.]
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2014). *In the Eye of the Beholder: An Exploration of Managerial Courage*. Journal of Business Ethics 119 (4), 493–515. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1835-7>

- Harris, H. (1999). *Courage as a management virtue*. Business and Professional Ethics Journal, 18(3/4), 27–46. [Viitattu 25.3.2025.]
- Heikkinen, K.-P. (2019). *Aitojohtajuus on johtamista aidosti*. ePooki – Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut, 35. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060514982>. [Viitattu 26.4.2025.]
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (4. uudistettu painos). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu laitos). Tammi.
- Howard, M.C.; Farr, J.L.; Grandey, A.A.; Gutworth, M.B. (2016). *The creation of the workplace social courage scale (WSCS): An investigation of internal consistency, psychometric properties, validity, and utility*. J. Bus. Psychol. 2017, 32, 673–690. DOI 10.1007/s10869-016-9463-8
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). *Leading with emotional labor*. Journal of Managerial Psychology, 23(2), 151–168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (2021) *Haastattelut*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 25.3.2025.]
- Isoaho, M. (2007). *Rohkea johtaja: Hyödynnä kritiikki ja villit ideat*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jokinen, A. (2021). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 25.3.2025.]
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2011). *Emotional Intelligence and Leader Member Exchange: The Relationship with Employee Turnover Intentions and Job Satisfaction*. Leadership & Organization Development Journal, 32(3), 260–280. [Viitattu 25.3.2025.]

- Juhila, K. (2021). *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 25.3.2025.]
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen*. *Työn Tuuli*, 2, 27–37. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022018_20181217_fi-nal.pdf [Viitattu 25.3.2025.]
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus Pro Graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaufman, S. B., & Gregoire, C. (2021). *Wired to create: Unraveling the mysteries of the creative mind*. TarcherPerigee. [Viitattu 25.3.2025.]
- Keltikangas-Järvinen, L. (2025, huhtikuu 1.). *Psykologia: Tunteet, identiteetti ja yhteisöt* (Jakso 583). Puheenaihe [Podcast]. Puhemedia. <https://www.podplay.com/podcasts/puheenaihe-199815/episodes/psykologia-tunteet-identiteetti-ja-yhteisot-liisa-keltikangas-jarvinen-puheenaihe-583-526455695>. [Viitattu 26.4.2025.]
- Khelil, M. (2023). The effect of external efficacy on the moral courage and self-leadership of internal auditors. *Journal of Business and Management*, 10(2), 45–60.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4029>.
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. (2010). *Developing and validating a quantitative measure of organizational courage*. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15–23.
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9125-1>
- Kidder, R. M. (2005). *Moral courage*. HarperCollins.
<https://archive.org/details/moralcourage0000kidd>. [Viitattu 25.3.2025.]
- Kiselica, M. S., & Goldstone, L. W. (2009). *Emotional Courage in Counseling*. *Journal of Counseling & Development*, 87(3), 279–287. [Viitattu 25.3.2025.]

- Lachman, V. D. (2007). *Moral courage: A virtue in need of development?* MEDSURG Nursing, 16(2), 131–133. PMID: 17547273. [Viitattu 25.3.2025.]
- Lange, I., & Järvinen, K. (2018). *Pelko pois: Kuinka käsitellä pelkoa työelämässä*. Alma Talent.
- Lehikoinen, R., & Sinivuori, S. (2014). *Tulevaisuus suosii rohkeaa johtamista*. Suomen Liikekirjat
- Lehto, K. (1996). *Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-770-5> [Viitattu 26.4.2025.]
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). *Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership*. Academy of Management Annals, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>.
- Lähtijät. (2024). *Kestävämpää työelämää 2024: sitoutumista edistävä johtajuus*. Lähtijät-tutkimus 2024. Hear Hear Media. Saatavilla osoitteessa <https://www.lahtijat.fi/tutkimus> [Viitattu 26.4.2025.]
- Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J., & Detert, J. R. (2014). *Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations*. Organizational Psychology Review, 4(3), 295–325. [Viitattu 25.3.2025.]
- McLaughlin, M. (2012). *Coaching for brave leadership: An action research study*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue 6, 98–110. [Viitattu 25.3.2025.]
- McLeod, S. (2023). Maslow's hierarchy of needs. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. [Viitattu 26.4.2025.]
- Metsämuuronen, J. (toim.). (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp. Gummerus; Jyväskylä.

- Mouritz, A., Blass, E., & Melling, A. (2022). *Rethinking leadership for sustainability: Five pillars of courage*. Sustainability, 14(9), 5070. <https://doi.org/10.3390/su14095070>
- Mäki, A. (toim.). (2022). *Hyvät pahat siilot – johtamista rakenteiden ja vapauden kiikkulaudalla*. Teoksessa: Johtamisvainu: Näkemyksellisyyttä johtamiseen. 232–248. Basam Books Oy.
- Nakamura, Y. T., Williams, E. N., Pyle, L., & Grande, S. E. (2023). *Cultivating Authentic Leaders: Toward Conceptual Coherence and Sustainable Practice*. The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 16 : Iss. 1 , Article 19. DOI: <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1430>.
- Niemiec, R. M., & McGrath, R. E. (2019). *The power of character strengths: Appreciate and ignite your positive personality*. VIA Institute on Character. <https://www.scribd.com/document/581880399/the-power-of-character-strengths-appreciate-and-ignite-your-positive-personality-0578434296-9780578434292>. [Viitattu 26.4.2025.]
- Nordic Business Forum. (2024). *Nordic Business Forum 2024: Courageous Leadership* [Konferenssi]. Messukeskus, Helsinki, Suomi. <https://www.nbforum.com/nbf2024/> [Viitattu 26.4.2025.]
- Novogratz, J., & McNulty, A. W. (2022). *The Most Critical Ingredient in Leadership*. Stanford Social Innovation Review. DOI: 10.48558/3xaz-np14 [Viitattu 26.4.2025.] https://ssir.org/articles/entry/the_most_critical_ingredient_in_leadership.
- Nuckchady, G. (2015). *Courage in leadership – A narrative study*. The International Journal of Business & Management, 3(10), 146–152. [Viitattu 25.3.2025.]
- Nummi, E. (2023). *Dialogi ja inhimillisesti kestävä organisaatio: Autoetnografinen toimintatutkimus dialogisen toimintakulttuurin kehittämisestä* (Väitöskirja, Turun yliopisto). Turun yliopisto. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/175854/AnnalesE105Eeva_Nummi.pdf [Viitattu 26.4.2025.]

- Osswald, S., Frey, D., & Streicher, B. (2012). *Moral courage*. In E. Kals & J. Maes (Eds.), *Justice and Conflicts* (pp. 391–405). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19035-3_24
- Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015). *Virtuous leadership: Exploring the effects of leader courage and behavioral integrity on leader performance and image*. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297–310. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2317-2>
- Paniccia, P. M. A., Poggesi, S., & Leoni, L. (2020). *The virtue of courage: From historical European roots to current management studies*. *European Management Journal*, 38(4), 547–554. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.005>
- Panzar, K. (2018). *Finding Sisu: In search of courage, strength and happiness the Finnish way*. London: Hodder & Stoughton.
- Parsons, C. (2021). *The courage to create: Risk, vulnerability and leading with imagination*. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 1–8. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60538>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press. Vaasan yliopiston e-aineistot Ebook Central Academic Complete. [Viitattu 25.3.2025.]
- Pihlajaniemi, P. (2022). *Tunteet muutoksessa – uhka vai mahdollisuus?* Teoksessa Mäki, A. (toim.) *Johtamisvainu: Näkemyksellisyyttä johtamiseen*. 169–186. Basam Books Oy.
- Provitera, M. J., Quamina, I. B., & Sayyadi, M. (2023). *Leadership, courage, and ethical behavior: An executive approach*. *Journal of Business, Technology and Leadership*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.54845/btljournal.v5i1.32>
- Rachman, S. J. (2004). *Fear and courage: A psychological perspective*. *Social Research*, 149–176. [Viitattu 25.3.2025.]

- Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007). *Implicit theories of courage*. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98.
<https://doi.org/10.1080/17439760701228755>
- Rest, J. (1994). *Background: Theory and research*. In J. Rest & D. Narvaez (Eds.), *Moral development in the professions* (pp. 1–26). Lawrence Erlbaum. [Viitattu 25.3.2025.]
- Rijamampianina, R. (2018). *Leaders and decision making: A study of the drivers of courage*. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 320–329. [Viitattu 25.3.2025.]
- Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy*. [E-kirja]. Alma Talent.
- Roxburgh, R. (2019). *Courage and Coaching*. Queen’s University Industrial Relations Centre.
https://irc.queensu.ca/wp-content/uploads/2019/05/articles_courage-and-coaching.pdf.
[Viitattu 25.3.2025.]
- Salicru, S. (2019). *Running head: A NEW MODEL OF LEADERSHIP WORKPLACE COURAGE 1 An Integrated Model of Collective Leadership Workplace Courage*
https://www.researchgate.net/profile/Sebastian-Salicru/publication/339784870_Running_head_A_NEW_MODEL_OF_LEADERSHIP_WORKPLACE_COURAGE_1_An_Integrated_Model_of_Collective_Leadership_Workplace_Courage/ [Viitattu 25.3.2025.]
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä* [E-kirja]. Alma Talent.
- Sario, A. (2016). *Socrates on courage*. *Ancient Philosophy*, 37(2), 327–345.
https://www.academia.edu/44920436/SOCRATES_ON_COURAGE. [Viitattu 25.3.2025.]

- Schawbel, D. (2018). *Back to human: How great leaders create connection in the age of isolation*. Da Capo Lifelong Books. <https://www.amazon.com/dp/B079YF1BD6>. [Viitattu 25.3.2025.]
- Sekerka, L.E. and Goodwin, L. (2010). "Strengthening professional moral courage: a balanced approach to ethics training." *Training & Management Development Methods* 24(5): 63–74. [Viitattu 25.3.2025.]
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00484.x>
- Şen, C., & Mert, İ. S. (2020). *Courage as a management tool in social and humanities sciences: Theory, current researches, and new trends*. In *Social and Humanities Sciences: Theory, Current Researches, and New Trends* (pp. 212–221). ISBN • 978-9940-46-043-3.
- Şen, A., Kabak, K. E., & Yangınlar, G. (2013). Courageous leadership for the twenty-first century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.012>
- Sharma, E. (2018). *Professional moral courage to combat ethical challenges in the workplace*. *International Journal of Development and Conflict*, 8, 31–45. <https://www.researchgate.net/publication/330760407> [Viitattu 25.3.2025.]
- Slattery, A., Nguyen, T., & Roberts, L. (2022). *Creative courage as a systemic leadership capacity for sustainable futures*. *Systems Journal of Leadership and Practice*, 4(1), 1–10. [Viitattu 25.3.2025.]
- Song, X., Fu, S., & Yang, Y. (2022). *Creative courage and organizational innovation: The mediating role of psychological safety*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100209. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100209>

- Staub, R. (2016). *Seven acts of courage - Bold leadership for a wholehearted life*. Steadfast Publishing. [E-kirja].
- Sternberg, R. J. (2022). *The most important gift of all? The gift of courage*. *Journal of Moral Education*, 51(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/03057240.2021.1932555>
- Sydänmaanlakka, P. (2019). *Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi*. Alma Talent. [E-kirja].
- Tkachenko, O., Quast, L. N., Song, W., & Jang, S. (2020). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 899–915. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.12>
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2., uudistettu laitos. [E-kirja]. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus* (TEM oppaat 9/2018). Valtioneuvosto. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Viitattu 25.3.2025.]
- Uusikylä, K. (2012). *Hyvä työ – paha työ: Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset*. *Aikuiskasvatus*, 32(1), 4–15. <https://doi.org/10.33336/aik.95125>
- Valtakari, M., Nyman, J., & Karinen, R. (2023). *TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi: Raportti 19.4.2023*. Valtioneuvoston julkaisuja, STM 2023:26. Valtioneuvoston kanslia. Julkaisun pysyvä osoite on: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8461-5> [Viitattu 26.4.2025.]
- Vikman, S. (2020). *Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa*. Teoksessa P. Hökkä, H. Ikävalko, S.

Paloniemi, K. Vähäsantanen & A. Nordling (toim.), *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä* (s. 46–63). Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71958> [Viitattu 26.4.2025.]

Villanen, J. (2019). *Merkityksellisyys on rohkeutta: Vahvuus ja vaikuttavuus työelämässä*. Helsinki: Viisas Elämä.

Vuori. J. (2021). *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 25.3.2025.]

Vuori. J. (2021). *Tutkimusetiikka ihmistieteissä*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 25.3.2025.]

Vuori. J. (2021). *Johdanto: Tutkimusasetelman rakentaminen*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 25.3.2025.]

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A.-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N., & Toppinen-Tanner, S. (2020). *Ajattelu- ja toimintatapojen muutos*. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (s. 11–30). Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712> [Viitattu 25.3.2025.]

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. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Woodard, C.R.; Pury, C.L. (2007). *The construct of courage: Categorization and measurement*. *Consulting Psychology Journal* 59(2):135-147. DOI: 10.1037/1065-9293.59.2.135

Wulffers, T., & Carmichael, T. (2020). *Operationalizing an Internal Compass Toward True North in the Development of Authentic Leadership: A Coaching Approach*. *Journal of Leadership Studies*, 14(3), 6–23. DOI:10.1002/jls.21709

Yang, J., & Milliren, A. (2009). *The psychology of courage: An Adlerian handbook for healthy social living* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203893517>

Zavaliy, A. G., & Aristidou, M. (2014). *Courage: A modern look at an ancient virtue*. *Journal of Military Ethics*, 13(2), 174–189. <https://doi.org/10.1080/15027570.2014.936405>

Zia-ur-Rehman, M., Ishaque, W., & Zafar, R. (2021). *Impact of Courageous Followership towards Promoting Exemplary Leadership*. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 2(1), 106–113. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss1-2021\(106-113\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss1-2021(106-113))

Åhman, H. (2024). *Tunne rohkeus: Suoraan puhumisen ja vastarinnan kohtaamisen taito*. Helsinki: Otava.


Liitteet


Liite 1. Etsitään osallistujia tutkimushaastatteluun

Etsitään osallistujia tutkimushaastatteluun!

Oletko kokenut työelämässä rohkeaa johtajuutta?

Oletko joskus ajatellut, että olisit halunnut kokea työelämässä juuri rohkeaa johtajuutta?




Onko Sinulla ajatuksia mitä rohkea johtajuus työelämässä tulisi olla ja miten sen tulisi näyttäytyä? 

Haluaisitko jakaa kokemuksesi ja ajatuksesi aiheesta ja vaikuttaa uuden tiedon luomiseen? 


Mistä on kyse?

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia ja syventää ymmärrystä rohkeasta johtajuudesta erityisesti työntekijän näkökulmasta. Useimmat johtajuutta koskevat tutkimukset keskittyvät johtajan kokemuksiin, mutta haluan kuulla SINUN - työntekijän, ääntä! Miten sinä koet rohkeuden johtamisessa? Millaisia konkreettisia esimerkkejä olet nähnyt tai kokenut?


Mitä tutkin?

-  Mitä ja millaista on rohkea johtajuus työntekijöiden mielestä?
-  Miten se ilmenee työyhteisössä?
-  Miten se vaikuttaa tiimityöhön, työyhteisön dynamiikkaan ja psykologiseen turvallisuuteen?

Miten tutkin?

 Haastatteleamalla henkilöitä, joita aihe kiinnostaa ja joilla on aiheesta jo jonkin verran tietoa ja ymmärrystä. Sinulla olisi siis hyvä olla jonkinlainen käsitys mitä rohkea johtajuus on.


 PS. Jos osallistuit [Nordic Business Forum](#) tapahtumaan tänä vuonna ja kuuntelit tarkasti, tiedät mistä on kyse!

Jos olet kiinnostunut osallistumaan tähän todella ajankohtaiseen ja merkitykselliseen tutkimukseen ja haluat jakaa kokemuksesi rohkeasta johtajuudesta, ota yhteyttä! 

Miksi osallistua?

- ✓ Osallistumalla autat syventämään tietämystä erityisesti rohkeasta johtajuudesta ja sen vaikutuksista työpaikoilla.
- ✓ Pääset vaikuttamaan ajankohtaiseen johtajuuskeskusteluun työntekijän näkökulmasta.
- ✓ Saat mahdollisuuden reflektoida omia kokemuksiasi ja oppia lisää rohkeasta johtajuudesta.

Kiinnostuitko?

Ota **Rohkeasti** yhteyttä, niin kerron lisää!  Ensisijaisesti pyydän yhteydenottoja LinkedIn profiilini viestitoiminnon kautta.

Palaamisiin!

/Outi Hakunti, tutkija.

Outi Hakunti

Liite 2. Ennakkotietoa haastattelusta ja haastattelukysymykset

Kiitos, että olet lupautunut osallistumaan tähän arvokkaaseen tutkimushaastatteluun, joka johdattaa minua tutkijana kohti rohkeaa johtamista. Ymmärtämään tätä johtamistapaa syvemmin ja laajemmin työntekijän näkökulmasta.

Suoritan kauppatieteiden maisteriopintoja Vaasan yliopistossa. Tämä haastattelu muodostaa tutkimuksen, joka on Pro gradu -tutkielmani, tutkintoni lopputyö. Haastattelussa tavoitteeni on käydä kanssasi mahdollisimman avoimesti ja aidosti keskustellen läpi oheiset teemahaastattelukysymykset. Vastauksesi muodostavat minulle osan aineistoa, jonka avulla pyrin vastaamaan tutkimukseni ja tutkielmani tavoitteisiin ja tarkoituksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää erityisesti työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja rohkeasta johtajuudesta; mikä on työntekijän määritelmä rohkeasta johtajuudesta ja johtamisesta. Tavoitteena on selvittää myös minkälaista rohkeaa johtajuutta ja johtamista työntekijät tunnistavat, ja minkälaisia ilmentymiä ja vaikutuksia rohkealla johtamisella/johtajuudella on työyhteisöissä.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Millaisena työntekijät kuvaavat rohkeaa johtajuutta?

- a) Miten työntekijät määrittelevät rohkean johtajuuden?
- b) Minkälaista rohkeaa johtajuutta työntekijät tunnistavat?
- c) Minkälaisia ilmentymiä ja vaikutuksia rohkealla johtajuudella on työyhteisössä?

Varmistan vastauksesi anonymiteetin, siten etten kirjaa nimeäsi tai muita henkilötietojasi missään vaiheessa haastattelua mihinkään. En myöskään yksilö vastauksiasi millään tunnistettavalla tavalla tutkimukseni tuloksia raportoidessani. Ainoa vastauksia yksilöivä tapa on, että luetteloin vastaajat numeerisesti lähtien numerosta 1. Esim. Haastateltava 1. Näin pyrin saamaan Sinulta mahdollisimman aidon, syvän ja rehellisen vastauksen kuhunkin kysymykseen sekä luomaan mahdollisimman luottamuksellisen ja välittömän haastatteluilmapiirin.

Liitteenä lähetän myös haastattelututkimuksen suostumuslomakkeen, jonka käymme vielä yhdessä läpi ennen haastattelun aloittamista joko etänä tai kasvotusten, riippuen haastattelun toteutuksesta.

Etätoteutuksena voimme sopia suostumuksesta suullisesti, joka vastaa hyväksyttyä ja allekirjoitettua suostumusta.

Pyydän Sinua perehtymään alla oleviin kysymyksiin ennalta, jotta olet haastattelutilanteessa mahdollisimman orientoitunut keskustelemaan vastauksesi auki kanssani. Pyydän, että varaat haastatteluun noin 1–1,5 h häiriötöntä aika.

Kiitos jo ennakoon ajastasi ja osallistumisestasi!

Outi Hakunti (+358 50 305 0077, outi@smartsiiivous.fi)

Taustakysymykset (vastaajan kontekstin ymmärtämiseksi)

- Voisitko kertoa hieman omasta työroolistasi ja työyhteisöstäsi?
- Miten kuvailisit omaa kokemustasi johtajuudesta työpaikallasi yleisesti?

Kysymykset rohkeasta johtajuudesta

- Miten sinä määrittelet/määrittelisit rohkean johtajuuden? Voisitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa olet nähnyt tai kokenut tällaista johtajuutta, tai vastaavasti toivonut tällaista johtajuutta?
- Miten sinä konkreettisesti kuvailisit rohkeaa johtajuutta? Onko sinulla erityisiä kokemuksia rohkeasta johtajuudesta, millaisia?
- Millä tavoin johtajat työpaikallasi ovat mielestäsi olleet rohkeita tai osoittaneet rohkeaa johtajuutta? Millaisia tekoja tai toimia olet nähnyt, kuullut?

Henkilökohtaiset kokemukset ja kehitys

- Voitko kuvata tilannetta, jossa johtajasi, esihenkilösi on toiminut erityisen rohkeasti sinua kohtaan? Miten tämä tilanne vaikutti sinuun?
- Onko, olisiko rohkea johtajuus muuttanut tapaasi tehdä työtä tai suhtautua työyhteisöön? Jos on tai olisi, millä tavalla?

Rohkean johtajuuden vaikutus työyhteisöön

- Koetko, että rohkea johtajuus vaikuttaa/vaikuttaisi työmotivaatioosi tai työhön ja työyhteisöön sitoutumiseesi? Miten?

Rohkean johtajuuden vaikutukset työyhteisön toimivuuteen

- Miten koet, että rohkea johtajuus vaikuttaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä?
- Miten rohkea johtajuus mielestäsi näkyy/näkyisi päätöksenteossa? Koetko, että sinulla tai muilla työntekijöillä on/olisi vaikutusvaltaa tai sananvaltaa työhön, tekemiseen työyhteisössä?
- Voitko kuvailla tilannetta, jossa rohkea johtajuus on/olisi auttanut ratkaisemaan työyhteisössä ilmennyttä konfliktia tai ongelmaa?
- Miten rohkea johtajuus mielestäsi vaikuttaa/vaikuttaisi työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen työpaikallasi?

Rohkean johtajuuden vaikutukset työyhteisön turvallisuudelle ja luottamukselle

- Miten koet, että rohkea johtajuus vaikuttaa työyhteisön turvallisuuteen ja luottamukseen?

Rohkean johtajuuden vaikutukset työyhteisön innovatiivisuuteen ja kehittymiseen

- Miten koet, että rohkea johtajuus vaikuttaa innovatiivisuuteen ja kehittymiseen työyhteisössä?

Rohkean johtajuuden vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen

- Miten koet, että rohkea johtajuus vaikuttaa hyvinvointiin ja jaksamiseen työyhteisössä?

Rohkean johtajuuden vaikutukset työyhteisön yleiseen ilmapiiriin ja kulttuuriin

- Miten koet, että rohkea johtajuus vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin ja kulttuuriin työyhteisössä?

Liite 3. Haastattelututkimuksen suostumuslomake

1. Vapaaehtoisuus ja anonymiteetti

Osallistuminen tähän haastatteluun ja tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisenne milloin tahansa ilman, että siitä aiheutuu teille mitään seuraamuksia.

Kaikki annetut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, ja anonymiteetti turvataan siten, ettei vastaajaa voida tunnistaa lopullisista tutkimustuloksista tai raporteista.

2. Aineiston säilyttäminen ja henkilötietojen käsittely

Tutkimusaineisto säilytetään turvallisesti ja tietosuojakäytäntöjen mukaisesti. Mahdolliset henkilötiedot anonymisoidaan, ja alkuperäinen aineisto tuhoetaan, kun tutkimus ja tutkielma on hyväksytty ja valmis.

Henkilötietoja käsitellään vain tutkimustarkoituksiin, eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Aineiston säilytyksessä noudatetaan EU:n tietosuoja-asetusta (GDPR).

3. Suostumuksen antaminen

Suostumalla osallistumaan tähän tutkimukseen vahvistatte, että: Olette saaneet riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja tutkimusprosessista. Ymmärrätte oikeutenne peruuttaa suostumus milloin tahansa ilman seuraamuksia. Hyväksytte, että haastattelunne tallennetaan ja käsitellään yllä kuvatulla tavalla.

Jos hyväksytte osallistumisen ehdot, allekirjoittakaa alla oleva suostumus:

Tutkimuksen nimi:
Kohti rohkeaa johtajuutta

Tutkijan nimi ja yhteystiedot:
Outi Hakunti, +358 50 305 0077, outi@smartsiiivous.fi

Osallistujan suostumus:
Hyväksyn osallistumiseni tähän tutkimukseen/haastatteluun yllä mainittujen ehtojen mukaisesti.

Nimi (tai nimimerkki):

Aika ja paikka: joulukuussa 2024 Kokkolassa

Osallistujan allekirjoitus

Tutkijan allekirjoitus
Outi Hakunti