



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Paukkeri Aino

Johtajan ihmiskäsitys finanssialalla

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro
Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Paukkeri Aino		
Tutkielman nimi:	Johtajan ihmiskäsitys finanssialalla		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Naumanen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	73

TIIVISTELMÄ:

2000-luvun työelämätkimyksessä on painotettu yhä kasvavassa määrin työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden merkitystä, jotta organisaatiot kykenisivät menestymään ympärillä olevista monimutkaisistakin ja kuormittavuutta lisäävistä muutoksista huolimatta. Organisaatiokulttuuri kertoo, millaisena ihminen työpaikalla nähdään ja miten häntä ajatellaan voitavan johtaa. Uusia johtamisteorioita ja -oppeja keksitään jatkuvasti, ja ne perustuvat aina johonkin maailmankuvaan tai ihmiskäsitykseen. Siksi ihmiskäsityksen ymmärtäminen johtamisen viitekehyksessä on tärkeää. Positiivinen johtaminen on yksi positiivisen psykologian osa-alue, jonka nähdään yhtenä vaihtoehtona vastaamassa jatkuvasti muuttuvan ja yhä kompleksisemmän työelämän tarpeisiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtajat sanoittavat omaa ihmiskäsitystään ja miten se ilmenee heidän käytännön johtamistyössään ja minkälaisia vaikutuksia sillä on koko organisaation menestymiselle. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä taitoja johtajien tulisi kehittää johtamistyössään. Tutkimuksen aineisto muodostui 14 teemahaastattelusta, jossa haastateltiin finanssialalla ylimpään- ja keskijohtoon kuuluvia johtajia. Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä aineistolähtöisesti.

Tutkimuksen tuloksena johtajien kuvauksista omasta ihmiskäsityksestään voitiin erottaa asioita, jotka kuvasivat, mikä johtajan käsitys omasta ihmiskäsityksestään on. Humanistisen ihmiskäsityksen omaavan johtajan johtaminen ilmenee autonomian antamisena, kyvykkyytenä, luottamuksena, hyväntahtoisuutena, vuorovaikutuksena sekä yhteistyönä. Johtajat ovat organisaatiossa esikuvia, jossa he vaikuttavat ja jossa heillä on vastuu koko organisaation menestymisestä. Positiivinen johtaminen, joka sisältää valmentavan ja palvelevan johtamisen, tarkoittaa erityisesti valmentavaa otetta, vuorovaikutusta sekä huomioonottamista. Johtajat haluavat kehittää vuorovaikutustaitoja sekä ihmistuntemusta.

Tutkimus tuotti johtopäätöksen, että humanistinen ihmiskäsitys voidaan määritellä siten, että se on myönteistä suhtautumista elämään ja ihmisiin. Se on pyrkimystä hyvään ja luottamusta sekä itseän että toiseen. Palveleva ja valmentava johtaminen edellyttää johtajalta humanistista ihmiskäsitystä. Palvelevaan ja valmentavaan johtamiseen kuuluu olennaisena osana psykologisten perustarpeiden huomioiminen -autonomian antaminen ja työntekijän hallinnantunteen vahvistaminen. Johtaminen on palvelutehtävä, jossa yksin ei pärjää. Myös johtajia tulee johtaa. He tarvitsevat tukea omaan johtamiseen erityisesti itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen osalta.

AVAINSANAT: johtajan ihmiskäsitys, humanistinen psykologia, itsemääräisteoria, positiivinen johtaminen

“En voi johtaa sinua, jollen näe sinua.

En voi nähdä sinua, jollen näe itseäni.

En voi nähdä itseäni, jollen tunne itseäni.

En voi tuntea itseäni, jollen suostu kohtaamaan itseäni.

En voi kohdata itseäni, jollei minussa ole nöyryyttä”.

Tommy Hellsten, 2022

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimustehtävät	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Ihmiskäsitys johtamisessa	11
2.1	Ihmiskäsitys	11
2.2	Itseohjautuvuus osana ihmiskäsitystä	13
2.3	Humanistinen psykologia ja ihmiskäsitys	20
2.4	Positiivinen johtaminen	22
2.4.1	Valmentava johtaminen	24
2.4.2	Palveleva johtaminen	27
2.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	32
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
3.1	Tutkimusmenetelmä	35
3.2	Aineiston kerääminen	36
3.3	Aineiston analysointi	38
4	TULOKSET	42
4.1	Johtajan käsitys omasta ihmiskäsityksestään	42
4.2	Ihmiskäsityksen ilmeneminen johtajan työssä	44
4.3	Johtajan käsitys omasta merkityksestään koko organisaatiolle	47
4.4	Johtajan käsitys palvelevasta ja valmentavasta johtamisesta	49
4.5	Johtajana kehittyminen	51
4.6	Yhteenveto tuloksista	53
5	POHDINTA	55

5.1	Tulosten vertailu	55
5.1.1	Johtajien ihmiskäsitys	55
5.1.2	Ihmiskäsityksen ilmeneminen johtamisessa	56
5.1.3	Johtajien ihmiskäsityksen vaikutukset organisaation menestymiselle	58
5.1.4	Johtajien käsitykset valmentavasta ja palvelevasta johtamisesta	59
5.1.5	Johtamisen kehittämiskohteita	61
5.2	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	61
5.3	Johtopäätökset ja suositukset	63
5.4	Jatkotutkimusaiheet	64
	Lähteet	65
	Liitteet	69
	Liite 1. Haastattelurunko	70
	Liitetaulukot	71
	Liitetaulukko 1. Esimerkki analyysiprosessista johtajan kuvauksista omasta ihmiskäsityksestään	72

KUVIOT

- Kuvio 1. Innostusta edistävän, positiivisen johtamisen elementit
- Kuvio 2. Aineiston analyysin etenemisvaiheet
- Kuvio 3. Johtajan käsitys omasta ihmiskäsityksestään
- Kuvio 4. Ihmiskäsityksen ilmeneminen johtajan työssä
- Kuvio 5. Johtajan käsitys omasta merkityksestään koko organisaatiolle
- Kuvio 6. Johtajan käsitys valmentavasta ja palvelevasta johtamisesta
- Kuvio 7. Johtajana kehittyminen
- Kuvio 8. Tulosten yhteenveto

TAULUKOT

- Taulukko 1. Ihmiskäsitys johtamisessa
- Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden sukupuoli, johtotaso ja johtamiskokemus
- Taulukko 3. Esimerkki johtajan ihmiskäsitys -käsitteen analyysiprosessista

1 Johdanto

Organisaatiokulttuuri heijastelee sitä, millaisena, millaisena ihminen työpaikalla nähdään ja miten häntä ajatellaan voitavan johtaa. Uusia johtamisteorioita ja -oppeja keksitään jatkuvasti, ja ne perustuvat aina johonkin maailmankuvaan tai ihmiskäsitykseen. Sekä organisaatorakenne että yritykseen valittu johtamisjärjestelmä rakentuvat ihmiskäsitysten varaan. (Wenström, 2020, s. 97.). Siksi ihmiskäsityksen ymmärtäminen johtamisen viitekehyksessä on tärkeää.

2000-luvun työelämä tutkimuksessa on painotettu yhä kasvavassa määrin sitä, mikä lisää työhyvinvointia, motivaatiota sekä työn mielekkyyttä, jotta organisaatiot kykenisivät menestymään ympärillä olevista monimutkaisistakin ja kuormittavuutta lisäävistä muutoksista huolimatta. Positiivisen psykologian avulla halutaan tutkia sitä, mikä voisi parhaiten hyödyttää ihmistä yksilönä ja mitkä tekijät tukevat ja lisäävät hyvinvointia. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, s. 5.)

Positiivinen johtaminen on yksi positiivisen psykologian osa-alue. Se nähdään yhtenä vaihtoehtona vastata jatkuvasti muuttuvan ja yhä kompleksisemmän työelämän tarpeisiin. Erityisesti muutostilanteissa johtamisen merkitys korostuu. Käskemisellä ja kontrolloimisella ei saavuteta niitä tavoitteita, joita nykyajan työelämässä vaaditaan, vaan johtajan tulee kyetä yhä enemmän innostumaan, innostamaan, ja kannustamaan. Tulevaisuuden johtamistyössä korostuvat taito ratkoa ristiriitoja sekä erilaisuuden ymmärtämisestä sekä moninaisuuden hyödyntämisestä. (Malinga ja muut, s. 2019; Manka & Manka, 2016, s. 24.) Siksi on tärkeää tutkia ihmiskäsitystä ja sen merkitystä johtamisessa.

Johtajana kehittyminen yhä kompleksisemmassa työelämässä edellyttää ihmiskäsityksen tarkastelua ja erityisesti oman ihmiskäsityksen ymmärrystä. Ihmiskäsitys on mielenkiintoinen ja haastava aihe. Se on abstrakti ja sen haasteet lienevät organisaatioissa vaikeasti selitettävänä sekä ymmärrettävinä, joten organisaatioissa korjataan usein prosesseja sekä erilaisia toimintamalleja. Tulevaisuudessa

organisaatioilta odotetaan yhä enemmän ymmärrystä työntekijöistä kokonaisina ihmisinä. Se tarkoittaa ymmärrystä ihmisistä numeroiden takana sekä näkemistä heidät arvokkaina ja merkitystä hakevina yksilöinä. Tällöin yrityksen tavoitteet ovat saavutettavissa ja työntekijät sitoutuvat yritykseen.

Itseohjautuvuudesta puhutaan nykyajan työelämässä paljon ja sen kiinnostus on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut merkittävästi. Kyse ei ole kuitenkaan uudesta ilmiöstä. Viittauksia itseohjautuvuuteen löytyy ainakin jo 1930-luvulta, jolloin tutkija Luther Gulick on kuvannut itseohjautuvuuden yhtenä vaihtoehtona siihen aikaan vallalla olevalle byrokraattiselle ja hierarkkiselle lähestymistavalle. (Savaspuro, 2019, s. 5–6.) Itseohjautuvuuden varsinaiset juuret tulevat kuitenkin 1970-luvulta, jolloin Richard Ryanin ja Edward Decin kautta syntyi itsemääräämisteoria. Teoria tarkastelee itseohjautuvuutta yksilötason sisäistä motivaatio ja kokonaisvaltaista hyvinvointia psykologian näkökulmasta. Suomalainen filosofi ja tutkija Frank Martela laajentaa itsemääräämisteoriaa neljännellä ulottuvuudella, hyvän tekemisellä, jota ovat yhdessä Richard Ryanin kanssa tutkineet. (esim. Ryan & Deci, 2020; Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000; Martela & Ryan, 2015).

Vaikka itseohjautuvuus työelämän puheissa ja keskusteluissa on paljon esillä, erityisesti organisaatiotasolla ilmiö on vielä melko uusi ja sen osalta tieteelliselle tutkimukselle on vielä tarvetta. Suurin osa tieteellisistä tutkimuksista on perustunut yksilötason ja työntekijän perspektiiviin. Finanssialalla tehtyä ihmiskäsitystä johtamiskontekstissa käsittelevää tutkimusta ei löytynyt ja siksi aihetta on tärkeää tutkia ja tämä tutkimus antaa siitä uutta tietoa. Tässä laadullisessa Pro gradussa tutkitaan, miten johtajat sanoittavat omaa ihmiskäsitystään ja minkälaisia vaikutuksia he ajattelevat sillä olevan johdettavilleen sekä koko organisaatiolle.

1.1 Tutkimustehtävät

Tämän tutkielman tutkimustehtävät ovat:

- Miten johtajat sanoittavat omaa ihmiskäsitystään?
- Miten ihmiskäsitys näkyy heidän johtamistyössään?
- Minkälaisia vaikutuksia he ajattelevat sillä olevan organisaation menestymiselle?
- Mitä johtajat ajattelevat valmentavasta ja palvelevasta johtamisesta?
- Mitä taitoja johtajien tulisi kehittää johtamistyössään?

Tutkimusta voidaan käyttää johtajien työn tukena. Tutkimus auttaa ymmärtämään, mikä merkitys johtajan ihmiskäsityksellä on heidän johdettavilleen sekä minkälaisia vaikutuksia sillä on koko organisaatiokulttuurille. Tämä tutkimus antaa myös pohjan laajemman johtajan ihmiskäsityksen tutkimukselle ja tuo yhden määritelmän, mitä humanistinen ihmiskäsitys tarkoittaa johtamisen viitekehityksessä. Tutkimustuloksia ja suosituksia voidaan hyödyntää johtajien valmentamisessa ja oman ihmiskäsityksen reflektoinnin apuna. Tämä tutkimus antaa tilaa keskustelulle ymmärtää sekä omaa että organisaation ihmiskäsitystä. Lisääntyvän ymmärryksen avulla voidaan vahvistaa inhimillistä, ainutlaatuista ihmistä arvostavaa ja myönteistä johtamiskulttuuria.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan aiheen pariin. Siinä kuvataan aiheen tausta ja tutkimuksen tavoitteet. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan myös tutkimustehtävät.

Toisessa luvussa kuvataan tutkimuksen teoreettinen pohja ihmiskäsitykselle johtamisessa. Tutkimuksen tiedonhaku on tehty erilaisin tietokantahaun sekä kirjastossa säilytettäviä omia aineistoja. Tutkimuksen lähteet ovat pyritty valitsemaan aiheen tarpeita täyttäen laadukkaista tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista. Myös

painettuja teoksia on hyödynnetty. Johtajan ihmiskäsitystä kuvaavia tutkimuksia ei löytynyt, siten esimerkiksi ihmiskäsitykseen liittyvä käsitteen määrittely koostuu viime vuosikymmenien ajalta olevista lähteistä. Tutkimuksessa on pyritty löytämään mahdollisimman tuoreita lähteistä. Toinen luku koostuu neljästä alaluvusta, jotka käsittelevät ihmiskäsitystä käsitteenä, itseohjautuvuutta osana ihmiskäsitystä, humanistisen psykologian vaikutusta ihmiskäsitykseen sekä positiivista johtamista. Positiivisen johtamisen teoriasta valikoitui tarkempaan tarkasteluun valmentava ja palveleva johtaminen. Luvun lopuksi on koottu yhteenvedo teoreettisesta viitekehuksesta.

Seuraavassa luvussa lukija pääsee tutustumaan tutkimuksen toteuttamiseen. Siinä kuvataan tutkimusmenetelmä ja tämän tutkimuksen menetelmän valitsemiseen liittyvät seikat. Sen jälkeen kerrotaan, miten tutkimuksen aineisto kerättiin ja analysoitiin. Neljäs luku käsittelee tutkimustulokset. Tulokset ovat jaettu kuuteen alalukuun, joista viisi ensimmäistä käsittelee tuloksia tutkimustehtävittäin. Tulokset kootaan yhteen luvun lopuksi.

Tutkimuksen pohdinta käsittää tulosten vertailun aikaisempaan tutkimustietoon nähden ja sitä käsitellään viimeisessä luvussa. Jotta lukija saa kokonaiskäsityksen siitä, mikä tutkimuksessa toi uutta tietoa ja mikä vahvisti aikaisempaa tutkimusta, myös tulosten vertailu tehtiin tutkimustehtävittäin. Sen jälkeen tutkija pohtii työn vahvuuksia ja heikkouksia sekä kuvaa johtopäätökset ja suositukset. Tutkimuksen lopuksi kerrotaan tämän tutkimuksen pohjalta esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

2 Ihmiskäsitys johtamisessa

2.1 Ihmiskäsitys

Ihminen on olento, jolla on kyky tiedostaa itsensä ja hän tuntee oman olemassaolonsa. Hän kykenee pohtimaan itseään, kuka olen, mitä haluan, mitä ja miksi olen täällä ja mitä teen. Ihminen hahmottaa olevansa toisesta erillinen olento. Käsitteet itsestä ja ihmisyydestä ovat ajallisesti rajoittuneita ja kuvaavat tuntemuksia kulloisestakin hetkestä. Käsitteet muuttuvat alati uuden tiedon kertymisen myötä. Ihmisillä on käsitys siitä, mitä ihmisyyteen kuuluu, vaikka ei sitä aktiivisesti pohtisi tai tiedostaisi. Ihmisen yksilöllinen toiminta perustuu sen hetkiseen käsitykseen ihmisestä. Toimintaan ja käsitykseen ihmisestä vaikuttavat vuorovaikutussuhde muiden ihmisten kanssa. Viestintä, puhe ja teot ilmentävät asenteita ja samalla ilmaisevat käsityksiä. Ihmisten toiminta vuorovaikutustilanteissa perustuu hänen käsitykseensä ihmisestä. Sitä kutsutaan ihmiskäsitykseksi. Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen ihmiskäsitys. (Heikkilä & Holma, 1990, s. 20; Hirsjärvi, 1985, s. 95.)

Tieteen filosofiassa määritellään erilaisia paradigmoja, joista voidaan käyttää myös käsitettä maailmankuva. Maailmankuviin liittyy erilaisia käsityksiä ihmisestä, tiedosta ja oppimisesta. Jäsentelylle on monia eri tapoja, mutta yksi tapa on erottaa luonnontieteellinen ja humanistinen paradigma. Näiden kahden välillä voidaan erottaa puolestaan teknokraattinen eli teknisrationaalinen ja holistinen eli humanistinen ihmiskäsitys. Risto Patrikainen on käyttänyt tätä kahtiajakoa tutkiessaan opettajien ihmiskäsitystä ja hänen tutkimustaan hyödynnetään edelleen laajalti kasvatustieteen piirissä, jossa ihmiskäsitystä on tutkittu muita tieteen aloja enemmän. Hän on kuvannut, miten erilaiset käsitykset ihmisestä yleensä, tiedosta ja oppimisesta heijastuvat sekä organisaatiokulttuurissa että johtamisessa. (Wenström, 2020, s. 96.)

Hirsjärven (1985, s. 91, 95) mukaan ihmiskäsitys on kokonaisvaltainen hypoteettinen kuva ihmisestä, ja kertoo, millaisista erilaisista olemiseen liittyvistä ulottuvuuksista ihminen muodostuu. Tieteellisessä tiedossa ihmiskäsitys tiedostetaan rationaalisesti.

Todellisuudessa ihmisen henkilökohtaiset näkemykset muokkaavat ihmiskäsitystä ja ihminen ei omaa ihmiskäsitystään välttämättä tiedosta. Yksilön ihmiskäsitys on kytkeytynyt vahvasti lähiyhteisöön ja sen yhteisön maailmankatsomukseen. Yhteiskunnassa vallitsevat arvostukset vaikuttavat myös taustalla. Rauhalan (2005, s. 13–18) mukaan ihmiskäsitys ymmärretään yksinkertaisesti siksi, miten ihminen toiseen ihmiseen suhtautuu ja asennoituu. Englannin kielessä ihmiskäsitystä kuvaavia käsitteitä ovat 'human nature', 'image of man' ja 'conception of man'.

Rauhalan (2009, s. 202–204) mukaan ihmistä ymmärrettäessä tulisi huomioida kaksi erilaista subjektiivisen olemassaolon aluetta. Toinen on ihmisen ainutlaatuisuuteen liittyvä persoonallisuus ja toinen essentiaan liittyvä sosiokulttuurinen ja biologinen alue. Todellisuudessa on mahdotonta luokitella ihmistä jompaankumpaan alueeseen, vaan olemassaolon ulottuvuudet ovat yhteen kietoutuneita ja suhteessa toisiinsa. Kumpikaan ulottuvuus ei ole ensisijainen tai merkittävämpi. Rauhalan (2005b, s. 57) mukaan kaksi ulottuvuutta muodostaa yhdessä situationaalisuuden säätöpiirin. Sillä tarkoitetaan holistisuuden painotuksen mukaisesti ihmisen tarkastelua kehollisuuden, tajunnallisuuden sekä situationaalisuuden näkökulmista yhtä aikaa. Rauhala painottaa näkemyksessään, että ihmisen on mahdollista löytää oman elämänsä hallintamahdollisuudet ja itseohjautuvuus. Olennaista on itsensä ymmärtäminen ja tunteminen. Sitä kuvataan käsitteellä itsetiedostus. Rauhalan tutkimusten valossa tämä itsetiedostus on ihmiselle elämänkyvyn lähtökohta ja sen välttämätön. Itsetiedostuksen ymmärtämistä tarvitaan sekä erilaisissa sosiaalisissa ihmissuhteissa kuin myös omassa ainutlaatuisessa itsessään. (Rauhala, 2009, s. 209–210.)

McGregor nojasi Maslow'n tarvehierarkiaan (1943) pohjautuen organisaation ihmistyyppit X ja Y. X ihmistyyppi kuvaa ihmiskäsitykseltään ihmistä, joka on ohjailtavissa oleva vailla omaa tahtoa. Ihmistyyppi X on riippuvainen ulkoisesta kontrollista ja on ominaisuuksiltaan laiska, vastuuntunnoton, itsekeskeinen ja muutosvastainen. (McGregor, 1957, s. 182–183.) Ihmistyyppi Y nähdään tulevaisuuden ihmistyyppinä, joka nojaa ihmiskäsityksensä itseohjautuvuuteen ja itsekontrolliin. Ihmistyyppi Y on

motivoitunut, jolla nähdään olevan potentiaalia ja kehittymiskykyä ja joka kykenee kantamaan vastuuta. (McGregor, 1957, s. 179.)

2.2 Itseohjautuvuus osana ihmiskäsitystä

Yksi keino lähestyä ihmiskäsitystä johtamiskontekstissa on itsemääräämisteoria. Tässä luvussa kuvataan itseohjautuvuuden käsitettä ja keskitytään erityisesti itsemääräämisteoriaan työntekijän näkökulmasta ja teorian keskiössä olevien psykologisten perustarpeiden: autonomian, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden käsitteisiin.

Itsemääräämisteoria (self-determination theory) on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (2000, 2017) 1980 luvulla positiiviseen psykologiaan kuuluva teoria, joka tarkastelee, minkälaisissa tilanteissa ja minkälaiset tekijät auttavat yksilöä olemaan parhaimmillaan. Suomeksi siitä on käytetty nimi itseohjautuvuus-, itsemääräämis- tai itsemääräytymisteoria. Frank Martelan (2022) mukaan nykyisin organisaatiotutkimuksessa itsemääräämisteoria on vakiintunut termi. Teoria kuvaa, minkälaiset tekijät edistävät ihmisen terveyttä, psyykkistä toimintaa ja motivaatiota. Se on teoria, joka sisältää vahvan humanistisen otteen ja on todentanut yksilöiden hyvinvointia sekä suorituskykyä vahvistavia tekijöitä. Itsemääräämisteoria on kehittynyt ensin sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuksesta ja levisi siitä laajemmin muun muassa työ- ja organisaatiopsykologian tutkimukseen. Itsemääräämisteoria sai jalansijaa samaan aikaan, kun positiivinen psykologia nousi tieteelliseen keskusteluun. (Martela & Jarenko, 2014, s. 12; Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Van den Broeckin ym., 2016.)

Itsemääräämisteoria kuvaa sen, mitä ihminen tarvitsee sekä sosiaaliselta että psykologiselta ympäristöltään voidakseen hyvin. Deci ja Ryan ovat selittäneet ne tekijät, jotka vaikuttavat sosiaaliseen toimivuuteen sekä ihmisenä kehittymiseen. Teoria kuvaa sitä, miten biologiset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat ihmisen mahdollisuutta psyykkiseen kasvuun, osaamisen kokemukseen, kykyyn ponnistella haluttujen asioiden eteen ja miten eri osa-alueet voivat vahvistua tai heikentyä.

Motivaatio on yksi tämän teorian kiinnostuksen kohteista, jolla nähdään olevan vaikutusta yksilön hyvinvointiin. (Deci & Ryan, 2017, s. 3–4.)

Itseohjautuvuuden suhde käyttäytymiseen, kehitykseen ja ihmisen hyvinvointiin perustuu motivaatioprosesseihin. Itsemääräämisteoriassa kuvataan sitä, mikä antaa ihmisen käytökselle suunnan ja energian. Motivaatio kuvaa yleisesti sitä, mikä saa ihmisen liikkeelle ja tekemään mielekkäitä asioita. Itsemääräämisteoria keskittyy yksilöön ja siihen vaikuttaviin mekanismeihin, kuten sitoutumiseen ja aktiivisuuteen sekä siihen, miten itsensä näkevät. Se on itseohjautuvuuden keskiössä. Yksilön voimavarojen merkitys ihmisen käyttäytymisessä sekä persoonan kehittämisessä korostuu. (Deci & Ryan, 2017, s. 8–13.)

Itsemääräämisteoria tarkastelee yksilön taipumusta sisäiseen kasvuun ja psykologisiin perustarpeisiin. Ne ovat perusta sisäiselle motivaatiolle ja edellytyksille myönteisten prosessien aikaansaamiseksi. Teoria olettaa ihmisen olevan altis passivoitumiselle, ellei yksilölle anneta mahdollisuuksia toteuttaa omaa sisäistä kiinnostuksen kohdetta tai kannusteta. Jos sisäinen motivaatio täyttyy ja sille luodaan edellytyksiä, ihminen sisäistää asioita paremmin sekä kokee yhteisöllisyyden tunnetta, joka edelleen vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan, 2000, s. 76–86.) Itseohjautuvuus tarkastelee siis sosiaalisten olosuhteiden vaikutusta motivaatioon ja hyvinvointiin. Se yrittää myös tunnistaa periaatteita, jotka pystyisivät kertomaan terveestä sosiaalisesta toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Ihmiselle välttämättömiä tarpeita ovat kasvaa ja kehittyä sekä kokea yhtenäisyyttä sekä kokonaisvaltaista psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Deci & Ryan, 2000, s. 73–74.)

Itsemääräämisteoriassa ihmisen ajatellaan olevan luontaisesti aktiivinen, utelias ja sosiaalinen. Tekijät, jotka ovat välttämättömiä ihmisen pärjäämiselle, ovat tunne autonomiasta, pystyvyydestä sekä yhteenkuuluvuudesta. Nämä ovat keskeisimmät psykologiset peruspilarit, johon itsemääräämisteoria nojaa. Nämä psykologiset perustarpeet ennakoivat myös ihmisen vireyttä sekä terveyttä. Näin ollen myös

itseohjautuvan työntekijän toimintaan liitetyt seikat sekä itseohjautuvaan työntekoon liittyvät asiat ennakoivat hyvinvointia työyhteisötasolla. Decin ja Ryanin tutkimuksissa on huomattu, että sellaiset sosiaaliset tilanteet, jossa yksilö saa psyykkistä tukea ja mahdollisuuden luovuuteen ja omaehtoiseen uteliaisuuteen, edistävät positiivisten tunteiden ilmaisua ja tuottavuutta. Tämä vahvistaa myönteistä kanssakäymistä ihmisten kanssa sekä työtehtävistä suoriutumista yhteistyötä vaalien. Erityisesti johtajien tulisi kiinnittää tähän huomiota työntekijöiden parasta ja tarpeita ajatellen. (Deci & Ryan, 2017, s. 5.)

Seuraavaksi kuvataan itsemääräämisteorian ytimessä olevat ihmisen psykologiset perustarpeet: autonomia, pystyvyys ja yhteenkuuluvuus. Itsemääräämisteoria kuvaa ihmisten psykologisia perustarpeita laajasti yleisesti, mutta tässä yhteydessä kuvataan itsemääräämisteorian ydintä erityisesti työkontekstissa työntekijän itseohjautuvuuden näkökulmasta. Sillä tarkoitetaan yksilön riittävää valtaa, omaehtoisuutta, päättää omasta työstä. Yksilötasolla henkilö voi kokea itseohjautuvuutta tai olla sitä kokematta, hierarkkisuudesta huolimatta. (Martela, 2021, s. 32.)

Autonomia. Autonomian kokeminen on tunne siitä, että on mahdollisuus vaikuttaa omaan työn tekemiseen, tehtäviin ja sen edistäminen on aivan keskeinen osa työntekijän perustarvetta. Tavoite autonomiaan on siten tarvetta kontrolloida omaa tekemistä ja kokemista. Autonomian kokemus helpottaa työn sujuvuutta ja on alusta uuden oppimiselle. Tämä on tärkeää esimerkiksi yrityksen muutostilanteissa, jossa halutaan juurruttaa työyhteisöön uusia toimintatapoja ja prosesseja. (Deci & Ryan, 2000, s. 74.)

Itsemääräämisteoria käsittää autonomian psykologisena tarpeena. Autonomian käsitettä pidetään monitahoisena psykologisena rakenteena, jolla ajatellaan olevan useita vaikutuksia ihmiseen yksilönä, sekä teoreettisia käsitteellistyksiä. Sanan alkuperän juuret tulevat käsitteestä 'auto', jolla tarkoitetaan itseä ja 'nomous', joka tarkoittaa 'olla vallassa'. Autonomian käsitettä pidetään synonyymeille itsemäärääminen, itsehallinto tai tarve itseohjautua. Käsite voidaan määritellä vapaudeksi tehdä itse päätöksiä ja

hallita itseään pohjaten tietoisuuteen itsestä, eikä siten niinkään sisäiseen tai ulkoiseen kontrolliin. (ks. esim. Hmel & Pincus, 2009.)

Autonomia näkyy vaikuttamisen mahdollisuuksina omaan työhön, sen etenemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Autonomia ilmenee esimerkiksi siinä, voivatko työntekijät vaikuttaa siihen, miten he työtään tekevät, missä he sitä tekevät ja milloin. Jos autonomian kokemusta ei synny, työntekijät kokevat tekevät työssä vain sitä, mitä heitä käsketään tekevän muiden ohjauksessa. Johtajat voivat vahvistaa työntekijän autonomian kokemista edistämällä sellaista kulttuuria, jossa työntekijät kokevat työnsä ja tehtävänsä olevan tärkeitä ja joilla on merkitys. (Rigby & Ryan, 2018.) Työntekijöiden autonomiaa työpaikalla voidaan jakaa menetelmien autonomiaan, paikan valitsemisen autonomiaan ja työajan autonomiaan. Sitä voidaan lähestyä esimerkiksi siten, että onko työntekijöillä mahdollisuus päättää siitä, miten työtä tehdään, missä työtä tehdään ja milloin työt tehdään. Autonomia miten tehdä työtä, viittaa menetelmien autonomiaan, missä tehdä työtä viittaa työn paikan valitsemisen autonomiaan ja milloin tehdä työtä, viittaa työajan autonomiaan. (Rigby & Ryan, 2018; Kubicek, Paškvan, & Bunner, 2017.)

Järvisen (2014, s. 28–31) mukaan itseohjautumisen tarve on tärkeä motivaation lähde, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Työntekijän voimavarana on kokemus siitä, että saa tehdä työtä vapaasti, omasta vapaasta tahdostaan ja ilman ulkoista kontrollia. Se auttaa ponnistelemaan ja suuntamaan työtä oikeaan suuntaan. Asiaa voidaan verrata yrittäjämäiseen toimintaan. Jotta työntekijän autonomian tarve täyttyy, edellyttää se riittävää osaamisen tasoa ja kehittymismahdollisuuksia. Autonomian tarpeen täytyminen näkyy hallinnan tunteena ja työn sujumisena sekä positiivisena energiana. Itseohjautuvuuspyrkimys selittää työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista. Hallinnan tunteen menettäminen puolestaan nostaa stressitasoja ja ennustaa työpahoinvointia.

Autonomia ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteinen ja pelkästään myönteinen käsite. Esimerkiksi Kubicek ym. (2017) ovat havainneet, että mitä enemmän työntekijällä on autonomiaa ja vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön, sitä tarmokkaammin

työntekijä työskentelee ja omistaa työtunteja työn tekemiseen. Siten myös työnantajat kontrolloivat heidän elämäänsä. Tätä autonomian ja kontrollin välistä jännitettä kutsutaan autonomian paradoksiksi. Työajan autonomialla saattaa olla haitallista vaikutusta tehtävissä suoriutumiseen ja kommunikaatioon. Työajan autonomia voi olla kollegoista riippuvaisissa tehtävissä puolestaan rasite. Tutkimuksissa on havaittu, että eri autonomian osa-alueiden vaikutukset niin positiivisesti kuin negatiivisesti, riippuvat työntekijöiden ominaisuuksista sekä työn ominaispiirteistä. Siten organisaatioissa tulisi tuntea työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet hyvin, jotta heitä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla. (Kubicek ym., 2017.)

Pystyvyys. Yksilötason itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä riittävää kompetenssia ja pystyvyyttä. Pystyvyyden kokemus tarkoittaa itseohjautuvuusteorian valossa sitä, että työntekijä kokee osaamisensa olevan riittävällä tasolla. Sillä tarkoitetaan työn vaatimusten ja osaamisen tasapainoa. Riittävä pystyvyys mahdollistaa työn tekemisen tehokkaasti ja optimaalisesti. (Deci & Ryan, 2000, s. 73–74.) Työntekijällä tulee olla omaan työhön liittyvän substanssiosaamisen lisäksi itsensä johtamisen taito. Itsensä johtamisen taito pitää sisällään kykyjä, jotka perinteisissä ja johtajavetoisissa byrokraattisissa organisaatioissa ovat kuuluneet esihenkilöiden ja johdon vastuulla. Näitä ovat muun muassa työnjohdolliset tehtävät, töiden priorisointi, ajankäytön hallinta ja työtehtävien priorisointi. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12; Houghton & Yoho, s. 20.)

Kyvykkyyden tarve voidaan määritellä ihmisen yksilölliseksi sisäiseksi tarpeeksi kokea itsensä riittäväksi ja tehokkaaksi suhteessa siihen ympäristöön, jossa hän työskentelee. Pystyvyyden kokemus syntyy hallinnan ja aikaansaamisen tunteesta. Pystyvyyden perustarve heijastaa tunnetilaa, jossa ihminen kokee itseluottamusta ja tehokkuuden tunnetta. Sen perusta on siinä, että ihminen kokee pystyvänsä toimimaan menestyksekkäästi ja riittävän tehokkaasti elämän heille tärkeillä osa-alueilla. Työntekijä kokee itsensä kyvykkääksi, kun saa tehdä osaamistaan vastaavia töitä ja saa myös niistä hyvää palautetta. Työnantajan tulee olla tukena ja viitoittaa tietä niihin mahdollisuuksiin, jotka edistävät uuden oppimista ja kasvua sekä johtavat kenties uusiin haasteisiin. (Warr,

2007, s. 15; Rigby & Ryan, 2018.) Kyvykkyyden tunne voi heiketä sellaisissa tilanteissa, joissa työn vaatimukset ja osaaminen ei ole tasapainossa, palautekulttuuri painottuu negatiiviseen palautteeseen, ja jossa työilmapiiri on ihmisiä vertailevaa, kriittistä. Kyvykkyyden kokemus edellyttää hallinnan tunnetta. (Deci & Ryan, 2002, s. 7).

Yhteenkuuluvuus. Kolmas ihmisen perustarve on kokea yhteenkuuluvuutta. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa tunnetta siitä, että on hyväksytty työyhteisön jäsen ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Se on sosiaalista yhteyttä muiden kanssa, joka ilmenee vuorovaikutuksessa. Ihmisellä on luonnostaan taipumusta linkittää itsensä muihin ihmisiin, tarvetta kuulua ryhmään, ja tuntee olevan huolehdittu sekä rakastettu. Tämä ilmenee esimerkiksi kiintymyssuhdeteoriassa. Yhteenkuuluvuuden tunteen kokemiselle on olennaista, että ihminen tuntee olevansa muiden silmissä merkityksellinen. (Bowlby, 1969; Baumesister & Leary, 1995.) Purjon (2011, s. 205–206) mukaan Ihmisen olemassaolo toteutuu, kun hän ainutlaatuisena, arvokkaana yksilönä pyrkii lähentymään toisia ihmisiä kohti ja pois päin itsestä. Ihmisen ainutkertaisuus saa täyttymyksen vuorovaikutussuhteessa toisten kanssa. Taito toimia yhdessä muiden kanssa painottaa itseohjautuvuuden yhteisöllistä puolta.

Yhteenkuuluvuus liittyy vahvasti tunteeseen siitä, että kokee olevansa tasavertainen työyhteisön jäsen ja saa tekemästään työstä arvostusta. Yhteenkuuluvuus on johdonmukainen organisaatiopsykologiassa käytettyjen käsitteiden, kuten sosiaalisen tuen (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999) ja yksinäisyyden (Wright, Burt, & Strongman, 2006) kanssa. Työpaikassa, joissa kiinnitetään huomiota yhteenkuuluvuuden merkitykseen ja sitä edistetään, työntekijät kokevat olevansa työyhteisönsä tärkeitä jäseniä ja työnteko nähdään yhteistyöhön perustuvana toimintana. (Ryan & Deci, 2017, s. 558.) Jos yhteenkuuluvuuden tunnetta ei synny, työntekijä voi kokea itsensä merkityksettömäksi ja hyödyttömäksi. Sen vuoksi työnantajan tulee kiinnittää huomiota siihen, että jokainen työntekijä tulee nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi. Se vaatii välittämistä ja syntyy keskinäisen arvostamisen sekä hyvän yhteishengen kautta, ilman kilpailua. (Rigby & Ryan, 2017; Deci & Ryan, 2018.)

Yhteenveto ihmisen psykologisista perustarpeista. Autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus ovat kiinteästi toisiinsa liittyviä eivätkä toisistaan irrallisia. Työntekijä voi kokea hyvinvointia jonkin edellä mainitun tarpeen täyttymisestä, mutta laajempi kokonaisvaltainen kukoistus löytyy kolmen perustarpeen täyttymisestä. Autonomia näyttäytyy kuitenkin omalla tavalla erilaiselta merkitykseltään sen erityisessä asemassa toiminnan lähtölaukaisijana. Henkilö kykenee toiminnan aloittamisen kautta tavoittelemaan hänelle merkityksellisiä taitoja sekä yhteyttä toisiin ihmisiin. Autonomia nähdään näin ollen hieman erilaisessa suhteessa kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kasvamiseen. Se näyttää ikään kuin avaimena, joka johtaa muidenkin tarpeiden täyttymiseen. Johdon tarjoama tuki autonomian toteutumiseen tapahtuu ymmärryksen ja tietämyksen kautta. Siitä huolimatta itsemääräämisteoria painottaa, että kaikkia kolmea perustarvetta tulee pitää yhtä arvokkaina, vaikka niiden painotukset voivat vaihdella kontekstin mukaan. (Deci & Ryan, 2017.)

Psykologisten perustarpeiden täytyminen tapahtuu suhteessa ympäristöön. Itsemääräämisteoria kuvaa hyvinvointia moniulotteisesti. Erilaiset kontekstit voivat siten tarjota toisistaan erilaisia mahdollisuuksia tarpeiden täyttymiseen. Hyvinvoiva henkilö on elinvoimainen ja kukoistava, joka kykenee psykologiseen joustavuuteen ja tasapainoon. Jos perustarpeita ei oteta huomioon ja niitä mitätöidään, tuotetaan pahoinvointia. Pahoinvoiva henkilö toimii puolustellen, jäykästi ja lokeroidusti. Työelämässä kontekstin merkitys korostuu. Työssä vallitsevalla ilmapiirillä, jota johto ja esihenkilöt luovat, on merkitystä. (Deci & Ryan, 2017.)

Psykologiset perustarpeet vaikuttavat toisiinsa ja autonomiaa tukeva kulttuuri näyttää edistävän myös kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymistä. Siten jonkin perustarpeen täytyminen voi edistää myös välillisesti jonkin toisen tarpeen täyttymistä. Työkontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että kun yritysten esihenkilöt tukevat autonomian kokemusta, se tukee kaikkien kolmen perustarpeen täyttymistä. Tämän nähdään johtuvan siitä, että yritykset, jotka tukevat autonomian kokemista, ymmärtävät myös muiden psykologisten perustarpeiden täyttymisen merkityksen. Myös työntekijöillä

itsellään on vaikutusta. Ne työntekijät, jotka kokevat autonomiaa työssään, etsivät itse keinoja saada myös muille perustarpeilleen vahvistusta. (Deci ja muut, 2017.)

2.3 Humanistinen psykologia ja ihmiskäsitys

Humanistinen psykologia kehittyi yhdeksi psykologian alaksi 1950-luvulla. Silloin behaviorismi oli vallalla ja ihmistutkimuksessa käytettiin laajasti kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Teoreettisesti humanistinen psykologia pyrki muuttamaan psykologian ihmiskuvaa kehittämällä tulkinnan toisesta tulkinnasta, jossa korostui ihmisen yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus. Tämän suuntauksen uranuurtajia olivat muun muassa Abraham Maslow ja Carl Rogers. (Rauhala, 1990, s. 47–49; Giorgi, 2005, s. 205–207.) Suomessa humanistinen psykologia on ollut esillä esimerkiksi Lauri Rauhalan tutkimuksissa. Hänen mukaansa ihmistä tulisi tarkastella ja tutkia psyykkishenkisenä olentona, jolle tunnusomaista on itseohjautuvuus, ainutkertaisuus ja alati jatkuva muutos. Rauhala näkee humanistisen psykologian filosofian olevan eksistentiaalistisfenomenologinen, eli ihmistä tulisi ymmärtää holistisesti, kokonaisvaltaisesti. Tony Dunderfelt (2015, s. 126) toteaa Rauhalan kehittämän holistisen eli humanistisen ihmiskäsityksen painottavan yksilöllisyyttä sekä kokemuksellisuutta. Humanistisen psykologian yksi tärkeimmistä tutkimuskohteista on merkityssuhteiden muodostuminen ja kehittäminen. Humanistisen psykologian tutkimuksen painopiste on ideografinen sekä yksilökohtainen, jossa korostuu inhimillisen kokemuksen merkitys. Tutkimuksissa painottuu laadullinen tutkimusmenetelmä. (Rauhala, 1990, s. 50–54.)

Eksistentiaalismin ajatus käsittää ihmisen olevan tekojensa summa, joka näkyy humanistisen psykologian olettamuksessa, mikä näyttää määräävän ihmisen toimintaa. Ajatellaan, että ihminen voi tahtoessaan vapautua ajattelunsa avulla niin nykyhetkestä kuin myös menneisyydestä, vaikka aikaisemmat elämänvaiheensa olisivatkin syynä hänen toimintaansa ja valintoihinsa. Humanistinen psykologia pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmistä ainukertaisena yksilönä. Humanistinen

psykologia nojaa siihen ajatukseen, että ihmisellä on vapaa tahto ja hän on juuri se, jonka hän itsestään tekee. (kts. Laakso & Pohjanvirta, 1987.)

Humanistinen psykologia syntyi vastareaktionä saman aikakauden valtasuuntauksille, behaviorismille ja psykoanalyysille. Humanismi toi uutta myönteistä näkökulmaa psykoanalyysin pessimistiseen ihmiskuvaan ja behaviorismin kuvaa ihmisenä jonkinlaisena koneena. Humanistinen psykologia toi ajatuksen myös ihmisen itseohjautuvuudesta. Humanistista psykologiaa on kuvattu psykologian kolmantena voimana ja sen tunnetuimpia edustajia ovat amerikkalaiset Abraham Maslow (1908–1970) ja Carl Rogers (1902–1987). (kts. Laakso, A & Pohjanvirta, A 1987.)

Maslow on tutkinut aikanaan tieteen ja luovan yksilön psykologiaa ja kehitti tunnetun biologispsykologisen tarpeiden motivaatiohierarkian. Hän on tuonut tunnetuksi myös paljon ihmistieteessä käytetyn käsitteen itsensä toteuttamisen tarve, joka nähdään ihmisen tavoitteellisen toiminnan perusvoimana. Maslowin tutkimusten mukaan persoonallisuuden kehitykseen vaikuttavina tekijöinä nähdään olevan synnynnäinen aktiivisuus sekä perustarve saada myönteistä huomiota ympäristöltään. Ihmisen kyvyt katsotaan olevan yksilöllisiä ja ne kehittyvät läpi elämän. Tämä näkemys poikkeaa psykodynaamisesta näkemyksestä, jossa kyvyt nähdään kehittyvän pelkästään lapsuuden ja nuoruuden aikana. Carl Rogersin mukaan ihminen on henkistä kasvua tavoitteleva ja pohjimmiltaan hyvä. Jos ihminen saa mahdollisuuden elää ympäristössään, jossa hänen ei tarvitse taistella pysyäksensä hengissä, hän pyrkii itsensä toteuttamiseen ja luovuuteen. (kts. Laakso, A & Pohjanvirta, 1987.)

Humanistinen ihmiskäsitys on myönteinen ja optimistinen, jossa ihminen nähdään pohjimmiltaan hyvänä. Tämän näkemyksen mukaan ihmisellä nähdään olevan luontainen taipumus suuntautua kohti kasvua ja tarvetta itsensä toteuttamiseen. Ihminen nähdään myös aktiivisena, luovana ja itsenäisesti valintojaan suorittavana yksilönä. Humanistinen psykologia painottaa subjektiivista kokemusta persoonallisuuden rakenteen muodostamisessa. (Kts Vilkkö, 1994.)

2.4 Positiivinen johtaminen

Positiiviselle johtamiselle ei ole olemassa yhtä tiettyä vakiintunutta teoriaa, vaan sitä tarkastellaan joukkona erilaisia humanistisen johtamisen muotoja. Niille yhtenäistä on arvoihin ja hyveisiin perustuva lähestymistapa, jossa johtamisen ote on myönteinen ja kannustava. Positiivisen johtamisen teorioita ovat esimerkiksi transformationaalinen johtaminen, palveleva johtaminen, autenttinen johtaminen, henkinen johtaminen ja jaettu johtaminen. (Wenstrom, 2020, s. 48–49.) Tässä tutkimuksessa kuvataan tarkemmin positiiviseen johtamiseen kuuluvien valmentavan ja palvelevan johtamisen periaatteita.

Positiivinen johtaminen käsitteenä on melko tuore ja vielä suhteellisen vähän käytetty johtamisen malli. Suomessa Sanna Wenström (2020) on tutkinut positiivista johtamista opetus- ja kasvatustieteiden väitöskirjassaan. Hän kuvaa positiivisen johtamisen olevan humanistista johtamista, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Positiivinen johtaminen tähtää siihen, että yksilöt ja työyhteisöt voisivat kukoistaa ja innostua, ja edistää sillä hyvää työelämää ja elämää laajemmin. Se on positiivisen psykologian soveltamista johtamisessa. Rainbow Cheung (2014) määrittelee positiivisen johtamisen olevan dynaamista johtajuutta, jossa painottuvat myönteiset tunteet, vahvuuksien kehittäminen, motivoituminen, sekä välittämisen ja myötätunnon osoittaminen.

Positiivisen organisaation PRIDE-teorian on kehittänyt Rainbow Cheung tutkimusryhmänsä kanssa, jotka tutkivat erään suuren sosiaalialan organisaation muutosprosessia. Sen tutkimuksen seurauksena syntyi viiden osa-alueen kokonaisuus, joka kuvaa positiivista organisaatiota. Ne ovat myönteiset käytänteet, vuorovaikutus, ihmissuhteet ja yhteistyö organisaatiossa, yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, arvojen, ajattelun ja ihmiskäsityksen taso sekä myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström, 2020, s. 68–69.)

Myös Kevin Kelloway (2013) sekä Sean Hannah kollegoineen (2009) määrittelevät positiivisen johtamisen olevan johtamistyötä, jolla edistetään henkilöstön myönteisiä

tunteita, vahvistetaan hyvinvointia ja edistetään työssä kehittymistä ja suoriutumista. Positiivisella johtamisella on havaittu olevan suotuisia vaikutuksia työn imun kokemukseen sekä työhön sitoutumiseen. Positiivinen johtajuus syntyy sekä ajattelun että toiminnan tasolla. Siihen kuuluvat myös johtajan ihmiskäsitys, arvot ja vuorovaikutus. (Wenström, 2020, s. 49–51, 338.)

Michiganin yliopiston johtamisen professori Kim Cameron on yksi positiivisen johtamisen uraa uurtavista ihmisistä. Hän on määritellyt neljä positiivisen johtamisen strategiaa, jotka ovat myönteinen ilmapiiri, myönteiset ihmissuhteet, myönteinen viestintä ja työn merkityksellisyys. Kun työyhteisössä koetaan myönteisiä tunteita, sillä on yhteys koettuun myönteiseen ilmapiiriin. Suotuisa, terve ilmapiiri vahvistaa sekä yhteisöllisiä että yksilöllisiä voimavaroja. Niillä on puolestaan yhteys työn tuottavuuteen. Myönteiset ihmissuhteet näkyvät positiivisen johtamisen valossa ihmisläheisyytenä, tukena sekä kohtaamisena yksilön tunnetasolla. Työntekijät kokevat tällaisessa työyhteisössä olonsa turvalliseksi, arvostetuksi ja suoriutuvat työtehtävistään hyvin. Myönteinen viestintä ilmenee johtamisessa kuuntelemisen taitona, autenttisuutena ja rehellisyytenä. Positiivinen johtaja toimii itse roolimallina viestinnässä ja edistää työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän työnsä on sellaisenaan arvokasta, jolla on päämäärä ja merkitys. (Wenström, 2020, s. 52.)

Wenströmin (2020) väitöstutkimuksen tulokset osoittautuivat lähelle Cameronin kuvaamia positiivisen johtamisen strategioita. Wenström on kuvannut johtajan innostuksen johtamisen ulottuvuudet alla olevaan Kuvioon 1:

Positiivinen johtaja on myönteisen ilmapiirin innostaja	Positiivinen johtaja on hyvien ihmissuhteiden vaalija	Positiivinen johtaja antaa kannustavaa palautetta	Positiivinen johtaja luottaa kehittämiseen ja kehittymiseen
<ul style="list-style-type: none"> •Innostus on onnistumisen lähtökohhta •Esihenkilö johtaa innostusta omalla esimerkillään •Esihenkilö voi toiminnallaan edistää hyvinvointia 	<ul style="list-style-type: none"> •Esihenkilö tukee ryhminen toimintaa •Esihenkilö hyödyntää erilaisia vahvuuksia •Esihenkilö kannustaa yhteistyöhön 	<ul style="list-style-type: none"> •Vuorovaikutus on johtamisen lähtökohhta •Esihenkilö on läsnä, kohtaa ja kuuntelee •Esihenkilö kannustaa •Esihenkilö antaa palautetta 	<ul style="list-style-type: none"> •Esihenkilö mahdollistaa työn kehittämisen ja työssä kehittymisen •Esihenkilö johtaa innostusta ja näyttää mahdollisuuksia •Esihenkilö kirkastaa päämääriä, tavoitteita ja tuloksia

Kuvio 1. Innostusta edistävän, positiivisen johtamisen elementit (Wenström, 2020, s. 53)

2.4.1 Valmentava johtaminen

Valmentavaa johtamista pidetään tyylinä tai johtamismenetelmänä, jolla vaikutetaan johdettaviin. Se perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja vuorovaikutukseen valmentajan sekä valmennettavan välillä. Valmentavan johtamisen ytimessä on ihmisten johtaminen (leadership), joka rakentuu luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa ja sen tavoitteena on saattaa valmennettavan voimavarat optimaaliseen käyttöön sekä kehittämään suorituskyykyään. (Northouse, 2010, s.3; Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 21–22.) Johtamiskirjallisuuden valmennus tuli 1950-luvulla. Silloin lähestyttiin valmennusta tapana kehittää työntekijöitä mestari – oppipoika ajatuksella. Valmentamisella (coaching) viitataan yleisesti työntekijän sekä työyhteisön suoritusten parantamiseen. Sen tavoitteena on tulosten paraneminen, joka syntyy työntekijöiden oppimista sekä kehittymistä tukemalla. (Ellinger ja muut, 2003; Jalava, 2001; Mäkelä ja muut, 2013.)

Berg ja Karlsen (2016) kuvaavat, että valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kahta eri asiaa. Toisessa tarkastellaan johtajien oman työn valmentamista, jotta valmentajat itse voisivat onnistua työssään (leadership coaching). Toisessa viitataan johtajien tapaa johtaa alaisiaan valmentavalla otteella (coaching leadership style). Valmentavaa

johtamista onnistuneesti toteuttavilla johtajilla korostuvat kyky kohdata ihmisiä, empatiataidot ja luottamus toisia kohtaan. Menestyksekkäät valmentajat ovat avoimia palautteelle ja heillä on vähemmän tarvetta ohjata tai kontrolloida. He uskovat aidosti työntekijöihinsä ja kykyyn oppia. He tuottavat tällöin myös arvoa organisaatiolle.

Valmentava johtaminen edistää yksilön osaamista ja kyvykkyyden kokemusta. Sen avulla työntekijöitä sitoutetaan yhteisten tavoitteiden kehittämiseen. Se tapahtuu luottamuksen kautta. Luottamuksen syntyminen vaatii aikaa ja johtajan arvot sekä tapa ajatella näkyvät johtajuussuhteessa. Valmentavan johtamistyylin on todettu edistävän työyhteisön oppimista, työtyytyväisyyttä sekä parantavan suorituksia. Sen on nähty myös lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Viitala & Jylhä, 2019; Berg & Karlsen, 2016)

Valmentavassa johtamisessa kannustetaan itseohjautuvuuteen ja johtaja auttaa valmennettavaa löytämään ja oivaltamaan itse valmiiden ylhäältä annettujen vastausten sijaan. Valmentavan johtamisen työvälineinä käytetään palautetta, kysymyksiä ja erilaisia keskusteluja. Ristikangas (2010, s. 26) on kuvannut valmentavan johtamistehtävän rakentuvan kolmesta osasta. Ne ovat perustan rakentaja ja kohtaaja, vuorovaikuttaja sekä kehittymisen mahdollistaja.

Esihenkilön ja alaisen suhde rakentuu vuorovaikutuksen kautta. Whitmore (2017) korostaa valmentavaa johtajuutta työyhteisön vuorovaikutuksen perustan luoja ja kohtaajana. Hän painottaa, että valmentava johtaminen ei ole vain menetelmiä ja tekniikoita, vaan se on erityisesti tapa kohdella ihmisiä ja tapa ajatella heitä. (Whitmore, 2017, s.39.) Vuorovaikutuksen, aktiivisen kuuntelun, dialogin sekä palautteen merkitystä korostavat myös Chong, ym. (2016). Heidän mukaansa myönteisen ja toimivan vuorovaikutuksen avulla esihenkilö ja alainen voivat rakentaa luottamukseen perustuvan valmennussuhteen. Se nähdään kriittisenä tekijänä toimivan ja tehokkaan esihenkilö-työntekijäsuhteen onnistumisessa. (Chong, ym., 2016, s. 134; Ladyshevsky, 2010, s. 295.)

Työssä todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa. Työyhteisön tapa puhua ja kielenkäyttö vahvistuvat helposti ja omaan viestintätapaan kannattaa kiinnittää huomiota. Yhteisestä tavasta puhua ja viestiä tulee työyhteisössä vallitsevia vuorovaikutusta ohjaavia periaatteita, joilla heijastetaan organisaation arvoja sekä kulttuuria. Hyvän vahvistaminen ja myönteisistä asioista puhuminen, onnistumisten jakaminen, sekä hyvää tuottavien tunteiden nimeäminen ovat terveessä organisaatiokulttuurissa esillä. (Wenström, 2020, s. 99.)

Valmentava johtaja voi hyödyntää työssään oman ajattelun ja vuorovaikutuksen lisäksi erilaisia menetelmiä, jotka edistävät toimivaa valmennussuhdetta ja mahdollistavat työntekijän onnistumisen. Näitä ovat muun muassa kehitys- osaamis- sekä valmennuskeskustelut, palaverit, koulutukset, työn havainnointi sekä normaali päivittäinen vuorovaikutus. Säännöllisten keskustelujen avulla valmentavaan johtajuuteen pohjaavat esihenkilöt vahvistavat luottamusta, kehittävät tietoisuutta ja osaamista sekä sitouttavat työntekijöitä yrityksen tavoitteisiin. Kahdenkeskiset, luottamukselliset keskustelut ovat esihenkilö-työntekijäsuhteen perusta, jonka avulla rakennetaan luottamusta. Keskustelut ovat tärkeää pitää turvallisessa paikassa, jossa luottamuksellisuuden on mahdollista toteutua. Erilaisten keskustelujen avulla voidaan käydä läpi organisaatioiden tavoitteita ja suunnitella tulevaa toimintaa. Niissä voidaan myös arvioida, analysoida ja pohtia, miten mahdolliset eteen tulleet esteet poistetaan. Se on paikka palautteen antamiselle ja saamiselle. Esihenkilö voi parhaimmillaan edistää työntekijän hyvinvointia kannustamalla, motivoimalla ja pohtimalla työntekijän kanssa yhdessä, miten voimavarat voisivat parhaiten tulla käyttöön. (Uutela, 2019, s. 28–31.)

Valmentava johtaminen korostaa sellaista johtamista, jossa johtaja keskittyy tiimensä ja työntekijöidensä kehittämiseen asettaen johdetun edun oman etunsa edelle. Valmentava johtaja auttaa työntekijöitään tunnistamaan omat vahvuudet sekä kehittämiskohteet. (Bande ja muut., 2016.)

Martela ja Jarenko (2015, s. 115–117) kertovat, että valmentavan johtajan tulee antaa tilaa työntekijöiden itseohjautuvuudelle. Valmentaja johtaja auttaa työntekijöitä pitämään fokuksen organisaation tavoitteissa poistamalla esteitä. Valmentavan johtamisen keskiössä on mahdollistaa työntekijöiden kasvu ja kehitys yksilöllisellä ohjauksella. Lisäksi on tärkeää edistää tiimien toimintaa siten, että työntekijät saavat tukea johtajan lisäksi työntekijöiltä toisiltaan. Tämä mahdollistaa myös kyvykkyyden kokemisen lisäksi yhteenkuuluvuuden vahvistumisen. Valmentavassa johtamisessa johtajan katse on työntekijässä eikä johtajan omissa tarkoituksissa. Mitä paremmin johtaja pystyy hallitsemaan omia tunteitaan ja tiedostamaan oman identiteettinsä, sitä paremmin johtaja pystyy toimimaan työyhteisössä tunneälykkäästi ja motivoimaan työntekijöitä oikealla tavalla. Johtaja edistää luottamuksen ja turvallisuuden täyttymistä. Tämä mahdollistaa myönteisen työilmapiirin, jolla nähdään olevan vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Bande ja muut, 2016; Phalm & Suominen, 2019.)

2.4.2 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen on yksi positiivisen johtamisen muoto. Jari Hakasen (2011) mukaan palveleva johtaminen (servant leadership) on oman työyhteisön palvelemista, jossa yhdistyvät sekä tuloksellisuus että voimaannuttavuus. Palveleva johtaminen edistää ihmisten arvostamista ja osaamisen kehittämistä, aitoutta sekä johtamista työntekijöiden hyväksi. Se on yksi johtamisen muoto, joka edistää rehellisyyttä ja tuomaan esiin työntekijöiden vahvuudet ja potentiaalin valtaa jakamalla. Palveleva johtajuus vastaa niin työelämän lisääntyneeseen tarpeeseen sitouttaa työntekijöitä kuin yhteiskunnan vaatimuksiin eettisestä käyttäytymisestä organisaatioissa. Palveleva johtaminen on jalostuneempi ja eettisempi muoto transformationalisesta johtamisesta. (Liden ja muut, 2015; Aro ja muut, 2018.)

Palvelevan johtamisen nähdään olevan hyödyllinen lähestymistapa organisaatiolle, koska sen ajatellaan sitouttavan työntekijöitä, korostavan heidän arvostamista ja lisäävän vaikutusmahdollisuuksia. Palveleva johtaja tekee päätökset yhdessä työntekijöiden

kanssa ja johtaa huolehtivalla ja eettisellä tavalla. Johtamistavan tavoitteena on edistää työntekijöiden yksilöllistä kasvua ja parantaa koko työyhteisön kulttuuria. Palveleva johtamistyyli perustuu empatiakykyyn ja taitoon aistia työyhteisön tunteita sekä ymmärrykseen työntekijöiden tarpeista ja odotuksista. Empatialla palvelevassa johtamisessa tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä ja toisten huomioon ottamista. Sillä ei tarkoiteta periksi antamista tai pehmoilua (Spears, 2010; Aro, 2018). Tutkimusten mukaan palvelevalla johtamisella on yhteys työilmapiiriin, asiakaspalvelun laatuun sekä työhyvinvoinnin edistämiseen (Wenström, 2020, s. 50).

Palveleva johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta siten, että työn tavoitteista keskustellaan ja johtaja valtuuttaa työntekijät niihin eikä vain sysää tekemisiä tai tavoitteita ylhäältä alas. Jones-Burbridge (2012) kuvaa valtuuttamisen olevan työntekijöiden mahdollisuutta suorittaa työtehtävänsä itsenäisesti sekä mahdollisuutta kehittymiseen työssä ja itsensä johtamisessa. Tämä edellyttää ilmapiiriä, jossa työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia ja jossa he voivat kokea hallinnan tunnetta sekä voimaantumista työssä. Voimaantumisella tarkoitetaan työntekijän sisäistä motivaatiota, jonka uskotaan parantavan suorituskykyä ja kognitiivista joustavuutta. (Dierendock & Patterson, 2015, s. 29.)

Liden ja muut (2015) kuvaavat palvelevan johtajuuden seitsemän ulottuvuuden kautta, joita ovat emotionaalinen parantuminen, arvon luominen yhteisölle, käsitteelliset taidot, valtuuttaminen, potentiaalinen saavuttaminen, alaiset etusijalla ja eettinen käyttäytyminen. Palveleva johtaja välittää alaisistaan ihmisinä kokonaisvaltaisesti ja heidän hyvinvoinnistaan. Arvon luominen yhteisölle tarkoittaa sitä, että johtaja kannustaa seuraajiaan osallistumaan toiminnan kehittämiseen ja aktiivisuuteen työyhteisössä. Palveleva johtaja osallistuu laajasti organisaatiota ympäröivän yhteisön auttamiseen. Käsitteellisillä taidoilla viitataan johtajan taitoon ratkaista työhön liittyviä ongelmia ja ymmärrykseen organisaation tavoitteista ja tehtävistä. Valtuuttaminen on vastuun antamista alaisille. Se on myös riittävästä autonomiasta huolehtimista ja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon. Palveleva johtaja kiinnittää huomiota

työntekijöidensä vahvuuksiin ja auttaa alaisiaan saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Hän ei pidä liikaa kiinni työntekijöistään, vaan auttaa työntekijöitään kohti omia unelmiaan ja menestymään työurallaan. Palvelevalle johtajalle alaiset ovat etusijalla ja heidän tarpeensa menevät omien tarpeidensa edelle. Palveleva johtaja osaa priorisoida ja organisoida sekä omia että työyhteisön tehtäviä. Palvelevan johtajuuden ytimessä on eettinen käyttäytyminen. Siihen kuuluvat luotettavuus, rehellisyys ja palveluhalu. (Liden ja muut, 2015.; Wong & Page, 2000, s.3–5.)

Palveleva johtaja toimii työyhteisön hyväksi ja on alaisilleen roolimalli. Hän omistautuu omiensa palvelemiseen, kiinnittää huomiota työntekijöidensä tarpeisiin ja vastaa niihin. Hän haluaa auttaa työntekijöitä kehittymään työssään ja tukee ammatillista sekä henkilökohtaista kehittymistä. Palveleva johtaja huomaa alaistensa vahvuudet ja edistää saavutusten aikaansaamista siten, että hän kuuntelee ja rakentaa yhteisen hyvän sekä yhteisöllisyyden kokemusta. Palveleva johtaja näyttää suuntaa, esittää vision ja vaikuttaa muihin keskittymällä erityisesti johdettaviensa vahvuuksiin. Hän rohkaisee alaisiaan ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen. (Hakanen, 2011.)

Hakanen (2011) on kuvannut palvelevan johtajan ominaisuuksia. Palveleva johtaja on rehellinen, aito ja empaattinen. Hän on kuunteleva ja ymmärtää muiden tunteita ja erilaisia lähtökohtia. Hän on vastuullinen ja epäitsekäs. Palveleva johtaja pystyy asettamaan johdettavansa etusijalle ja antamaan kunnian suorituksista sinne, minne se kuuluukin. Terveessä työyhteisössä työntekijä voi tuntea olevansa tärkeä ja arvostettu. Palvelevan johtajan ominaisuuksien kehittäminen tukee myös johtajan omaa kasvua ihmisenä. (Hakanen, 2011; Wenström, 2020, s. 49–50.)

Wong ja Page (2000, s. 3) toteavat tutkimustensa valossa, että palveleva johtamisote vaatii onnistuakseen johtajalta valmiutta henkilökohtaiseen muutokseen ja oman itsensä reflektointiin. Palvelevan johtajan on oltava sinut itsensä kanssa, jotta hän voi toteuttaa johtamismallia onnistuneesti. Wong ja Page määrittelevät palvelevan johtajan nimenomaan palvelutehtäväksi, jossa johtajuuden ydin on työntekijöiden

palvelemisessa. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden kehittämisestä ja hyvinvoinnista huolehtimista tehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelevalla johtajalla alaiset ovat etusijalla ja hänellä on vilpitön halu auttaa heitä onnistumaan työssään ja tekemään parhaansa. Palvelevalla johtajalla ei ole tarve miellyttää ihmisiä eikä edistää oman hyväksynnän kokemusta itsekkäillä motiiveilla. Se ei tarkoita, että palveleva johtaja olisi heikkojen johtaja, vaan palveleva johtaja tulee nähdä yhtä lannistumattomana ja kovana kuin muidenkin johtamismallien johtajat. Palvelevan johtamisen erottaa muista johtamismalleista tapa käyttää vastuuta päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Palvelevan johtamisen ytimessä on vastuun antaminen ja alaisten aito kuunteleminen. (Wong & Page, 2000, s. 3–5.)

Palveleva johtaminen on saanut osakseen kritiikkiä sen vastustajilta ja se on kriittisesti suhtautuvien taholta tietoisesti väärinymmärretty. On tärkeää korostaa, että palvelevassa johtamisessa ei tarkoiteta sitä, että alaiset määrittelisivät miten ja missä tehtävät tehdään ja palveleva johtaja alistuisi työntekijöihin nähden, vaan hän kykenee ymmärtämään johdettavaansa ja valmentamaan häntä tämän vahvuuksia hyödyntäen. Palveleva johtaminen sisältää kaksi toisiinsa liittyvää, kuitenkin erillistä näkökulmaa: kaukokatseisuuden ja toteuttamisen osatekijät. (Wong & Page, 2000, s. 9–10.)

Palvelevan johtamisen malli on moniulotteinen, jatkuvasti laajeneva ympyrä. Nämä ympyrät edustavat kerroksia, joita palvelevan johtamisen kehittymiseen, harjoittamiseen ja vaikutukseen tarvitaan. Sen keskeisin elementti on johtaja itse. Mallin mukaan ei voi olla palveleva johtaja, jos ei ole kehittynyt palvelevalle johtajalle tarvittavaa palvelijan sydäntä. Ympyrän toinen kerros on ihmisläheisyys, jolla tarkoitetaan johtajan liittymistä toisiin ja johtajan ihmissuhdetaitoja. Kolmas kerros on tehtäväkerros ja sitä seuraa prosessikerros. Tehtäväkerros sisältää johtajan tekemää työtä, kuten johtamista ja johtajuuteen liittyviä taitoja. Prosessisuuntautuneisuus tarkoittaa palvelevan johtajan tapaan vaikuttaa organisaation prosesseihin, niiden mallintamiseen, tiimin rakentamiseen ja avoimeen päätöksentekoon. Tavoitteet saavutetaan edistämällä työyhteisön kulttuuria ja ilmapiiriä, etsimällä yhteistä hyvää ja

näkemällä työ yhteisenä tekemisenä. Palveleva johtajuus on yhteiskumppanuutta. Uloin kerros, esikuvana toimiminen edustaa palvelevan johtamisen suurempaa vaikutusta kulttuuriin ja koko yhteiskuntaa. (Wong & Page, 2003, s. 4.)

Hakasen ja van Dierendonckin (2012, s. 11.) tutkimuksen mukaan palvelevalla johtamisella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Sen nähdään edistävän työn voimavaroja ja vähentävän työuupumusta. Palvelevan johtamisen on havaittu edistävän työntekijän kokemusta hallinnan tunteesta, autonomiasta sekä sen kehittämisestä.

Palvelevan johtajan käyttämät kehittämisen sekä voimaannuttamisen keinot yhdistettynä itseohjautuvan toiminnan edistämiseen edistävät johtajan ja alaisen välistä luottamusta, joka puolestaan näkyy organisaatiossa työntekijöiden vahvana sitoutumisena ja hyvinä työsuorituksina. Jotta luottamussuhde voi toimia, vaatii se johtajalta uskoa kunkin yksilön arvoon ja nähdä työntekijä ainutkertaisena ihmisenä. Siinä tarvitaan kykyä ymmärtää, tunnistaa ja myös tunnustaa alaisten osaaminen ja potentiaali. Johtajat, jotka osoittavat rehellisyytensä ja nöyryytensä tunnustamalla, ettei heillä ole kaikkia vastauksia, kykenevät luomaan turvallisen ja luottamusta osoittavan ilmapiirin. Luottamuksellisten suhteiden luomiseen tarvitaan toiminnan suuntaamista yhteisen konsensuksen edistämiseen ja se tapahtuu keskustelemalla, perustelemalla, ja kertomalla asiat niin kuin ne oikeasti ovat. Johtaminen on suostuttelevaa sekä arvostavaa ja luottamusta osoittavaa. (van Dierendonck, 2011, s. 1246–1247.)

2.5 Yhteenveto teorettisesta viitekehystä

Psykologisten perustarpeiden täyttyminen ilmenee organisaatiossa yksinkertaisesti luottamuksena. Se näkyy työyhteisössä siten, että hierarkkisia rakenteita poistetaan ja johtajan suora valta vähenee. Työntekijät saavat vastuuta päättää heidän työstään, eikä heidän tarvitse tulla kysymään jokaista asiaa esihenkilöltään. Tämä vaatii johtajalta uskallusta luottaa työntekijöiden kykyyn johtaa itseään ja työtään, antaa tilaa ja olla riittävän etäällä, mutta samalla tukea työntekijöitä tarpeen mukaan. Se vaatii johtajilta myönteistä ihmiskäsitystä, jossa uskotaan työntekijöillä olevan aito halu edistää organisaatiolle tärkeitä päämääriä. Se vaatii johtajan katseen kääntämistä omasta itsestä prosessiin kokonaisuutena. Tällöin johtaja antaa työntekijöille valtaa ja vastuuta tehdä järkeväksi katsomiaan ja yrityksen edun mukaisia valintoja. (Martela, 2021, s. 33–34.)

Chiniara ja Bentein (2016, s. 137) ovat tutkineet, miten palvelevalla johtamisella ja huomioimalla työntekijöiden psykologiset tarpeet voidaan parantaa työsuorituksia. Kun johtajat keskittyvät johtamaan työntekijöitä yksilöllisesti psykologisten perustarpeiden kautta, he auttavat työntekijöitä kasvamaan työssään ja samalla organisaatiota suoriutumaan paremmin. Työyhteisöjen tulee vahvistaa ja kehittää työkuultuuria, joka edistää psykologisten perustarpeiden täyttymistä kuten autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Palvelemaan johtamiseen tulee valmentaa esihenkilöt ja huomioida edellytykset palvelemaan johtamiseen jo rekrytointivaiheessa. On todettu, että työtä suunnittelemalla, organisoimalla ja työtä tuunaamalla voidaan edistää oppimista, työntekijän yksilöllistä kehittymistä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Psykologiset perustarpeet huomioiva palveleva johtaminen mahdollistaa koko organisaation kasvun, tehokkuuden ja halun kehittämiseen sekä innovointiin.

Risto Patrikaisen jaotteluun pohjaten Wenström (2020, s. 96) on havainnollistanut suorituspainotteisen johtamisen ja positiivisen johtamisen ihmiskäsityksen tulokset Taulukossa 1:

Taulukko 1. Ihmiskäsitys johtamisessa.

Suorituspainotteinen johtaminen	Humanistis-konstruktivistinen (positiivinen) johtaminen
<i>Ihmiskäsitys</i>	<i>Ihmiskäsitys</i>
Etäinen eettinen ulottuvuus	Läheinen eettinen ulottuvuus
Kollegiaalinen reflektio ei toimi	Kollegiaalinen reflektio toimii
Teknokraattinen ihmiskäsitys: ihminen on epäluotettava ja laskelmoiva	Humanistinen ihmiskäsitys: ihminen on luotettava ja tekee parhaansa

Taulukosta 1 käy ilmi, että teknokraattiseen ihmiskäsitykseen perustuvassa organisaatioissa korostuvat kontrolli, hallinta ja sääntöjen noudattaminen. Tällaisissa organisaatioissa päätöksenteko on keskitetty organisaation johdolle ja työntekijöihin pidetään etäisyyttä. Johtaminen toteutetaan autoritääristen metodien kautta. Humanistinen ihmiskäsitys puolestaan korostaa avoimuutta, luottamusta sekä autonomiaa. Humanistisen ihmiskäsityksen varassa toimivien organisaatioiden kulttuurissa näkyy työntekijöiden yksilöllinen inhimillinen painotus sekä yksilöllisten vahvuuksien, osaamisen ja potentiaalinen hyödyntäminen. (Wenström, 2020, s. 97.) On todettu, että työympäristöjen, jotka tukevat autonomian toteutumista, edistävät kaikkien kolmen psykologisen perustarpeen täyttymistä. Kun kolme psykologista perustarvetta toteutuu, työmotivaatio ja psykologinen sopeutuminen työhön mahdollistuvat. (Deci ym., 2017 s. 44).

McGregorin näkemys X ja Y johtamiseen on samankaltainen kuin Patrikaisen näkemys. X ihmiskäsitykseen perustuva johtaminen näyttäytyy kepin ja porkkanan tarjoamisena. Johtamisotteessa korostuvat tuottavuuden, materiaalien ja prosessien johtaminen, ei niinkään ihmisten johtaminen. Ihmisten uskotaan olevan passiivisia ja luonnostaan laiskoja, mikä edellyttää johtajilta käskyihin ja johtajan omaan ylemmyyteen perustavaa johtamisotetta. Y ihmiskäsityksen mukaan johtaminen nähdään palvelutehtävänä, jossa johtajat ovat valmiita suuntamaan tekemisensä koko organisaation hyväksi. Tämän näkemyksen mukaan johtajat osaavat tunnistaa ja luoda työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä sekä käyttää omaa päätösvaltaa. Johtamisote on mahdollisuuksien luomisessa,

potentiaalin ja vahvuuksien hyödyntämisessä sekä kasvuun kannustamisessa. (McGregor, 1957, s. 181–183.)

Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa siihen, miten hän ajattelee työntekijästään ja minkälaisen näkemyksen hän työntekijästään luo. Palveleva, luottamukseen perustuva johtaminen edellyttää, että johtajalla on kyky ajatella työntekijästä hyvää, olevan perusluonteeltaan ahkera ja tekevän töitä ilman tiukkaa kontrollia (Uutela, 2019, s. 21–22). Myös Jalava (2001, s. 72) korostaa, että luottamussuhteen toteutuminen on yksi edellytys toimivalle valmennusprosessille.

Johtajan oma motivaatio sekä suhtautuminen omaan työhön vaikuttavat johtamisen laatuun. Onko johtajalla itsellään myönteinen suhtautuminen osallistavaan toimintatapaan, haluaako johtaja olla valmentava tai palveleva johtaja ja onko hänellä kykyä olla sellaisessa johtajan roolissa? Valmentava ja palveleva johtaminen edellyttää uskoa ihmisiin ja työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin, halua olla tukena ja auttaa osaamisen kehittämisessä. Johtajat, joilla on ollut myönteisiä henkilökohtaisia kokemuksia omasta kehittämisestään ja valmentavasta johtamisesta, on havaittu suhtautuvan myönteisemmin osallistavaan johtamistapaan. Johtajat tarvitsevat johtamiskoulutusta sekä valmennusta palvelevana sekä valmentavana johtajana kehittämiseen. (Uutela, 2019, s. 22–23, 29.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten finanssialan johtajat sanoittavat omaa ihmiskäsitystään.

Tutkimuksella haluttiin saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten johtajat sanoittavat omaa ihmiskäsitystään?
2. Miten ihmiskäsitys näkyy heidän johtamistyössään?
3. Minkälaisia vaikutuksia he ajattelevat sillä olevan organisaation menestymiselle?
4. Mitä johtajat ajattelevat valmentavasta ja palvelevasta johtamisesta?
5. Mitä taitoja johtajien tulisi kehittää johtamistyössään?

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuskysymykset ohjasivat menetelmän valintaa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti sen, että osallistujien näkemyksiä pystyttiin kartoittamaan kattavasti ja monipuolisesti. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten sellaiseen tutkimukseen, josta ei ole ennestään paljon tutkimustietoa. Tässä tapauksessa finanssialan johtajien ihmiskäsityksestä ei löytynyt tutkimustietoa. Tutkimus tarvitsee pohjalle aina pätevän teorian ja kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana tulee olla laadukas teoria. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 161; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 18–19, 65.) Tässä tutkimuksessa teoriapohja koostuu itsemääräämisteoriasta ja valmentavan sekä palvelevan johtamisen teorioista sekä ihmiskäsitykseen liittyvistä tutkimustuloksista. Teoria nojaa humanistiseen psykologian.

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 18–19) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein ymmärtämään tutkimuksessa tarkastelevaa ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kohteena ovat finanssialan johtajat, joiden ihmiskäsitykseen liittyvistä kokemuksista, merkityksistä,

näkökulmista ja mielipiteistä ollaan kiinnostuneita. Tiedon keruussa suosittiin henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavana olevasta asiasta ja jotka osasivat tuoda näkemyksiään esille. Tässä tutkimuksessa tiedon keruu toteutui haastattelemalla. (Hirsjärvi ym., 2001, s. 155; Puusa & Juuti, 2020, s. 9.)

3.2 Aineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jolloin sopivia menetelmiä ovat haastattelut, erilaiset dokumentit, kyselyt ja havainnointi. (Juuti ja Puusa, 2020; Hirsjärvi ja muut, 2002; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 71.)

Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, eli aineisto kerättiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää hyödyntäen. Teemahaastattelu on syvähaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto, jossa tutkija etenee etukäteen valittujen teemojen ja siihen soveltuvien kysymysten pohjalta. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 195.) Teemahaastattelulla kerätty aineisto mahdollisti sen, että aineistosta pystyttiin tunnistamaan näkemyksiä ja saamaan riittävä kuva kohdejoukon ajatuksista.

Haastateltavat koostuivat finanssialalla työskentelevistä johtajista. Aineistoon haluttiin laaja otanta sekä ylimmästä että keskijohdosta ja siksi haastatteluja tehtiin 14 kappaletta. Tutkijan alkuperäinen tavoite oli, että haastatteluja olisi yhteensä 20 kappaletta riittävän laajan aineiston saamiseksi, mutta haastattelujen edetessä aineiston keruu jätettiin 14 haastatteluun, koska näillä haastatteluilla saatiin kattava aineisto kerättyä ja haastattelut alkoivat toistaa itseään jo 9. haastattelun kohdalla. Haastattelut tehtiin kaikki henkilökohtaisina puolistrukturoituina teemahaastatteluina elokuun 2022 ja marraskuun 2022 välillä. Haastateltavat tavattiin kasvotusten tai Teams-yhteydellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi kuudessa haastattelussa käytettiin Wordin sanelutoimintoa. Kaikki haastattelut litteroitiin. Aineistoa kertyi yhteensä 144 sivua.

Haastattelujen kesto oli keskimäärin 44 minuuttia ja niiden kesto vaihteli 31 minuutin ja 64 minuutin välillä. Haastatteluihin osallistui seitsemän naista ja seitsemän miestä.

Johtamisvuosia haastateltavilla oli 9 ja 25 vuoden välillä. Keskijohtoon kuului 6 haastateltavaa ja ylimpään johtoon 8 haastateltavaa. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun aloittamista tutkimuksen tarkoituksesta, sen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu. Lisäksi kerrottiin, että tutkimus on luottamuksellinen, haastateltavien henkilöllisyys ei tule ilmi tutkimuksessa ja lopullisesta tutkimuksesta ei ole mahdollista tunnistaa haastateltavia. Haastatteluaineisto säilytetään lukitussa paikassa ja tuhoetaan myöhemmin.

Aineiston keruussa mielenkiinnon kohteena olivat johtajien kuvaukset omasta ihmiskäsityksestä ja sen vaikutuksesta johdettavilleen. Tämän vuoksi taustatietoina kerättiin ainoastaan sukupuolta, johtamistasoa ja johtamisvuosia koskevat tiedot. Ne ovat kuvattu alla olevassa Taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden sukupuoli, johtotaso ja johtamiskokemus

	Naiset	Miehet	Yhteensä
Keskijohtoon kuuluvat	4	2	6
Ylimpään johtoon kuuluvat	3	5	8
Johtamiskokemus vuosina keskiarvo	16 vuotta	14 vuotta	15 vuotta

Haastatteluteemat laadittiin etukäteen ja tehtiin valmiiksi myös mahdollisia tarkentavia kysymyksiä siltä varalta, jos vastaajan oli vaikea ymmärtää haastatteluteemaa. Haastattelu antoi tarvittavaa joustoa ja mahdollisti asian käsittelyn laajasti. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009) painottavat haastattelun joustavuutta, jossa kysymyksiä on mahdollista toistaa sekä tarkentaa. Haastattelun etuna on myös se, että tutkija voi vaihtaa kysymysten järjestystä ja edistää haastattelua parhaaksi katsomassaan järjestyksessä. Tutkija voi myös haastateltavien vastausten perusteella syventää kysymyksiä. Haastattelun tavoitteena on saada tietoon se, mitä haastateltava ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tapaa. Sen saa parhaiten selville kysymällä siitä suoraan

haastateltavilta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 72–73.)

Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa ja haastattelut etenivät pääosin rungon mukaisesti, kuitenkin vapaasti ja riittävän rennosti jutustellen. Haastateltavien ääni kuului. Kun aineisto oli kerätty, se litteroitiin eli kirjoitettiin auki sanatarkasti. Sen pyrkimyksenä oli säilyttää mahdollisimman tarkasti se, mitä oli sanottu ja miten oli sanottu. Kylmän ja Juvakan (2017) mukaan on tärkeää pitää tarkka huoli siitä, miten aineisto tallennetaan ja säilytetään. Tämä korostuu erityisesti siinä tilanteessa, jossa aineiston puhtaaksikirjoittamisen tekee joku toinen henkilö kuin tutkija itse. Aineiston käsittelyssä korostuu luottamuksellisuus. Tästä syystä johtuen tässä tutkimuksessa tutkija säilytti ja litteroi itse koko aineiston. Äänitallenteet kirjoitettiin tekstiksi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, yleensä sen viikon aikana, kun haastattelu oli toteutettu.

3.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisella sisällön analyysin menetelmällä. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä teoriaohjaavasti, teorialähteisesti tai aineistolähtöisesti. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisesti. (Tuomi ym., 2018, s. 123–130.)

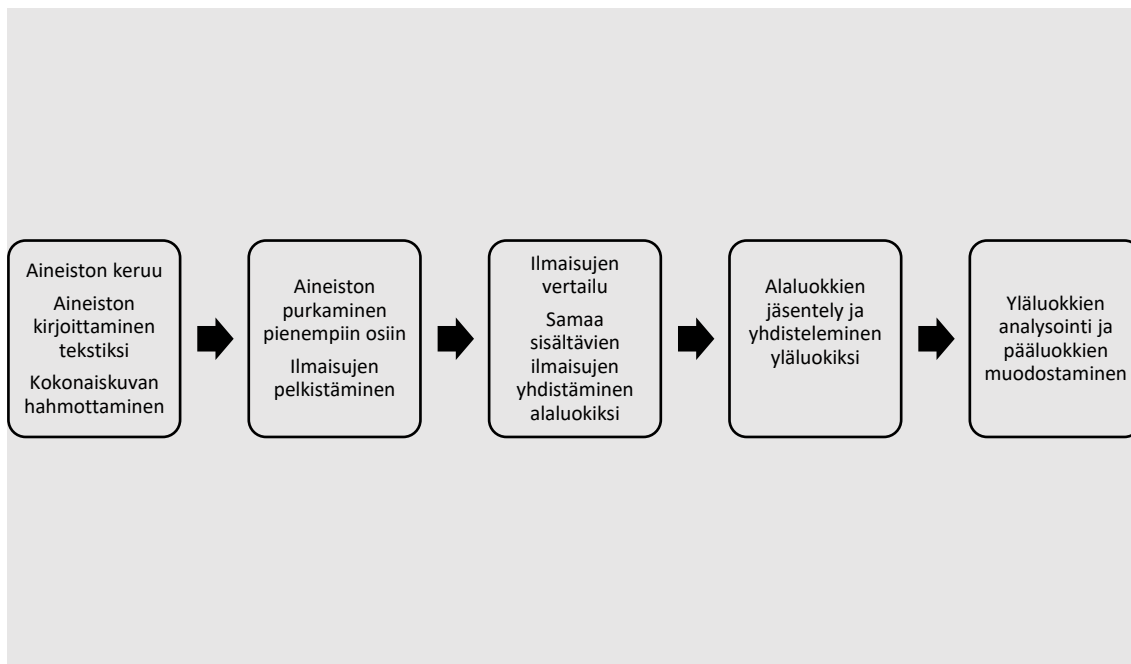
Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä ja sen avulla pyritään saamaan tiivis tekstianalyysikuvaus tarkasteltavasta ilmiöstä. Sen pohjalta tutkija tekee johtopäätökset saamistaan tuloksista. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103–104.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 103–104; s. 109–110; Kylmä ym., 2008) mukaan analyysivaihetta ohjaa tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Ennen analyysin aloittamista tulee määritellä mikä on analyysin yksikkö. Se voi olla yksittäinen sana, lause tai esimerkiksi ajatuskokonaisuus. Aineistoa analysoitaessa karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois ja etsitään tutkimukselle välttämättömät asiat esiin. Sitä

vaihetta kutsutaan pelkistämiseksi ja sitä voidaan toteuttaa käytännössä esimerkiksi alleviivaamalla sanoja tai merkitsemällä eri värillä eri tekstiä. Pelkistämisen avulla tuodaan esille sopivat ilmaukset tutkimustehtävittäin.

Tutkimusaineisto ryhmitellään siten, että tutkimusaineistosta nostetut alkuperäiset ilmaukset käydään läpi tarkoin ja niistä etsitään käsitteitä, jotka ovat samankaltaisia tai eroavat toisistaan. Samankaltaiset käsitteet yhdistetään luokaksi ja nimetään kuvaamaan sen sisältöä. Luokittelun avulla aineistoa tiivistetään pienempään muotoon. Saaduista luokista, jotka on ryhmitelty uudelleen ja nimetty niiden sisällön mukaan, muodostetaan ala- ja yläluokkia niin pitkälle kuin se on mahdollista. Saatujen luokkien avulla tutkijalla muodostuu käsitys tutkimustehtäviin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 110–111.)

Tutkimusaineiston analyysi eteni vaiheittain ja ensimmäisessä vaiheessa litteroituja haastatteluja luettiin useamman kerran. Teemoista, jotka nousivat tekstistä esiin, kirjoitettiin muistiinpanoja ja kiteytettiin haastattelujen sisältöjä sekä keskeisiä havaintoja. Tämän jälkeen aineisto purettiin osiin ja ilmaisut pelkistettiin. Pelkistykset pyrittiin tekemään niin, että olennainen sisältö säilyisi mahdollisimman autenttisesti. Tämä varmistettiin säilyttämällä alkuperäisilmaisut. Tutkimusongelman kannalta merkityksellisten teemojen esiintymistä tarkasteltiin ja vertailtiin tutkimuskysymyksittäin. Analyysissä pyrittiin tekemään löytöjä myös siitä näkökulmasta, löytyykö tekstistä aineistoa, joka poikkeaisi teoreettisesta viitekehuksesta. Tällä pyrittiin siihen, että huomattaisiin myös aineiston kannalta oleelliset havainnot, eikä rajattaisi uusia löydöksiä epähuomiossa pois. Pelkistykset ryhmiteltiin sisällön mukaan alaluokiksi ja niiden vertailun jälkeen muodostettiin samansisältöisistä yläluokkia. Yläluokista muodostettiin vertailun perusteella pääluokkia (Kuvio 2).



Kuvio 2. Aineiston analyysin etenemisvaiheet

Aineisto analysoitiin tutkimustehtävittäin ja jokaisen tutkimustehtävän osalta noudatettiin edellä kuvattua prosessia. Seuraavassa kuvataan esimerkki johtajan ihmiskäsitys -käsitteen analyysistä tämän aineiston pohjalta (Taulukko 3.). Aineistosta etsittiin ilmaisuja, jotka kuvasivat sitä, mitä johtajat sanoivat omasta ihmiskäsityksestä. Esimerkiksi johtajan toteamus ”mä uskon, että ihmiset haluavat ja ovat hyviä” hyväksyttiin johtajan ihmiskäsitystä kuvaavaksi ilmaisuksi ja se pelkistettiin muotoon ”ihmiset ovat hyviä”. Pelkistysten ryhmittelyssä tämä päättyi hyvän lähtökohta -alaluokkaan ja tämä alaluokka uudelleen luokittelussa humanistisen ihmiskäsityksen pääluokkaan. Laajempi kuvaus esimerkistä on Liitetaulukossa 1.

Taulukko 3. Esimerkki johtajan ihmiskäsitys -käsitteen analyysiprosessista.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Luokka	Pääloukka
" Mä uskon, että ihmiset haluavat ja ovat hyviä ihmisiä"	"Ihmiset haluavat olla hyviä " "Ihmiset ovat hyviä ihmisiä"	hyvän lähtökohta	humanistinen ihmiskäsitys
"Uskon sellaiseen, että hyvä tulee hyvän luo tyypiseen"	"hyvä tulee hyvän luo"	hyvän lähtökohta	humanistinen ihmiskäsitys
" ja ajattelen, että heillä on hyvä aikomus"	" Ihmisillä on hyvä aikomus"	hyvän lähtökohta	humanistinen ihmiskäsitys
"Mulla on sellainen positiivinen maailmankatsomus"	"positiivinen maailmankatsomus"	myönteinen	humanistinen ihmiskäsitys
" se on niin kun positiivinen"	"positiivinen"	myönteinen	humanistinen ihmiskäsitys
" Uskon, että positiivisuuden kautta päästään pidemmälle kun negatiivisuuden kautta"	" Positiivisuuden kautta pääsee pidemmälle"	myönteinen	humanistinen ihmiskäsitys

4 TULOKSET

4.1 Johtajan käsitys omasta ihmiskäsityksestään

Johtajien kuvauksista omasta ihmiskäsityksestään voitiin erottaa asioita, jotka kuvasivat mikä johtajan käsitys omasta ihmiskäsityksestään on. Johtajien ihmiskäsitys pohjautuu humanistiselle ihmiskäsitykselle, jota kuvaavat hyvän lähtökohta, myönteisyys, luottamus, erilaisuuden arvostaminen ja itsetuntemus.

Hyvän lähtökohta. Johtajien kuvausten pohjalta johtajien ihmiskäsitys on humanistinen ja se perustuu hyvän lähtökohdalle. Se tarkoittaa, että ihmiset ovat hyviä ihmisiä, heillä on halu olla hyviä ihmisiä, heillä on pyrkimys hyvään ja uskovat, että toiset ihmiset haluavat myös heille hyvää. Se kuvaa sitä, että hyvä ruokkii hyvää. Eräs johtaja kertoi:

”En mä ajattele, että kukaan haluaa niinku tarkoituksellisesti olla hankala.”

Myönteisyys. Johtajien ihmiskäsitys on myönteinen. Sitä kuvaa positiivinen maailmankatsomus ja luontaisesti positiivinen ihmiskäsitys. Se on myönteistä suhtautumista ihmisiin, optimismia ja uskoa siihen, että myönteisten asioiden kautta pääsee pidemmälle. Eräs johtaja kuvasi:

”Uskon, että positiivisuuden kautta päästään pidemmälle, kun negatiivisuuden kautta.”

Luottamus. Johtajien ihmiskäsitys perustuu luottamukseen. Se on luottamusta ihmisiin, uskoa ihmisiin, luottamusta siihen, että asiat päätyvät hyvin. Se on uskoa rehelliseen, suoraan ja reiluun kohteluun. Se on oikeudenmukaisuutta. Johtajat kuvasivat luottamusta:

”Mun ihmiskäsitys pohjautuu luottamukselle.”

”Vaikka joku voisi sanoa, että nyt toi petti mua, niin kyllä mä siitä huolimatta uskon ihmisiin.”

Erilaisuuden arvostaminen. Johtajat kuvasivat ihmiskäsitystään, että ymmärtävät ihmisiä ja heidän erilaisia elämäntilanteitaan. He haluavat ottaa huomioon erilaiset ihmiset, oppia tunnistamaan erilaisia ihmisiä ja nähdä ihmiset ainutlaatuisina omine vahvuuksineen. Eräs johtaja kuvasi:

”Haluan ottaa kaikki ihmiset huomioon, erilaisetkin ihmiset.”

”Jokaisessa ihmisessä on erilaiset vahvuudet.”

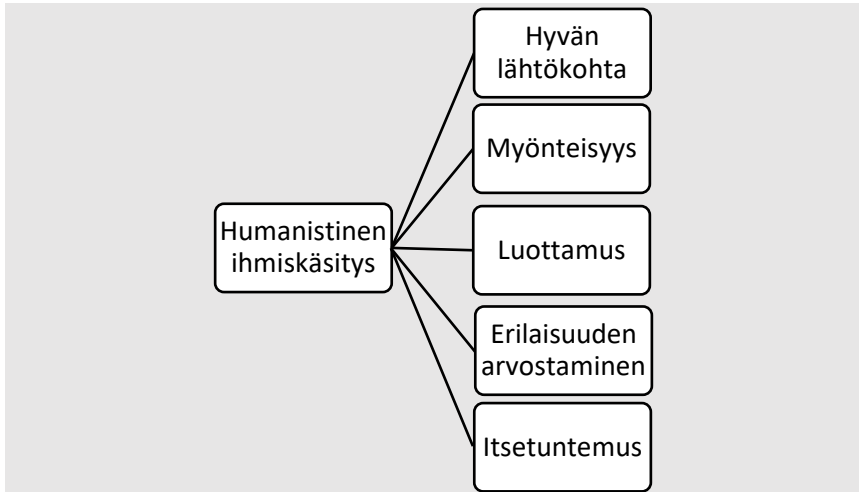
Itsetuntemus. Johtajat kertoivat, että omaan ihmiskäsitykseen voi itse vaikuttaa. Se on lupaa olla oma itsensä sekä tietoisuutta omasta keskeneräisyydestä. He kuvasivat:

”Sitten mitä enemmän tietää, niin sitä niinku enemmän ymmärtää, että ei tiedäkään.”

”Myönteinen positiivinen ihmiskäsitys nojaa just nimenomaan tuohon, että jokainen saisi olla ihmisenä sellainen kun on, ja se edellyttää, että tuntee itsensä.”

Johtajat haluavat kehittää itse- ja ihmistuntemustaan, kehittyä ihmisenä ja oppia itsestä. Heillä on myös halua oppia toisista ihmisistä ja ympäristöstä, jota eräs kuvasi:

”Haluan oppia itsestä ja muista ihmisistä ja ympäristöstä koko ajan enemmän.”



Kuvio 3. Johtajan käsitys omasta ihmiskäsityksestään.

4.2 Ihmiskäsityksen ilmeneminen johtajan työssä

Ihmiskäsitys ilmenee johtajan työssä autonomian antamisena, kyvykkyyden huomioimisena, luottamuksena, vuorovaikutuksena, yhteistyönä sekä hyvántahtoisuutena.

Autonomia. Johtajat kuvasivat autonomiaa edellytysten järjestämisenä, hallinnan tunteena sekä lupana olla omana itsenään. Siihen sisältyy myös lupa epäonnistua. Autonomia edellyttää, että työntekijöillä on selkeät roolit sekä vastuut ja riittävästi mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin. Autonomiaa kuvattiin seuraavasti:

”Mulle on tärkeää, että työntekijöillä olisi hallinnan tunne ja se on mun johtamisessa ykkösjuttu.”

”Olen huomannut, että ihmiset tekevät ison osan asioista paremmalla mielellä, kun ne saa itse miettiä, että miten ne työnsä tekevät.”

Kyvykkyys. Kyvykkyys sisältää sekä oppimisen että osaamisen ja ilmenee haluna onnistua sekä kehittyä. Se on oppimisesta nauttimista, oppimisen iloa ja kyvykkyyden

kokemista. Johtajat antavat työntekijälle tilaa kasvaa työssään, varmistavat, että työntekijöillä on riittävä tieto sekä mahdollisuus oivaltaa itse. Johtajat oppivat itse myös työntekijöiltä ja haluavat huolehtia riittävästä omasta osaamisestaan. Johtajat kuvasivat kyvykkyyttä:

”Mä nautin hirveästi siitä, että mä opin sitä substanssia.”

”Pitää olla vaan niinku nöyrä ja että kaikissa tilanteissa voit itse myös oppia ja ihmiset osaa monet asiat paremmin kuin sinä itse.”

”Jos ei ole kyvykkyyden ja tarpeellisuuden kokemusta, ei sitoudu.”

Luottamus. Johtajan ihmiskäsitys ilmenee luottamuksena, johon sisältyy psykologinen turvallisuus. Kun johtajaan on luotettu ja luotetaan, myös hän voi luottaa johdettaviinsa. Se on luottamusta ihmisten kykyihin ja siihen, että työntekijät tekevät parhaansa. Se on luottamusta, että asiat järjestyvät ja asiat päätyvät hyvin. Luottamus on edellytys sille, että ihmiset voivat olla eri mieltä ja saa tehdä virheitäkin. Eräs johtaja kertoi:

”Minuun on luotettu paljon. Haluan olla samanlainen, kun mun entinen esihenkilö. Hän luotti siihen, että kyllä poika pärjää, hän niinku antoi mennä ja hän antoi tehdä virheitäkin.”

Vuorovaikutus. Johtajat kuvasivat ihmiskäsityksen ilmenevän vuorovaikutuksena. Se on viestintää, keskustelemista sekä kuuntelemisesta. Se on riittävän ajan antamista tulla kuulluksi. Vuorovaikutus on avointa, jolloin johtaja viestii mahdollisimman paljon ja avoimesti sekä sanoittaa asioita riittävästi. Vuorovaikutus ilmenee olemalla kiinnostunut ja keskustelemalla. Se tapahtuu läsnäololla, aktiivisella kuuntelemisella, osoittamalla kiinnostusta sekä ystävällisellä puheella. Vuorovaikutuksen avulla voidaan johtaa vahvuuksien kautta. Johtajat kuvasivat vuorovaikutusta:

”Mä uskon viestinnässä siihen, että asiat ovat asioita ja niitä ratkotaan siinä matkan varrella yhdessä keskustelemalla.”

”Mä haluan keskustella paljon. Koskaan ei ole niin kiire, etteikö ehtisi pysähtyä keskustelemaan.”

”Johtamisessa pärjää kuuntelemalla ja antamalla aikaa, olla läsnä.”

Yhteistyö. Johtajien ihmiskäsitys ilmenee johdettavilleen yhteistyönä. Se käsittää yhteiset tavoitteet, osallistamisen sekä kannustamisen ja yhteisöllisyyden. Johtajat pitävät tärkeänä, että kaikki otetaan mukaan. Yksin ei pärjää. Yhteiset tavoitteet ovat tärkeitä ja yhteiset tavoitteet tuovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sitä vahvistavat yhteisen ymmärryksen löytäminen ja yhteen hiileen puhaltaminen. Yhteistyötä tulee johtaa. Eräs johtaja kertoi:

”Tämä on yhteistyötä tää koko juttu, jossa yksin ei pärjää.”

”Yhteiset tavoitteet tuo yhteenkuuluvuuden tunnetta.”

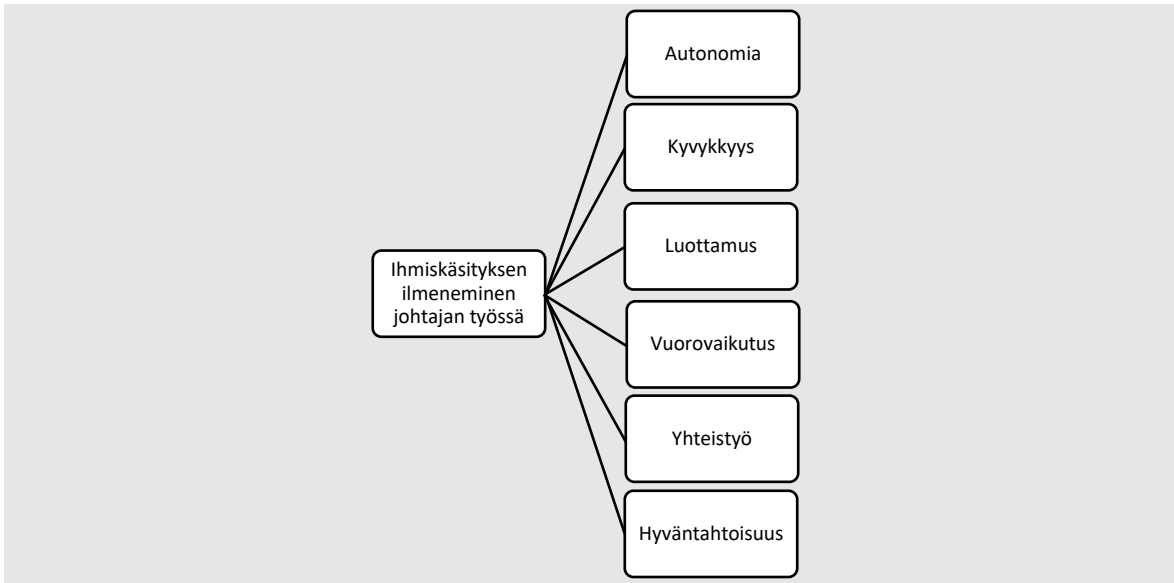
”Kun väki ponnistelee sen yhteisen hyvän eteen, kaikki on sen jälkeen paljon helpompaa.”

Hyväntahtoisuus. Hyväntahtoisuus on yksi ihmiskäsityksen ilmenemismuoto. Se tarkoittaa johtajan pyrkimystä hyvään, avarakatseisuutta, pitkämielisyyttä, erilaisuuden hyväksymistä, empatiaa. Empatiaa johtajat sanoittivat siten, että se on katsoa asioita laajasti ja kykyä asettua toisen asemaan. Se on halua ymmärtää toista. Avarakatseisuus on valmiutta ajatella ja kykyä tehdä toisin. Johtajat sanoittivat hyväntahtoisuutta:

”Oletan, että ihmiset haluavat minulle hyvää ja minä samoin.”

”Mä olen valmis tarkistamaan ja muuttamaan kantaanikin, jos tulen itse siihen vakuuttuneeksi, että joku toinen lopputulos on oikea.”

”Mä oon aina yrittänyt ymmärtää asioita katsoa asioita kaikkien kannalta enkä vaan puolustanut omaani.”



Kuvio 4. Ihmiskäsityksen ilmeneminen johtajan työssä.

4.3 Johtajan käsitys omasta merkityksestään koko organisaatiolle

Johtajat kertoivat, että ymmärtävät sen, että johtajan omalla toiminnalla ja ihmiskäsityksellä on vaikutusta koko organisaatiolle. He kuvasivat, että ilman ymmärrystä ei voi olla viisasta toimintaa. He pitivät tärkeänä tunnistaa oma merkitys ja sanoittaa itsereflektion avulla oman toiminnan vaikutuksia. Johtajat kuvasivat oman ihmiskäsityksensä merkitystä koko organisaation merkitykselle ennen kaikkea esikuvana olemisena, vastuuna ja vaikuttamisena. Eräs johtajista sanoi:

”On tärkeää sanoittaa itselleenkin ja avata omaa merkitystä, koska toi on mun mielestäni ihan siinä ytimessä.”

Esikuvana oleminen. Esikuvana oleminen on ennen kaikkea ymmärrystä siitä, että johtamisrooli on esikuvana olemista. Se on tietämistä siitä, että on esikuva ja se on myös halua olla esikuvana. Se on nöyryymistä sen äärelle, että ei tiedä kaikkea ja nöyryymistä, ettei totuus tule aina johtajan suusta. Se on ymmärrystä siitä, että johtajia seurataan ja ymmärrystä siitä, että omalla johtamisella on vaikutusta koko organisaatiolle. Johtaminen nähdään palveluroolina.

Vastuu. Johtajat kertoivat, että heillä on vastuu organisaatiosta, joka vaikuttaa heidän työskentelyynsä. Heillä on halua kantaa ja ottaa vastuuta. Johtajan oman vastuun lisäksi he kuvasivat tärkeäksi antaa vastuuta. Se tarkoittaa tuen antamista, turvan antamista. Se tarkoittaa halua tehdä yhdessä ja vastuuttaa muita. Johtajat kuvasivat:

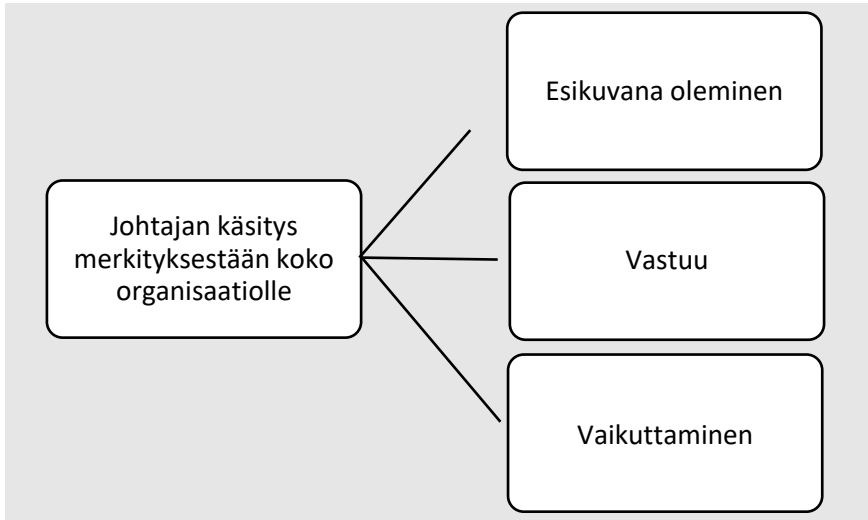
”Mä haluan ymmärtää asioita ja mulla on ollut halua saada lisää vastuuta.”

”Mun johtoryhmän jäsenistä yksi juuri totesi, että minkä hän on kokenut hyvänä asiana, on se, että hän on saanut koko ajan enemmän ja enemmän vastuuta. Mä oon ottanut niinku porukkaa tai pyrkinyt ottamaan mukaan ja sen on huomannut, että se on niinku tarttunut.”

”Esihenkilöt on tullut minun valitsemina taloon ja monesti haluaa kuulla, että mitä mieltä minä olen asioista. Nyt on mennyt parempaan suuntaan, että nyt on tullut auktoriteettiä esihenkilöillekin.”

Vaikuttaminen. Johtajat kuvasivat työtään näköalapaikkana, jossa näkee laajasti, jossa asioita voi yhdistellä ja viedä asioita eteenpäin. Johtajat pitivät tärkeänä, että haluavat vaikuttaa hyvällä ihmisiin ja pitävät tärkeänä, että viestintä on avointa. Omalla johtamisella on mahdollisuutta lisätä korko organisaatiossa läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Yksi johtaja kuvasi:

”Jos saa niinku hyvän vaikutuksen ihmisiin niin kyllähän ne sitten taas sitä hyvää jakaa eteenpäin.”



Kuvio 5. Johtajan käsitys omasta merkityksestään koko organisaatiolle.

4.4 Johtajan käsitys palvelevasta ja valmentavasta johtamisesta

Johtajat kuvasivat käsitystään palvelevasta ja valmentamisesta johtamisesta ennen kaikkea huomioon ottamisena, ihmistuntemuksena, valmentamisena ja vuorovaikutuksena. Myös palvelevan johtamisen käsitettä käytettiin. Eräs kertoi:

”Johtaminen olevan palvelutehtävä. Minusta johtajan tärkein tehtävä on palvella ja järjestää ihmisille edellytykset työn tekemiselle.”

Huomioon ottaminen. Johtajat kuvasivat huomioon ottamista siten, että johtajan tulee ottaa kaikki ihmiset huomioon tasapuolisesti. Se on tasaveroisuutta ja johtajan kiinnostusta olla ihmisten kanssa. Ihmisiä ei voi jättää yksin. Huomioonottaminen tuo mielekkyyttä ja luo tehokkuutta. Se on empatiaa, eli taitoa asettua samalle tasolla ja puhua samaa kieltä. Eräs johtaja kuvasi:

”Mä uskon siihen, että työn tekeminen on mielekkäämpää ja tehokkaampaa, jos me otetaan toisia ihmisiä huomioon.”

Ihmistuntemus. Ihmistuntemus kuvattiin erilaisuuden tuntemisena, erilaisuuden ymmärtämisenä. Ihmisten erilaisuus ja tunteminen nähdään voimavarana ja mahdollisuutena. Ihmistuntemus on ymmärtämistä itsestä, ymmärrystä alaisista sekä ymmärrystä myös kollegoista. Eräs johtaja kuvasi:

”On tärkeää johtajana miettiä, minkälaisia me ollaan ihmisinä, jotta osaa johtaa.”

Valmentaminen. Valmentamista kuvattiin vaikuttamisena, valmentamisena, tuen antamisena ja ennen kaikkea yksilöllisen tuen antamisena. Johtajat pitivät tärkeänä, että johdettavia valmennetaan yksilöllisesti ja valmentaminen nähdään edellytysten antamisena. Heillä on halu auttaa johdettaviaan onnistumaan ja erilaisia erilaisin keinoin. Valmentamisen avulla vaikutetaan erilaisiin ihmisiin eri tavalla. Valmentava johtaja uskoo, että on monta tapaa tehdä oikein ja saavuttaa haluttu lopputulos. Valmentaminen on jatkuvaa, jokapäiväistä tekemistä. Johtajat kuvasivat valmentavaa johtamista näin:

”Ihmiset tarvitsevat erilaista valmennusta ja johtamista.”

”Valmentavan johtamisen kautta ihmiset voivat itseohjautua.”

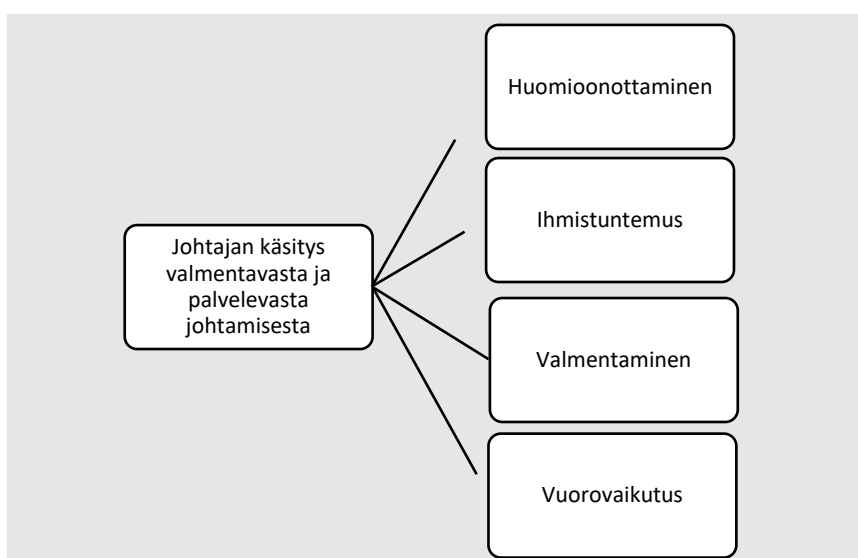
”Ihmisillä on erilainen osaaminen ja tarvitsee erilaista tukea.”

Vuorovaikutus. Valmentavan johtajan vuorovaikutus on tasapuolista, oikea-aikaista, reilua, rehellistä, oikeudenmukaista ja kannustavaa. Johtajat kuvasivat keskustelun ja kuuntelemisen tärkeäksi, jossa läsnäolon taidot korostuvat. Keskustelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja se on jatkuvaa sekä avointa. Sille pitää antaa aikaa. Keskustelujen tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä ja varmistaa tekemisen oikea suunta. Johtajat

kuvasivat, että johtajan tulee tuntea alainen, jotta voidaan keskustella erilaisten ihmisten kanssa heidän 'kielellään'. Valmentava johtaja uskaltaa ottaa myös vaikeat asiat keskusteltavaksi. Eräs johtaja sanoitti vuorovaikutusta:

”Haen keskustelemalla sitä paljon, että meillä olis yhteinen käsitys tavoitteista ja mihin pyritään.”

”Yritän olla parempi kuuntelija ja olla läsnä. Vaikeatkin asiat pitää hoitaa.”



Kuvio 6. Johtajan käsitys valmentavasta ja palvelevasta johtamisesta.

4.5 Johtajana kehittyminen

Johtajat haluavat kehittää vuorovaikutustaitoja sekä ihmistuntemusta, ja he kehittyvät reflektoinnin ja yhteisöllisen keskustelun avulla.

Vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaitojen osalta johtajat kuvasivat halua kehittyä ilmaisemaan itseään paremmin, oppia ilmaisemaan tunteitaan rakentavasti, ymmärtää erilaisia ihmisiä sekä kehittää empatiataitoja. Esimerkiksi eräs johtaja kertoi:

”Sellaista haluaisin itsessäni kehittää, että empaattisuus näkyisi minusta enemmän.”

”Haluaisin saada tukea siihen, miten voisin ilmaista fiksusti omia tunteita enkä olla niin hyökkäävä.”

Ihmistuntemus. Johtajat haluavat kehittyä ihmistuntemuksen osa-alueella. He kertoivat haluavansa oppia ymmärtämään erilaisia ihmisiä ja ymmärtää erilaisia niin työntekijöiden kuin omiakin ajatusmalleja. He haluaisivat ymmärtää paremmin, mitä työntekijän käyttäytymisen takana on ja ymmärtää paremmin myös omaa käyttäytymistä. Eräs johtaja kuvasi asian seuraavasti:

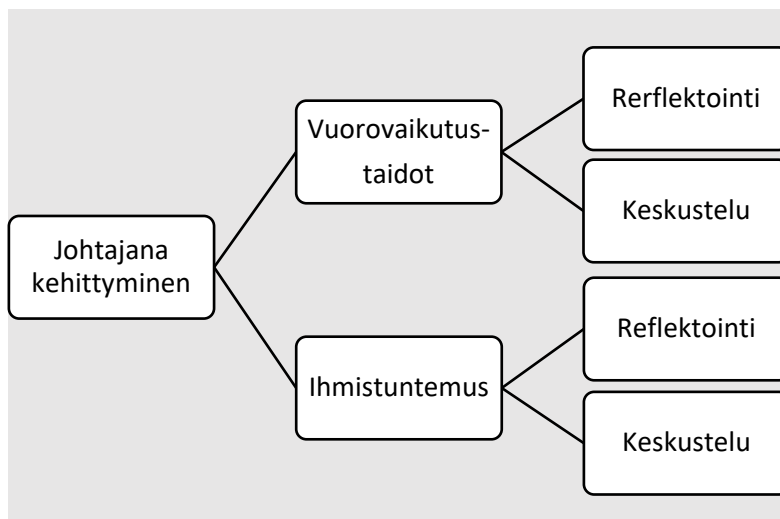
”Mä haluaisin ymmärtää toista, miksi joku käyttäytyy jollain tavalla ja miksi itse käyttäydyn tietyllä tavalla.”

Reflektointi. Johtajat refleктоivat omaa työtään ja kehittyvät reflektoinnin avulla. Reflektointi on aikaa ajatella ja pysähtyä ajattelemaan. He refleктоivat johtamistaan erilaisten keskustelujen, lukemisen ja oman ajattelun kautta. Eräs johtaja kuvasi:

”Luen paljon myöskin, että tykkään että siinähan sitä reflektiota tulee sitten samalla.”

Keskusteleminen. Johtajat pitivät keskustelua tärkeänä menetelmänä johtajan työssä kehittyäkseen. He kertoivat kehittyvänsä erilaisten keskustelujen kautta sekä erilaisten ihmisten ja eri aloilla työskentelevien ihmisten kanssa keskustellessa. Eräs johtaja kertoi:

”Mä keskustelen tosi paljon ihmisten kanssa, erilaisten ihmisten eri aloilta olevien ihmisten kanssa, ja mä nautin niistä keskusteluista.”



Kuvio 7. Johtajana kehittyminen

4.6 Yhteenveto tuloksista

Johtajien kuvauksista omasta ihmiskäsityksestään voitiin erottaa asioita, jotka kuvasivat mikä johtajan käsitys omasta ihmiskäsityksestään on. Johtajien ihmiskäsitys pohjautuu humanistiselle ihmiskäsitykselle, jota kuvaavat hyvän lähtökohta, myönteisyys, pyrkimys hyvään, luottamus, erilaisuuden arvostaminen, itsetuntemus ja halu oppia. Humanistisen ihmiskäsityksen omaavan johtajan johtaminen ilmenee autonomian antamisena, kyvykkyytenä, luottamuksena, hyväntahtoisuutena, vuorovaikutuksena sekä yhteistyönä. Johtajat vaikuttavat johtamisellaan koko organisaatioon, joka edellyttää, että johtaja ymmärtää roolinsa ja vaikutuksensa. Johtajat ymmärtävät, että ovat koko organisaatiossa esikuvia, jossa he vaikuttavat ja jossa heillä on vastuu koko organisaation menestymisestä. Valmentava ja palveleva johtaminen tarkoittaa valmentavaa otetta, vuorovaikutusta sekä huomioonottamista. Se edellyttää ihmistuntemusta. Johtajat haluavat kehittää vuorovaikutustaitoja sekä ihmistuntemusta. Se tapahtuu keskustelemalla eri ihmisten ja eri aloilla toimivien ihmisten kanssa. He pitivät myös itsereflektointia sopivana kehittymisen tapana. Se edellyttää aikaa ajatella. He refleктоivat omaa johtamistaan myös erilaisten keskustelujen ja kirjallisuuden kautta. Yhteenveto tuloksista on koottu alla olevaan Kuvioon 8.

<p>Johtajan ihmiskäsitys: Humanistinen ihmiskäsitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • hyvän lähtökohta • myönteisyys • pyrkimys hyvään • luottamus • erilaisuuden arvostaminen • itsetuntemus • halu oppia
<p>Johtajan ihmiskäsityksen ilmeneminen johtajan työssä</p> <ul style="list-style-type: none"> • autonomian antaminen • kyvykkyyks • luottamus • vuorovaikutus • yhteistyö • hyväntahtoisuus
<p>Johtajan ihmiskäsityksen merkitys koko organisaatiolle</p> <ul style="list-style-type: none"> • esikuvana oleminen • vaikuttaminen • vastuu
<p>Johtajan käsitys valmentavasta ja palvelevasta johtamisesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • huomioon ottaminen • ihmistuntemus • vuorovaikutus • valmentaminen
<p>Johtajana kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutustaidot • Ihmistuntemus <p>keskustelu reflektointi</p>

Kuvio 8. Tulosten yhteenveto

5 POHDINTA

5.1 Tulosten vertailu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtajien ihmiskäsitystä ja sen merkitystä johdettavilleen. Tutkimustehtävinä oli kuvata johtajien sanoittamaa ihmiskäsitystä, sen ilmenemistä heidän johtamisessaan, ihmiskäsityksen vaikutuksia organisaation menestymiselle, valmentavaa ja palvelevaa johtamista sekä tutkia, missä asioissa johtajien toivotaan kehittyvän.

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin nähden. Tutkimustulokset käsitellään tutkimustehtävittäin.

5.1.1 Johtajien ihmiskäsitys

Tämän tutkimuksen mukaan johtajien ihmiskäsitys pohjautuu humanistiselle ihmiskäsitykselle, jota kuvaavat hyvän lähtökohta, myönteisyys, luottamus, erilaisuuden arvostaminen ja itsetuntemus. Hyvän lähtökohta tarkoittaa, että ihmiset ovat hyviä ihmisiä, heillä on halu olla hyviä ihmisiä, heillä on pyrkimys hyvään ja uskovat, että toiset ihmiset haluavat myös heille hyvää. Johtajat kuvasivat maailmankatsomuksensa positiiviseksi. Positiivinen ihmiskäsitys on myönteistä suhtautumista ihmisiin ja itseen. Humanistinen ihmiskäsitys perustuu luottamukseen. Se on luottamusta ihmisiin, uskoa ihmisiin, luottamusta siihen, että asiat päätyvät hyvin. Se on uskoa rehelliseen, suoraan ja reiluun kohteluun. Se on oikeudenmukaisuutta. Tämän tutkimuksen mukaan humanistinen ihmiskäsitys arvostaa erilaisuutta, jossa nähdään ihmiset ainutlaatuisina ihmisinä ja ymmärretään heidän erilaisia elämäntilanteitaan ja vahvuuksiaan. Tämän tutkimuksen perusteella humanistinen ihmiskäsitys perustuu itsensä tuntemiselle, itsensä hyväksymiselle sekä itsensä keskeneräisyyden ymmärtämiselle, ja jota voi muokata ja kehittää. Siinä ilmeni samankaltaisuutta myös aikaisempiin tutkimuksiin, joiden mukaan humanistinen psykologia korostaa ihmisen ainutkertaisuutta ja ihminen

nähdään yksilönä, jolla on vapaa tahto. Ihminen on juuri se, jonka hän itsestään tekee. (kts. Laakso & Pohjanvirta, 1987; Perttula, 2012, s. 135–138.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan (Kts. Vilkkonen, 1994; kts. Laakso, A & Pohjanvirta, 1987.) humanistinen ihmiskäsitys on myönteinen ja optimistinen, jossa ihminen nähdään pohjimmiltaan hyvänä. Tämän näkemyksen mukaan ihmisellä nähdään olevan luontainen taipumus suuntautua kohti kasvua ja tarvetta itsensä toteuttamiseen. Ihminen nähdään myös aktiivisena, luovana ja itsenäisesti valintojaan suorittavana yksilönä. Myös tämä tutkimus vahvisti tätä käsitystä. Ihmisen keskeneräisyyttä ja kannustusta lisäämään elämänrohkeuttaan kehittyäkseen yksilönä painottaa myös eksistentiaalinen ihmiskäsitys. (Kts. Vilkkonen, 1994; Perttula, 2012, s. 135–138.) Myönteisyyttä, optimismia ja hyvän lähtökohdan vahvistaa myös tämä tutkimus humanistisen ihmiskäsityksen käsitteelle. Samankaltaisuutta ilmeni myös näkemys siitä, että omaa ihmiskäsitystään ja itseään voi ja tulee kehittää.

Aikaisemmissa tutkimuksissa, erityisesti itsemääräämisteoriassa, joka nojautuu humanistiselle psykologialle, on käytetty luottamuksen käsitettä (Martela, 2022). Tämän tutkimuksen mukaan luottamus kuuluu humanistisen ihmiskäsityksen kuvaukseen siten, että ihmiskäsitys perustuu luottamukselle. Sillä tarkoitetaan sitä, että luotetaan sekä itsen että toisiin, sekä siihen, että asiat päätyvät hyvin. Se on lähellä myönteisyyden ja hyvän lähtökohdan käsitteitä.

5.1.2 Ihmiskäsityksen ilmeneminen johtamisessa

Tämän tutkimuksen mukaan johtajien ihmiskäsitys ilmenee johtajan työssä autonomian antamisena, kyvykkyyden huomioimisena, luottamuksena, vuorovaikutuksena, yhteistyönä sekä hyväntahtoisuutena. Johtajat miettivät, mitä ihmiskäsityksellä tarkoitetaan ja omaa ihmiskäsitystä oli vaikea sanoittaa. Johtajat kuvasivat autonomiaa edellytysten järjestämisenä, hallinnan tunteena sekä lupana olla omana itsenään. Siihen sisältyy myös lupa epäonnistua. Autonomia edellyttää, että työntekijöillä on selkeät roolit sekä vastuut ja riittävästi mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin.

Itseohjautuvuuden käsite osana ihmiskäsityksen kuvausta ilmeni samankaltaisuutta aikaisempien itseohjautuvuuden tutkimusten tuottamien itseohjautuvuuskäsitteen kuvausten kanssa, jossa itseohjautuvuus on kuvattu siten, että ihminen on luontaisesti aktiivinen, utelias ja sosiaalinen. Tekijät, jotka ovat välttämättömiä ihmisen pärjäämiselle, ovat tunne autonomiasta, pystyvyydestä sekä yhteenkuuluvuudesta. Nämä ovat keskeisimmät psykologiset peruspilarit, johon itsemääräämisteoria nojaa. Decin ja Ryanin tutkimuksissa on huomattu, että sellaiset sosiaaliset tilanteet, jossa yksilö saa psyykkistä tukea ja mahdollisuuden luovuuteen ja omaehtoiseen uteliaisuuteen, edistävät positiivisten tunteiden ilmaisuja ja tuottavuutta. Tämä vahvistaa myönteistä kanssakäymistä ihmisten kanssa sekä työtehtävistä suoriutumista yhteistyötä vaalien. (Deci & Ryan, 2017, s. 5.) Aikaisempien tutkimusten mukaan tunne siitä, että on mahdollisuus vaikuttaa omaan työn tekemiseen, tehtäviin ja sen edistämiseen on aivan keskeinen osa työntekijän perustarvetta. Tavoite autonomiaan on siten tarvetta kontrolloida omaa tekemistä sekä kokemista. Autonomian kokemus helpottaa työn sujuvuutta ja on alusta uuden oppimiselle. Tämä on tärkeää esimerkiksi yrityksen muutostilanteissa, jossa halutaan juurruttaa työyhteisöön uusia toimintatapoja ja prosesseja. (Deci & Ryan, 2000, s. 74.) Autonomian osalta tämä tutkimus vahvisti tätä tietoa.

Tämän tutkimuksen mukaan kyvykkyys sisältää sekä oppimisen että osaamisen ja ilmenee haluna onnistua sekä kehittyä. Se on oppimisesta nauttimista, oppimisen iloa ja kyvykkyden kokemista. Johtajat antavat työntekijälle tilaa kasvaa työssään, varmistavat, että työntekijöillä on riittävä tieto sekä mahdollisuus oivaltaa itse. Johtajat oppivat itse myös työntekijöiltä ja haluavat huolehtia riittävästä omasta osaamisestaan. Aikaisempien tutkimusten mukaan itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä riittävää kompetenssia ja pystyvyyttä. Pystyvyyden kokemus tarkoittaa itseohjautuvuusteorian valossa sitä, että työntekijä kokee osaamisensa olevan riittävällä tasolla. Sillä tarkoitetaan sitä, että työn vaatimukset ja osaaminen ovat tasapainossa. Riittävä pystyvyys mahdollistaa työn tekemisen tehokkaasti ja optimaalisesti. (Deci & Ryan, 2000, s. 73–74.)

Työntekijällä tulee olla omaan työhön liittyvän substanssiosaamisen lisäksi itsensä johtamisen taito. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12; Houghton & Yoho, s. 20.) Tässä tutkimuksessa osaaminen ja kyvykkyyden kokemus korostui substanssiin liittyvän osaamisen osalta, mutta merkityksellisyyttä osaamisen ja työn vaatimusten tasapainosta ei tutkimuksessa tullut esille. Aikaisemman tutkimuksen (Deci & Ryan, 2017, s.5.) mukaan itseohjautuvuuden yksi psykologisista perustarpeista on yhteenkuuluvuuden tunne. Tämän tutkimuksen mukaan johtajien ihmiskäsitys ilmenee johdettavilleen yhteistyönä. Se käsittää yhteiset tavoitteet, osallistamisen sekä kannustamisen ja yhteisöllisyyden. Johtajat pitävät tärkeänä, että kaikki otetaan mukaan. Yksin ei pärjää. Yhteiset tavoitteet ovat tärkeitä ja yhteiset tavoitteet tuovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sitä vahvistavat yhteisen ymmärryksen löytäminen ja yhteen hiileen puhaltaminen.

Yhteistyötä tulee johtaa. Yhteisöllisyyden tarve välittyi johtajien puheista, mutta pääpaino oli enemmän tekemisen kuin olemisen tasolla. Aiemman tutkimuksen mukaan yhteenkuuluvuus liittyy vahvasti tunteeseen siitä, että kokee olevansa tasavertainen työyhteisön jäsen ja saa tekemästään työstä arvostusta. Yhteenkuuluvuus on johdonmukainen organisaatiopsykologiassa käytettyjen käsitteiden, kuten sosiaalisen tuen (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999) ja yksinäisyyden (Wright, Burt, & Strongman, 2006) kanssa. Työpaikassa, joissa kiinnitetään huomiota yhteenkuuluvuuden merkitykseen ja sitä edistetään, työntekijät kokevat olevansa työyhteisönsä tärkeitä jäseniä ja työnteko nähdään yhteistyöhön perustuvana toimintana. (Ryan & Deci, 2017, s. 558.) Tämän tutkimuksen osalta yhteenkuuluvuus tunteen tasolla ei noussut tutkimuksessa esiin, mutta samankaltaisuutta aikaisempiin tutkimuksiin (Hakanen, 2011; Ryan & Deci, 2017.) on löydettävissä tasaveroisuuden kokemisen tärkeydessä sekä itse yhteistyötä korostavan toiminnan osalta.

5.1.3 Johtajien ihmiskäsityksen vaikutukset organisaation menestymiselle

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että johtajan ihmiskäsityksellä on vaikutusta koko organisaatiolle ja organisaation toiminnalle. Johtajien tulee ensin ymmärtää oma

merkitys ja sen jälkeen sanoittaa itsereflektion avulla oman toiminnan vaikutuksia. ilman ymmärrystä ei voi olla viisasta toimintaa. Tämän tutkimuksen mukaan johtajan ihmiskäsityksen merkitykseen organisaatiotasolla liittyy ennen kaikkea esikuvana oleminen, vastuu ja vaikuttaminen. Myös aikaisempi tutkimus (Hakanen, 2011; Wong & Page, 2000, s.3.) vahvistaa tätä käsitystä, eikä tutkimuksessa ilmennyt uusia näkökulmia.

Aikaisempien tutkimusten (Hakanen, 2011; Wong & Page, 2000, s. 3.) valossa palvelevaan johtamiseen liittyvät tutkimustulokset vastaavat tämän tutkimuksen tuloksia. Hakanen (2011) sekä Wong ja Page (2000, s. 3.) ovat kuvanneet, että palveleva johtaja toimii työyhteisön hyväksi ja on alaisilleen roolimalli ja esikuva. Palveleva johtaja haluaa auttaa työntekijöitä kehittymään työssään ja tukee ammatillista sekä henkilökohtaista kehittymistä. Palveleva johtaja näyttää suuntaa, esittää vision ja vaikuttaa muihin keskittymällä erityisesti johdettaviensa vahvuuksiin. (Hakanen, 2011; Wong ja Page, 2000, s. 3.) Myös tämän tutkimuksen mukaan johtamisrooli on esikuvana olemista ja johtaminen nähdään palveluroolina.

Palvelevalla johtajalla alaiset ovat etusijalla ja hänellä on vilpitön halu auttaa heitä onnistumaan työssään ja tekemään parhaansa. Palvelevalla johtajalla ei ole tarve miellyttää ihmisiä eikä edistää oman hyväksynnän kokemusta itsekkäillä motiiveilla. Se ei tarkoita, että palveleva johtaja olisi heikkojen johtaja, vaan palveleva johtaja tulee nähdä yhtä lannistumattomana ja kovana kuin muidenkin johtamismallien johtajat. Kuten tässäkin tutkimuksessa, myös aikaisemman tutkimuksen (Wong & Page, 2000, s. 3–5.) mukaan palvelevan johtamisen erottaa muista johtamismalleista tapa käyttää vastuuta päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Palvelevan johtamisen ytimessä on vastuun antaminen ja alaisten aito kuunteleminen (Wong & Page, 2000, s. 3–5).

5.1.4 Johtajien käsitykset valmentavasta ja palvelevasta johtamisesta

Tämän tutkimuksen mukaan palveleva ja valmentava johtaminen on ennen kaikkea huomioon ottamista, ihmistuntemusta, valmentamista ja vuorovaikutusta. Myös palvelevan johtamisen käsitettä käytettiin.

Tämän tutkimuksen valossa huomioon ottamista kuvataan siten, että johtajan tulee ottaa kaikki ihmiset huomioon tasapuolisesti. Se on tasaveroisuutta ja johtajan kiinnostusta olla ihmisten kanssa. Ihmisiä ei voi jättää yksin. Huomioonottaminen tuo mielekkyyttä ja luo tehokkuutta. Se on empatiaa, eli taitoa asettua samalle tasolla ja puhua samaa kieltä. Aikaisemmassa tutkimuksessa (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 26.) puhuu valmentavan johtamisen ydinosaamisen olevan kyvyn asettua toisen ihmisen asemaan, joka vastaa tämän tutkimuksen empatian käsitettä, ja toisen ihmisen kunnioittamista. Johtaja on perustan luoja ja kohtaaja.

Tämä tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten (Whitmore, 2017, s. 39; Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 6.) näkemyksen vuorovaikutuksen merkityksestä, joissa kuvataan valmentavan sekä palvelevan johtamisen olevan pääasiallisesti vuorovaikutusta. Johtaja on vuorovaikuttaja, jolla on taitoa kuunnella, taitoa esittää kysymyksiä ja kykyä ottaa vastaan ja antaa palautetta. Valmentava johtaminen ei ole vain menetelmiä ja tekniikoita, vaan se on erityisesti tapaa kohdella ihmisiä ja tapaa ajatella heistä. (Whitmore, 2017, s. 39; Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 6. Tämän tutkimuksen mukaan valmentavan johtajan vuorovaikutus on tasapuolista, oikea-aikaista, reilua, rehellistä, oikeudenmukaista ja kannustavaa. Keskusteleminen ja kuunteleminen on tärkeää. Taito olla läsnä korostuu. Keskustelujen tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä ja varmistaa tekemisen oikea suunta. Valmentava johtaja uskaltaa ottaa myös vaikeat asiat keskusteltavaksi.

Tässä tutkimuksessa valmentamista kuvattiin vaikuttamisena, tuen antamisena ja ennen kaikkea yksilöllisen tuen antamisena. Johdettavia valmennetaan yksilöllisesti ja valmentaminen nähdään edellytysten antamisena. Valmentavalla johtajalla on halu auttaa johdettaviaan onnistumaan erilaisin keinoin. Valmentamisen avulla vaikutetaan erilaisiin ihmisiin eri tavalla. Valmentava johtaja uskoo, että on monta tapaa tehdä oikein ja saavuttaa haluttu lopputulos. Valmentaminen on jatkuvaa, jokapäiväistä tekemistä. Myös aikaisemmat tutkimukset (Martela ja Jarenko, 2015, s. 115–117; Bande ja muut 2016; Phalm & Suominen, 2019) tukevat tätä näkökulmaa. Niiden mukaan valmentavan

johtamisen keskiössä on mahdollistaa työntekijöiden kasvu ja kehitys yksilöllisellä ohjauksella. Lisäksi on tärkeää edistää tiimien toimintaa siten, että työntekijät saavat tukea johtajan lisäksi työntekijöiltä toisiltaan. Tämä mahdollistaa myös kyvykkyyden kokemisen lisäksi yhteenkuuluvuuden vahvistumisen. Valmentavassa johtamisessa johtajan katse on työntekijässä eikä johtajan omissa tarkoitusperissä. (Martela ja Jarenko, 2015, s. 115–117; Bande ja muut, 2016; Phalm & Suominen, 2019.)

5.1.5 Johtamisen kehittämiskohteita

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että positiiviseksi johtajaksi tullaan vain omakohtaisella kokemuksella ja se vaatii johtajalta kykyä omaan ajatteluun sekä reflektointiin (Wenström, 2020, s. 12, 38). Tämä tutkimus tuotti uuta tietoa johtajien tarvitsemasta tuesta ja tietoa siitä, että johtajiakin tulisi johtaa humanistisen ihmiskäsityksen pohjalta. Tämä tutkimus tuo tuloksen siitä, että johtajat haluavat kehittyä johtamistyössään ja vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että se tapahtuu parhaiten refleктоimalla omaa työtään ja erilaisilla keskusteluilla. Johtajat haluavat kehittää vuorovaikutustaitoja sekä ihmistuntemusta. Vuorovaikutustaitojen osalta johtajilla on halu kehittyä ilmaisemaan itseään paremmin, oppia ilmaisemaan tunteitaan rakentavasti ja ymmärtää erilaisia ihmisiä. Johtajilla on halua kehittää empatiataitoja.

5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tutkijalle aihe oli työ- ja organisaatiopsykologian opinnoista tuttu, joka vaikutti aiheen valintaan ja työskentelyn mielekkyyteen. Tutkimuksen vahvuutena voi pitää sitä, että tutkija tekee itse johtamistyötä ja suoritti itse kaikki tutkimukseen kuuluvat vaiheet. Näin toimien tutkija pääsi hyvin sisälle tutkimusaineistoon.

Tutkimusaineisto kerättiin johtajilta itseltään. Tutkimuksen kysymyksiä ei lähetetty johtajille etukäteen, vaan heillä oli tiedossa ainoastaan tutkimuksen otsikko. Tällä varmistettiin, että johtajilta saatiin mahdollisimman aito ja autenttinen kuvaus omista

ajatuksistaan. Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää myös analyysiprosessia, joka tehtiin huolellisesti sekä systemaattisesti. Laadullinen sisällönanalyysi oli perusteltu käytettäväksi tähän tutkimukseen ja palveli tutkijaa laajan aineiston luokittelemisessa. Analyysissa käytettiin johtajien alkuperäisilmaisuja. Tutkijan oli helppo ymmärtää, mitä haastateltavat kertoivat, kun heillä oli yhteinen ”työkieli”. Tutkimuksen vahvuutta sekä reliabiliteettia tarkasteltaessa myös tutkijaa itseään on tärkeää tarkastella. Tracy (2010) tarkoittaa sillä tutkijan uskottavuutta ja vipittömyyttä. Kun tutkija työskentelee saman työnantajan palveluksessa kuin haastateltavat, tutkija pitää täyden objektivisuuden tavoitetta mahdottomana. Tutkija on pyrkinyt hyvään ja oikeaan, ja pysymään objektiivisena. Haastateltaviksi valittiin sellaiset työyhteisön edustajat, joita tutkija ei tuntenut entuudestaan.

Monia vahvuuksina pidettyjä asioita voidaan pitää myös tämän tutkimuksen heikkoutena. Osallistujat toivat esille ihmiskäsityksensä kuvaamisen haasteita. Ihmiskäsitys oli heille osittain vieras termi ja osa ei ollut miettinyt omaa ihmiskäsitystään ennen haastattelua. Osa olisi toivonut, että heillä olisi ollut mahdollisuus saada tutkimuskysymykset etukäteen ja voinut miettiä asiaa ensin rauhassa. Tällöin tutkimukseen olisi kenties saatu sisällöltään syvällisempiä ilmaisuja. Tutkija jäi pohtimaan, kuvaako tutkimus finanssialan johtajien ihmiskäsitystä riittävän monipuolisesti.

Lisäksi tutkija tunnistaa, että teoreettista viitekehystä olisi voinut rajata vielä tarkemmin ja keskittyä esimerkiksi vain itsemääräämisteorian tuottamiin näkökulmiin. Lähteitä tutkimustyön teoreettisen viitekehysten aikaansaamiseksi oli riittävästi, mutta tutkija olisi toivonut löytävänsä laajemmin uudempiä lähteitä työnsä tueksi. Osa lähteistä, kuten ihmiskäsityksen käsitteeseen liittyvät lähteet, olivat tutkijan mielestä liian vanhoja. Tutkijalle tämä tutkimus oli ensimmäinen tutkimustyö ja siten ymmärrys on kasvanut tutkimustyön edetessä. Tutkimus tuotti vastaukset tutkimuskysymyksiin siitä, miten johtajat ihmiskäsitystään sanoittavat ja miten se ilmenee heidän johdettavilleen. Siten tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja onnistuneena.

5.3 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimustuloksista nousi esille muutamia tuloksia, jotka antoivat aiheita seuraaville johtopäätöksille ja suosituksille:

1. Humanistinen ihmiskäsitys voidaan määritellä johtamisen näkökulmasta katsottuna siten, että se on myönteistä suhtautumista elämään ja ihmisiin. Se on pyrkimystä hyvään ja luottamusta sekä itsen että toiseen. Siihen liittyy erilaisuuden arvostaminen ja halu oppia niin itsestä kuin ympärillä olevista ihmisistä. Se on hyvän lähtökohta ja edellyttää ehdotonta luottamusta.

Käytännön suositus. Organisaatioissa on keskeistä keskustella siitä, minkälaisen ihmiskäsityksen kautta johtajat työtänsä tekevät. Jokaisen johtajan tulisi käydä pohdinta erityisesti itsensä kanssa ja tunnistaa oma ihmiskäsitys sekä sen vaikutus ympärillä oleville työntekijöille ja koko organisaatioille.

2. Palveleva ja valmentava johtaminen edellyttää johtajalta humanistista ihmiskäsitystä. Palvelemaan ja valmentavaan johtamiseen kuuluu olennaisena osana psykologisten perustarpeiden huomioiminen -autonomian antaminen ja työntekijän hallinnantunteen vahvistaminen. Johtaja ottaa huomioon työntekijän erilaisuuden ja hyödyntää hänen vahvuuksiaan. Hänellä on hyvä ihmistuntemus. Hän haluaa auttaa työntekijää kehittymään työssään ja vahvistaa hänen kyvykkyyden kokemustaan. Valmentava ja palveleva johtaminen edellyttää vahvaa luottamusta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Johtaminen nähdään palvelutehtävänä, jossa yksin ei pärjää.

Käytännön suositus. Jos organisaatioissa on valittu johtamisjärjestelmä, joka perustuu itseohjautuvuutta kannustavaan johtamisotteeseen ja jota tehdään palvelevan ja valmentavan johtamisen kautta, on tärkeää varmistaa, että siihen tehtävään valitaan humanistisen ihmiskäsityksen omaavat johtajat tai sellaiset, jolla on halua kehittyä sellaiseksi. Ilman johtajan kykyä ja halua palvella, ei itseohjautuva toiminta voi toimia.

Organisaatiokulttuuri tulisi rakentaa siten, että työntekijöiden psykologiset perustarpeet tulevat täytetyksi. Siihen kuuluvat riittävän autonomian antaminen sekä hallinnan tunteen vahvistaminen, kyvykkyyden vahvistaminen osaamista ja oppimista tukemalla sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksen luominen yhteistyöllä. Positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa ja siihen liittyviä käytäntöjä on sovellettavissa hyvin myös finanssialalla.

3. Johtajat tarvitsevat tukea oman johtamispolkunsa löytämiseen ja johtajuudessa kasvamiseen. Ilman riittävää oman itsensä tuntemista ja palveluhalua, ei voi johtaa palvelevalla tai valmentavalla otteella. Erityisesti itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen kehittämisen kautta myös mahdollisuudet valmentavaan ja palvelemaan johtamiseen kasvavat.

Käytännön suositus. Johtajat itsekin tarvitsevat tukea. On suositeltavaa, että johtajille annetaan riittävästi aikaa reflektoida omaa tekemistään, pysähtyä itsensä äärelle ja myös keskustella johtajuudesta muiden johtamistyötä tekevien kanssa. Johtajia tulisi kannustaa kehittymään työssään ja järjestää sille edellytyksiä. Ylin johto on esikuva johtajille, jolloin on suositeltavaa, että ylin johto perustaa oman toimintansa humanistiselle ihmiskäsitykselle ja toimii itse kuten opettaa -palvelee ja valmentaa itse myös johtajia.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheita ovat johtajan ihmiskäsityksen vaikutus johdettavilleen laajemman aineiston valossa esimerkiksi ensin kvalitatiivisen ja myöhemmin myös kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Lisäksi tulisi tutkia, miten ihmiskäsitys muuttuu erilaisissa johtamiskulttuureissa ja mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat ihmiskäsityksen kehittymiseen. Myönteisen organisaation PRIDE-teoriaa ei ole tutkittu finanssialalla, joten jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, miten positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa sovelletaan finanssialalla. Johtajan vaikutuksesta johdettavilleen, jonka ihmiskäsitys ei nojaa humanistiselle ihmiskäsitykselle, tulisi saada lisää tutkimustietoa.

Lähteet

- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma
- Bande, B., Fernández-Ferrin, P., Varela-Neira, C. & Otero-Neira, C. 2016. *Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting*. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol 31, nro. 2, 219-231
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 124-141
- Deci, E.L & Ryan, R.M. (2000). *The "What and Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. (2017). *Self-determination theory: Autonomy and basic psychological needs in human motivation, social development, and wellness*. New York: Guilford
- Deci, E.L., Olafsen, A., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory in work organizations: The state of a science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43
- Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). *Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research*. *Journal of Business Ethics*, 128, 119-131
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: SAGE. doi:10.4135/9780857028044
- Goleman, D. 2000. *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. March-April 2000, 1-15. Reprint Number. Saatavissa: https://command.columbusstate.edu/docs/readingassignments/auxiliaryreadinglists/leadership_thatgetsresults.PDF
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos

- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Haettu 1.3.2022 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n_imun_arviointimenetelm%C3%A4.pdf?sequence=1
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitoksen julkaisut. Haettu 24.2.2022 osoitteesta https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hirsjärvi, S. (1984). *Kasvatusfilosofia ja Ihmiskäsitys*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja
- Hirsjärvi, S. (1985). *Johdatus kasvatusfilosofiaan*. Rauma: Oy Länsi-Suomi
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2002). *Tutki ja kirjoita* (6.uud.la) Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hmel, B., & Pincus, A. (2009). The Meaning of Autonomy: On and Beyond the Interpersonal Circumplex. *Journal of Personality*, 70, 277–310
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen*. Tammi
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS Kustannus, Jyväskylä
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Talentum, Helsinki
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). *The Bright and Dark Sides of Job Autonomy*. Teoksessa C. Korunka & B. Kubicek (Toim.), *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice* (s. 45–63). Cham: Springer International Publishing
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker
- Malinga, K.S, Sander, M. & Nell, W. (2019). *Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions*. Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological interventions
- Martela, F., & Kostamo, T. (2017). Adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. In A. Eskola (Ed.), *Navigating through changing times—Knowledge work in complex environments*. Routledge

- Martela, Frank. 2021. *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?* Aalto University publication series. 3/2021. 42. ISSN 1799-4829 (electronic). ISSN 1799-4810 (printed). ISBN 978-952-64-0359-5 (electronic). ISBN 978-952-64-0358-8 (printed). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? (aalto.fi) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu
- Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50:4, 370–396
- Patrikainen, R. (1997). *Ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys luokanopettajan pedagogisessa ajattelussa*. Joensuun yliopisto kasvatustieteellisiä julkaisuja, Joensuun yliopistopaino
- Perttula, J. (2012). *Itsensä johtaminen*. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 125–156
- Purjo, T. (2011). *Väkivaltaisesta nuoruudesta vastuulliseen ihmisyyteen. Eksistentiaalifenomenologinen ihmiskäsitys elämäntaidollis-eettisen nuorisokasvatuksen perustana*. Väitöskirja. Tampere University Press, Tampere
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus
- Rauhala, Lauri (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Yliopistopaino, Helsinki
- Rauhala, L. (2009). *Henkinen ihminen*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki
- Rigby, S., & Ryan, R. (2018). *Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations*. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 133–147
- Räty, R. (2017). *Palvelevan johtajan organisaatio menestyy paremmin*. Aalto University. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/palvelevan-johtajan-organisaatio-menestyyparemmiin>

- Salminen, A. (2009). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Edita, Helsinki
- Spears, L. (2010). *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*. *The Journal of Virtues & Leadership*, 2010: academia.edu
- Udd, A. (2010). *Pedagogiikan konstruktivistinen orientaatio opettajaksi opiskelevien kokemana*. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Oulu
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2012). *Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote*. *Kunnallistieteellinen aikakauslehti* 40, no. 4 (2012), s. 346–363. Saatavana <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/40/4/henkilos.pdf>. Luettu 19.8.2022
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. Edita: Helsinki
- Tracy, S. J. (2010). *Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research*. *Qualitative Inquiry* 16(10), 837–851
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256. Kasvatustiede. Universitatis Lapponiensis, Rovaniemi
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Association, New York
- Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen*. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-Kustannus, Jyväskylä
- Wenström, S. (2020). *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teacher's work*. Defining positive organization and positive leadership in VET, Lapin yliopisto

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Miten kuvailisit tai sanoittaisit omaa ihmiskäsitystäsi?
2. Onko sinulla joitakin kokemuksia, jotka ovat muovanneet sinua ihmisenä?
Minkälaisia?
3. Miten kuvailisit omaa johtamisfilosofiaasi?
Miten se näkyy käytännössä sinun alaisillesi?
Olisiko sinulla jotakin esimerkkejä?
4. Minkälaisia vaikutuksia ajattelet omalla johtamisotteellasi olevan organisaation menestymiselle?
5. Mitä ajattelet valmentavasta tai palvelevasta johtamisesta?
Mitä ajattelet itseohjautuvuuteen kannustavasta johtamisotteesta?
6. Mitkä kokemukset ovat muovanneet sinua eniten johtajana?
7. Minkälaisia johtamistaitoja haluaisit vielä kehittää?
Miten?

Liitetaulukot

Liitetaulukko 1. Esimerkki analyysiprosessista johtajan kuvauksista omasta ihmiskäsityksestään

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
<i>Mä uskon että ihmiset haluavat ja ovat hyviä.</i>	Ihmiset haluavat olla hyviä	Hyvän lähtökohta	Humanistinen ihmiskäsitys
	Ihmiset ovat hyviä	Hyvän lähtökohta	Humanistinen ihmiskäsitys
ihmiset ovat niin sanotusti hyviä ihmisiä	Ihmiset ovat hyviä ihmisiä	Hyvän lähtökohta	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>En mä ajattele, että kukaan haluaa niinku tarkoituksellisesti olla hankala</i>	Kukaan ei ole tarkoituksella hankala	Hyvän lähtökohta	Humanistinen ihmiskäsitys
ja ajattelen, että heillä on hyvä aikomus	Ajattelen, että ihmisillä on hyvä aikomus	Hyvän lähtökohta	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Uskon hyvään</i>	Uskon hyvään	Hyvän lähtökohta	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Uskon sellaiseen, että hyvä tulee hyvän luo tyyppiseen.</i>	Usko siihen, että hyvä tulee hyvän luo	Hyvän lähtökohta	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Minun ihmiskäsitykseni on luontaisesti varmaankin positiivinen.</i>	Luontaisesti positiivinen ihmiskäsitys	Myönteinen	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Haluan ajatella myönteisesti, myös niistä ihmisistä, joihin itse suhtaudun hieman negatiivisesti</i>	Myönteinen suhtautuminen ihmisiin	Myönteinen	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Mä uskon että mun ihmiskäsitys on positiivinen</i>	Positiivinen ihmiskäsitys	Myönteinen	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Mulla on sellainen positiivinen maailmankatsomus</i>	Positiivinen maailmankatsomus	Myönteinen	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Mä oon peruspositiivinen optimisti.</i>	Optimistinen, positiivinen	Myönteinen	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Uskon, että positiivisuuden kautta päästään pidemmälle kun negatiivisuuden kautta</i>	Positiivisuuden kautta pääsee pidemmälle	Myönteinen	Humanistinen ihmiskäsitys
Kukaan ei halua niin kuin lähtökohtaisesti tehdä työtehtäviään huonosti	Pyrkimys tehdä työ hyvin	Pyrkimys hyvään	Humanistinen ihmiskäsitys
se on niin kun positiivinen että ihmiset haluavat toisille ja itsellensä hyvää	Ihmiset haluavat hyvää toisille	Pyrkimys hyvään	Humanistinen ihmiskäsitys
	Ihmiset haluavat hyvää itselle	Pyrkimys hyvään	Humanistinen ihmiskäsitys
että ihmiset lähtökohtaisesti haluavat hyvää.	Ihmiset haluavat hyvää toisilleen	Pyrkimys hyvään	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Mulla on jo lapsuudesta asti jäänyt luottamus tiettyihin ihmisiin</i>	Luottamus ihmisiin	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>luotan ihmisiin</i>	Luottamus ihmisiin	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys

vaikka joku voisi sanoa, että nyt toi petti mua, niin kyllä mä siitä huolimatta uskon ihmisiin.	Usko ihmisiin	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
Mun ihmiskäsitys pohjautuu luottamukselle.	Ihmiskäsitys pohjautuu luottamukselle	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>luotan ihmisiin</i>	Luottamus ihmisiin	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>että asiat lähtökohtaisesti päättyvät hyvin</i>	Asiat päättyvät hyvin	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
Uskon semmoiseen ihmisten mukavaan kohteluun ja toisaalta myös suoraan ja reiluun kohteluun.	Usko mukavaan kohteluun	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
	Usko suoraan kohteluun	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
	Usko reiluun kohteluun	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Uskon oikeudenmukaisuuteen tosi voimakkaasti.</i>	Uskon oikeudenmukaisuuteen	Luottamus	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Haluan ottaa kaikki ihmiset huomioon, erilaisetkin ihmiset</i>	Kaikkien, myös erilaisten ihmisten huomioonottaminen	Erilaisuuden arvostaminen	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>ymmärtää erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä.</i>	Ymmärrys erilaisiin elämäntilanteisiin	Erilaisuuden arvostaminen	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>on oppinut tunnistamaan enemmän erilaisia ihmisiä ja ihmistyyppejä</i>	Oppia tunnistamaan erilaisia ihmisiä	Erilaisuuden arvostaminen	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Jokaisessa ihmisessä on erilaiset vahvuudet</i>	Jokaisessa ihmisessä on erilaiset vahvuudet	Erilaisuuden arvostaminen	Humanistinen ihmiskäsitys
Myönteinen positiivinen ihmiskäsitys nojaa just nimenomaan tuohon, että jokainen saisi olla ihmisenä sellainen kun on ja se edellyttää, että tuntee itsensä	Lupa olla oma itsensä	Itsetuntemus	Humanistinen ihmiskäsitys
Sitten mitä enemmän tietää niin sitä niinku enemmän ymmärtää, että ei tiedäkään	Tietoisuus keskeneräisyydestä	Itsetuntemus	Humanistinen ihmiskäsitys
<i>Ajattelen, ihmiskäsitys riippuu omasta tahdosta</i>	Omaan ihmiskäsitykseen voi vaikuttaa	Itsetuntemus	Humanistinen ihmiskäsitys
ja ihmiset haluavat kehittyä on ehkä väärä sana mutta että mennä eteenpäin ja kehittää itsetuntemustaan	Ihmiset haluavat kehittää ihmistuntemustaan	Itsetuntemus	Humanistinen ihmiskäsitys
Haluan oppia itsestä ja muista ihmisistä ja ympäristöstä koko ajan enemmän	Halu oppia itsestä	Itsetuntemus	Humanistinen ihmiskäsitys
	Halu oppia toisista ihmisistä ja ympäristöstä	Ihmistuntemus	Humanistinen ihmiskäsitys