

# Huijarit työpaikoilla

Huijari-ilmiön rakentuminen ja vaikutukset työorganisaatiossa

Milla Hallikas

Kandidaatintutkielma

Sosiaalipsykologia

Sosiaalitieteiden laitos

Helsingin yliopisto

Ohjaaja: Jukka Lipponen

Kesäkuu 2020



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty  
Valtiotieteellinen tiedekunta

Laitos – Institution – Department  
Sosiaalitieteiden laitos

Tekijä – Författare – Author  
Hallikas, Milla Susanna

Työn nimi – Arbetets titel – Title  
Huijarit työpaikoilla – Huijari-ilmiön rakentuminen ja vaikutukset työorganisaatiossa

Oppiaine – Läroämne – Subject  
Sosiaalipsykologia

Työn laji – Arbetets art – Level  
Kandidaatintutkielma

Aika – Datum – Month and year  
06/2020

Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages  
29

Tiivistelmä – Referat – Abstract

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on esitellä huijari-ilmiön vuosikymmenten taakse ulottuvaa tutkimusperinnettä ja rakentaa kuva ilmiön vaikutuksista erityisesti työelämässä. Huijari-ilmiö tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, ettei tämä ole yhtä pätevä kuin muut kuvittelevat hänen olevan, sekä kyvyttömyyttä sisäistää omaa menestystä ja pelkoa huijariksi paljastumisesta. Ilmiö tunnetaan yleisemmin myös huijarisyndroomana, mutta tätä termiä ei käytetä tutkimuskirjallisuudessa, koska kyseessä ei ole tunnustettu psykiatrinen oireyhtymä.

Huijari-ilmiön ajateltiin koskevan ainoastaan naisia ennen kuin uudempi tutkimus osoitti, että huijariajattelua esiintyy sukupuolesta ja muista demografisista tekijöistä riippumatta. Huijari-ilmiöllä on havaittu vahva korrelaatio suhteeseen mm. masennusoireisiin ja matalaan itsetuntoon, mutta se on silti omanlaisensa psykologinen konstruktio. Huijariajattelun on havaittu ilmenevän suoritukseen tähtäävässä käyttäytymisessä joko liiallisena ahkeruutena tai aloittamisen viivyttämisenä viime hetkeen asti. Ilmiön esiintymistä on mitattu tyypillisesti erilaisilla kyselymittaristoilla.

Työorganisaatiokontekstissa huijari-ilmiön on havaittu olevan yhteydessä mm. matalaan työtyytyväisyyteen, matalaan pystyvyyden tunteeseen, burnoutiin sekä vaikeuksiin työn ja perhe-elämän yhdistämisessä. Huijarikokemuksista kärsivät työntekijät eivät myöskään ole emotionaalisesti sitoutuneita työorganisaatioonsa eikä heillä ole henkisiä resursseja tehdä ylimääräistä työtä työnantajaorganisaationsa hyväksi. Ilmiöllä on myös kielteisiä vaikutuksia urakehitykseen ja urasuunnitteluun.

Huijari-ilmiön kielteiset vaikutukset koskettavat yksittäisten työntekijöiden lisäksi myös laajemmin työorganisaatioiden toimintaa, ja siksi huijarikokemuksiin on kannattavaa puuttua organisaatioiden tasolla. Huijari-ilmiön vähentämiseen on suositeltu kannustavan työympäristön ja -kulttuurin rakentamista, jossa on terveet suoritusodotukset eikä virheitä tulkita epäonnistumisina. Lisäksi työnantajia on kehoitettu huomioimaan huijari-ilmiö erilaisten henkilöstölle suunnattujen koulutusten ja valmennuksien suunnittelussa. Myös sosiaalisen tuen tarjoaminen on nähty yhtenä keinona vähentää huijariajattelua, mutta vaikutuksen on havaittu riippuvan tuen lähteestä.

Huijari-ilmiöllä on vielä paljon tutkimattomia yhteyksiä, mutta myös uudemman tutkimuksen aiempiin kohdistama kritiikki tarjoaa potentiaalisia jatkotutkimuksen aiheita. Huijariajattelua on tarkasteltu ja mitattu usein vakaana persoonallisuustaipumuksena tai -piirteenä, ja siksi tulevaisuuden tutkimus voisi pyrkiä huomioimaan ilmiön mahdollisen kontekstisidonnaisuuden ja muokkautuvuuden. Lisäksi huijari-ilmiön tutkimus työorganisaatioiden kontekstissa on edelleen vähäistä, ja vaatii eri asemassa olevien työntekijöiden, eri ammattiryhmien sekä ammatillisten ympäristöjen monipuolisempaa tarkastelua. Huijari-ilmiön tutkimus on erityisen tärkeää, koska ilmiö on monille median kautta tuttu ja siksi vaarassa erkaantua arki ajattelussa todellisesta aiheesta koskevasta tutkimustiedosta.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords

Huijari-ilmiö, huijarisyndrooma, organisaatiopsykologia, työhyvinvointi

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Huijari-ilmiö</b> .....	<b>3</b>
2.1	Ilmiön määrittely .....	4
2.2	Ilmiön mittaaminen.....	5
2.3	Huijariajattelun kehittyminen.....	8
<b>3</b>	<b>Huijari-ilmiön vaikutukset työorganisaatiossa</b> .....	<b>10</b>
3.1	Organisaatioon sitoutuneisuus ja vapaaehtoinen alaiskäyttäytyminen.....	10
3.2	Urakehitys ja johtajuuskäyttäytyminen .....	12
<b>4</b>	<b>Huijari-ilmiöön puuttuminen työorganisaatiossa</b> .....	<b>15</b>
4.1	Sosiaalinen tuki .....	15
4.2	Interventiot ja työkuulttuuri .....	17
<b>5</b>	<b>Yhteenveto ja pohdintaa</b> .....	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Lähdeluettelo</b> .....	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>Liitteet</b> .....	<b>27</b>
	Liite 1: Clance Impostor Phenomenon Scale, CIPS .....	27

# 1 Johdanto

Huijari-ilmiöllä tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että häntä pidetään pätevämpänä kuin hän todellisuudessa on, sekä pelkoa siitä, että muut saavat tämän selville ja paljastavat yksilön ”huijariksi” (Clance & Imes, 1978). Tästä myös ”huijarisyndroomana” tunnetusta ilmiöstä on tullut valtamediassa ja elämäntaitokirjallisuudessa trendikäs tautiluokitus, ja tämän vuoksi se on monille tuttu ja omakohtaiseltakin tuntuva ilmiö. Harva on kuitenkaan tietoinen huijariajatteluun liittyvästä tieteellisestä tutkimuksesta, ja siksi aiheesta on tärkeää rakentaa laajempaa tutkittuun tietoon perustuvaa ymmärrystä.

Huijari-ilmiö on monesti määritelty menestyvien aikuisten ongelmaksi, ja usein se on liitetty erityisesti naisiin (Clance & Imes, 1978). Esimerkiksi 34-vuotiaana Suomen pääministeriksi noussut Sanna Marin on kertonut uransa aikana tunteneensa, ettei ehkä ole yhtä pätevä kuin muut ihmiset kuvittelevat hänen olevan (Vogue, 2020). Ilmiö onkin hyvin yleinen ja näkyvä erityisesti työelämässä: on arvioitu, että 70% ihmisistä kokee huijaritunteita ainakin kerran uransa aikana (Gravois, 2007).

Huijarisyndrooma ei ole tunnustettu psykiatrinen oireyhtymä: sitä ei ole listattu Amerikan psykiatrisen yhdistyksen (APA) mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden diagnoosijärjestelmään eikä kansainvälisen tautiluokitusjärjestelmä ICD:n uusimpaan ICD-10-painokseen (Bravata ym., 2019). Syndrooma-sanalla on vahva lääketieteellinen kaiku, ja sen vuoksi termin käyttäminen ilmiön kuvaamiseen ei ole täysin ongelmatonta. Vertaisarvioidussa tutkimuskirjallisuudessa ilmiöön viitataan yleisesti termillä huijari-ilmiö (*impostor/imposter phenomenon*), siinä missä syndroomasta puhutaan enemmän laajemmalle ei-akateemiselle yleisölle suunnatuissa tiivistelmäartikkeleissa (Bravata ym., 2019).

Kolligianin ja Sternbergin (1991) mukaan koettu vilpillisyys (*perceived fraudulence*) kuvaa terminä huijaritunteuksia tarkemmin kuin yleisesti kirjallisuudessa käytetyt huijarisyndrooma ja huijari-ilmiö, jotka implikoivat, että kokemusta tulisi tarkastella kokonaisvaltaisena mielenterveyden sairautena tai persoonallisuuden häiriönä. Myös huijari on heistä hankala termi, koska se voi sekoittaa toisiinsa koetun vilpillisyyden kokemuksen ja arkipäiväisen käsityksen keinottelijasta. Heidän mukaansa huijaritunteuksissa on kyse erityisesti itsekäsityksestä, jossa on sekä affektiivisia että kognitiivisia komponentteja, ja siksi koettu vilpillisyys kuvaa kokemusta parhaiten.

Nojaan tässä kirjallisuuskatsauksessa edellä kuvattuun Kolligianin ja Sternbergin tulkintaan ilmiön luonteesta ja vältän huijarisyndrooma-termin käyttöä tästä eteenpäin käsitteen yleisen ongelmallisuuden vuoksi. Viittaan ilmiöön koetun vilpillisyyden käsitteellä, mutta käytän sen rinnalla synonyyminä myös huijari-ilmiötä. Huijari-ilmiö on lähdemateriaalina toimivassa tutkimuskirjallisuudessa erittäin laajasti käytetty termi ja koen siksi sen käyttämisen perusteltuna, varsinkin kun termiin liittyvät ongelmat on tuotu tässä selkeästi esille. Käytän katsauksessa myös termejä huijari (*impostor*) ja kokemushuijari viitatessani niihin yksilöihin, jotka kärsivät huijari-ilmiöstä myöhemmin tekstissä määritellyillä tavoilla, jättäen muut mahdolliset huijarin määritelmät käsittelyn ulkopuolelle. Lisäksi viittaan huijari-ilmiöön yksilön kokemuksellisesta näkökulmasta huijaritunteina, -tuntemuksina ja -kokemuksina.

Tämän katsauksen tavoitteena on rakentaa kuva huijari-ilmiön luonteesta sekä tarjota näkökulmia sen esiintymiseen erityisesti työorganisaatiokontekstissa. Tarkastelu painottuu huijari-ilmiön vaikutuksiin työelämässä, koska työnteko on paitsi merkittävä huijarikokemusten areena myös suurta osaa väestöstä koskettava elämän osa-alue. Huijarikokemukset ovat monille tuttuja alasta ja työtehtävästä riippumatta, ja huijariajattelulla on lukuisia työntekijöiden ja työorganisaatioiden toiminnalle relevantteja vaikutuksia. Niin työntekijöiden kuin työnantajienkin on hyvä tuntea ilmiöön liittyviä haitallisia ajatus- ja käyttäytymismalleja.

Katsauksen seuraavassa, eli toisessa luvussa, perehdytään huijari-ilmiön tutkimusperinteen lähtökohtiin. Ne selventävät ilmiön taustoja ja selittävät sen sukupuolittuneisuutta nykypäivän julkisessa keskustelussa. Tämän jälkeen määritellään tarkemmin, mitä huijari-ilmiöllä tarkoitetaan. Sitten tarkastellaan komponentteja, joista huijari-ilmiö rakentuu, ja tehdään samalla ero huijarikokemusten ja muiden niihin läheisesti liittyvien persoonallisuustekijöiden välille. Lopuksi luvussa perehdytään huijari-ilmiön mittaamiseen ja siihen, kuinka huijarikokemukset syntyvät. Huijari-ilmiötä käsitellään yleisellä tasolla, ja siksi tarkastelussa korostuvat ilmiön yksilötason vaikutukset.

Tarkastelun painopiste siirtyy ilmiön vaikutuksiin työelämän ja organisaatioiden kontekstissa kolmannessa luvussa. Neljännessä luvussa tarkastellaan, minkälaisia mahdollisuuksia työorganisaatioilla on ehkäistä huijariajattelua työpaikoilla. Viidennessä ja viimeisessä luvussa käydään läpi yhteenveto käsitellyistä aiheista, arvioidaan huijari-ilmiön tutkimusperinteen ongelmakohtia ja pohditaan mahdollisia näkökulmia jatkotutkimukselle.

## 2 Huijari-ilmiö

Termi 'huijari-ilmiö' esiintyi ensimmäisen kerran Pauline Rose Clancen ja Suzanne Imesin vuonna 1978 julkaisemassa tutkimusartikkelissa, joka käsitteli akateemisesti menestyneiden naisten huijarikokemuksia. He tutkivat useilla eri aloilla toimivia naisia, joiden joukossa oli mm. tohtorintutkinnon suorittaneita, alallaan arvostettuja ammattilaisia sekä akateemisista kyvyistään tunnustusta saaneita opiskelijoita. Tutkijat huomasivat, että naisilla ei ollut sisäistä kokemusta itsestään menestyjinä, vaan he mielsivät itsensä "huijareiksi". Huijari-ilmiöstä kärsivillä naisilla oli vahva usko siitä, että he eivät ole niin älykkäitä kuin muut kuvittelevat heidän olevan. Esimerkiksi opiskelijat kuvittelivat usein, että heidät oli hyväksytty tutkijakouluun valinnassa tapahtuneen virheen vuoksi. Naiset keksivät lukemattomia tapoja kieltää kaikki pätevyytensä ulkoiset todisteet, kuten palkinnot, tutkinnot ja muilta akateemikoilta saatu tunnustus, jotka olivat ristiriidassa heidän huijarikokemuksensa kanssa. (Clance & Imes, 1978.)

Clance ja Imes uskoivat huijari-ilmiön koskettavan ainoastaan naisia, ja he nostivat ilmiön yleiseen keskusteluun feministisenä vastauksena 1900-luvun mieskeskeiselle suoritusmotivaatiopsykologian tutkimukselle (Clance & Imes, 1978; Simmons, 2016). Heidän mukaansa miehillä on taipumus päätellä menestyksen johtuvan sisäisistä ominaisuuksista ja kyvyistä, siinä missä naiset epäilevät menestyksen johtuvan ulkoisista syistä (hyvä tuuri) tai väliaikaisesta sisäisestä ominaisuudesta (vaivannäkö) kykyjen sijaan (Clance & Imes, 1978).

Slankin (2019) mukaan Clance ja Imes kutsuivat koettua vilpillisyyttä tarkoituksellisesti ilmiöksi syndrooman sijaan, koska he olivat huolissaan siitä, että huijari-ilmiö ymmärrettäisiin uutena naissukupuoleen liitettävänä virheellisyytenä ja patologisoinnin muotona. He olivat kuitenkin samalla itse ensimmäisiä, jotka yhdistivät huijari-ilmiön naissukupuoleen ja vaikuttivat näin siihen, miten ilmiö on muotoutunut julkiseen keskusteluun (Slank, 2019).

Vaikka huijari-ilmiö liitettiin alun perin vain naisiin ja se pohjautui lähes pelkästään valkoisilla naisilla tehtyyn tutkimukseen, on uudempi tutkimus kuitenkin osoittanut, että huijaritunteita koetaan ihan yhtä lailla sukupuolesta, etnisyydestä, iästä ja muista demografisista tekijöistä riippumatta (McDowell & Grubb, 2012). Myös Clance on myöhemmissä teoksissaan todennut, että huijari-ilmiötä esiintyy myös miesten keskuudessa, mutta uskoo naisten kuitenkin kärsivän miehiä enemmän huijariajattelun negatiivisista vaikutuksista (Clance & O'Toole, 1988).

## 2.1 Ilmiön määrittely

Huijari-ilmiöllä tai koetulla vilpillisyydellä tarkoitetaan siis menestyvien yksilöiden subjektiivista kokemusta epäpätevyydestä ja kyvyttömyyttä sisäistää omaa menestystä, vaikka siitä on objektiivisia todisteita (Kolligian ja Sternberg, 1991). Kokemus siitä, että muut kuvittelevat yksilön olevan pätevämpi kuin hän uskoo itse olevansa, saa yksilön tuntemaan itsensä ”huijariksi” ja pelkäämään, että hänen epäpätevyytensä paljastuu muille (Leary ym., 2000). Gedimanin (1985) mukaan huijariutta voi tarkastella fenomenologisena jatkumona: toisessa päässä on ”todellinen” huijari, joka omaksuu useita valeidentiteettejä huijatakseen tarkoituksellisesti, ja toisessa ”kokemuksellinen” huijari, joka uskoo omaan vilpillisyyteensä, vaikka tosiasiaassa objektiivinen tarkastelu paljastaa huijaritunteet perusteettomiksi. Huijari-ilmiössä keskiöön nousee jatkumon kokemuksellinen puoli.

Huijari-ilmiön on nähty rakentuvan useista osatekijöistä. Clancen ja Imesin (1978) alkuperäisen määritelmän mukaan huijariajatteluun sisältyy kuusi keskeistä piirrettä; 1) kokemus ettei ole yhtä älykäs tai pätevä kuin muut luulevat; 2) käsitys että menestys on seurausta hyvästä tuurista tai ahkeruudesta kyvykkyyden sijaan; 3) epäluottamus omaan kykyyn toistaa aiempia saavutuksia; 4) pelko arvioiduksi tulemisesta ja epäonnistumisesta 5) kyvyttömyys kokea mielihyvää aiemmista saavutuksista sekä 6) pelko siitä, että oma epäpätevyys paljastuu muille. Vaikka huijariajatteluun liittyy monia piirteitä, on myöhempi tutkimus tiivistänyt piirteet kolmeen huijari-ilmiön rakentumisen kannalta keskeisimpään osaluueeseen (Leary ym., 2000). Ilmiötä kaikkein keskeisimmin määrittelevä piirre on kokemus huijariudesta tai vilpillisyydestä, siitä että muiden näkemys itsestä on perusteettoman myönteinen. Toinen keskeinen piirre on huijariksi paljastumisen pelko ja kolmas kyvyttömyys perustella menestystä ja saavutuksia sisäisillä ominaisuuksilla. Näiden kolmen tekijän on oltava yksilön kokemuksessa läsnä, että voidaan puhua huijari-ilmiöstä. (Harvey & Katz, 1985, s. 8; Leary ym., 2000.)

Huijarisyndroomasta kärsivä kokee usein pelkoa ja stressiä, epäilee itseään ja tuntee epämurkavuutta omista saavutuksistaan (Sakulku & Alexander, 2011). Useat tutkimukset ovatkin todenneet, että huijari-ilmiöllä on selkeä korrelaationsuhde mm. masennusoireiden ja kohonneen ahdistuksen (esim. Chrisman ym., 1995; Kolligian & Sternberg, 1991), matalan itsetunnon (esim. Chrisman ym., 1995; Thompson ym., 1998), ja perfektionismin (esim. Dudău, 2014; Thompson ym., 2000) kanssa. Koska huijari-ilmiöllä on vahva yhteys lukuisiin persoonallisuustekijöihin ja kielteisen itsekäsityksen muotoihin, on ilmiön validius herättänyt

kysymyksiä: onko kyseessä itsenäinen konstruktio, vai ainoastaan osa tai kokoelma muita ilmiöitä? (Rohrman, 2016.) Useat korrelaatiotutkimukset ovat kuitenkin vahvistaneet, että huijari-ilmiö on erotettavissa siihen yhteydessä olevista tekijöistä omaksi konstruktiookseen, ja että kyseessä on todellinen menestyvien yksilöiden keskuudessa esiintyvä psykologinen ilmiö (esim. Kolligian & Sternberg, 1991; Rohrman, 2016). Huijari-ilmiön ja muiden psykologisten tekijöiden eroavaisuuksia arvioidessa on hyvä muistaa aiemmin esiteltyt huijariajattelun rakentumisen keskeisimmät komponentit.

Huijari-ilmiöön liittyvät ahdistuksen kokemukset näkyvät ulospäin tietynlaisena käyttäytymisenä, joka vahvistaa huijarituntemuksia. Clance ja Imes (1978) tunnistivat käyttäytymismallin, jonka avulla huijarit ylläpitävät koettua vilpillisyyttään, vaikka saisivat objektiivisia todisteita kyvyistään ja pätevyystään. Tätä käyttäytymismallia he kutsuivat huijarikehäksi (*impostor cycle*). Kehä alkaa siitä, kun yksilö saa esimerkiksi uuden haastavan työtehtävän, joka implikoi, että hänen suoritustaan tullaan arvioimaan. Huijarit reagoivat tällaisessa tilanteessa tyypillisesti kahdella eri tavalla: he joko ylikompensoivat pelkojaan liiallisella valmistautumisella ja kovalla vaivannäöllä, tai sabotoivat itse omaa työskentelyään viivyttämällä aloittamista viimehetkeen asti. Liiallinen valmistautuminen on huijarille merkki siitä, että hänen täytyy työskennellä muita ahkerammin menestyäkseen. Tehtävän viime hetkellä hoitaminen taas todistaa, että hän onnistui jälleen kerran hämäämään muita hätäisellä työpanoksellaan. Molemmat toimintatavat vahvistavat käsitystä itsestä huijarina. Seuraavassa huijarikehän vaiheessa huijari saa ulkoista tunnustusta onnistuneesta suorituksestaan ja kokee hetkellistä onnistumisen iloa. Ilo on kuitenkin lyhytaikaista, sillä kokemus omasta huijariudesta säilyy taustalla. Huijarikehä alkaa toistaa itseään, kun huijari aloittaa uuden tehtävän suorittamisen. Clancen ja Imesin mukaan kehä aiheuttaa huijareissa taikauskoon verrattavaa ajattelua, jonka mukaan ahdistus, huoli ja epäily ovat olennainen osa tehtävän onnistunutta suorittamista, eivätkä he siksi muuta työskentelytapojaan. (Clance ym., 1995; Clance & Imes, 1978.)

## 2.2 Ilmiön mittaaminen

Useimmat tutkimukset ovat tarkastelleet koettua vilpillisyyttä persoonallisuustaipumuksena tai piirteenä, ja tutkimusaineistona on käytetty niin opiskelijoita kuin työntekijöitäkin (Sakulku & Alexander, 2011). Huijari-ilmiötä on mitattu erilaisilla persoonallisuuden piirteitä kartoittavilla kyselymittaristoilla. Ensimmäinen tarkoitukseen kehitetty mittari oli Harvey Impostor Scale (HIPS, Harvey 1981). Myöhempi tutkimus kuitenkin totesi tämän mittarin epäluotettavaksi (ks.



Chrisman ym., 1995), sillä mm. sen sisäinen yhdenmukaisuus oli liian matala (Kolligian & Sternberg, 1991). Lisäksi epäiltiin, että HIPSin sanalliset väittämät oli muotoiltu tavalla, joka saattoi vaikuttaa tutkittavista kielteiseltä ja vaikuttaa itsearviointiin paikkansapitävyyteen (Chrisman ym., 1995).

Clance pyrki vastaamaan mittaamisen ongelmiin ja kehitti oman mittariston, joka tunnetaan nimellä Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS, Clance, 1985b). CIPS:in väittämät muotoiltiin johdonmukaisesti tavalla, joka tunnustaa yksilön menestyksen, jotta vastaajan mahdolliset pyrkimykset esittää itsensä sosiaalisesti suotavalla tavalla minimoitaisiin (Chrisman ym., 1995). Toisin sanoen huijari-ilmiöön liittyviä piirteitä ei ole esitetty niin negatiivisesti, että vastaaja kokisi tarvetta kieltää itsessään tällaisia ominaisuuksia vaikuttaakseen tulosten mukaan ”hyvältä” tai ”normaalilta”. Mittari koostuu 20 väittämästä, jotka koskevat vilpillisyyttä (*fake*), tuuria (*luck*) ja merkityksen vähentämistä (*discount*) (Bechtoldt, 2015).

CIPS:in vilpillisyyttä koskevat väittämät mittaavat itseluottamuksen puutetta sekä älykkyyttä ja kykyä koskevia huolia, esimerkiksi: ”pelkään, että minulle tärkeät ihmiset huomaavat, etten ole yhtä kyvykäs kuin he kuvittelevat”. Tuuria koskevat väittämät mittaavat ajatuksia siitä, että suoritukset ovat tulosta hyvästä tuurista tai jopa virheestä: ”Joskus ajattelen, että saavutin nykyisen asemani tai menestyin, koska satuin olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan, tai koska tunsin oikeat ihmiset”. Merkityksen vähentämistä koskevat väittämät mittaavat kyvyttömyyttä tunnistaa hyvää suoritusta ja sellaiseen liittyviä kehuja: ”Kun ihmiset kehuvat minua jostain suorituksestani, pelkään, että en kykene täyttämään heidän odotuksiaan tulevaisuudessa”. Väittämiin vastataan viisiportaisella Likert-asteikolla. (Bechtoldt, 2015; Clance, 1985b.) CIPS:in kysymyspatteristoon ja sen pisteytysohjeisiin voi tutustua tarkemmin tämän katsauksen liitteissä.

CIPS on kaikkein käytetyin huijari-ilmiön mittari (Mak, Kleitman & Abbott, 2019). Sen yleisyys ilmenee hyvin esimerkiksi Bravata ym. (2019) tekemästä metatutkimuksesta, jossa valtaosan tarkasteluun valituista 62 huijari-ilmiön tutkimuksesta havaittiin hyödyntäneen CIPS:iä tai sen saksankielistä käännöstä huijari-ilmiön mittaamiseen. Muita ilmiön mittaamiseen kehitettyjä mittareita, joihin ei tässä katsauksessa perehdytä tarkemmin, ovat esimerkiksi Perceived Fraudulence Scale (PFS, Kolligian & Sternberg, 1991), sekä Leary Impostor Scale (LIS, Leary, 2000).

Huijarikokemusten mittaaminen ei ole kuitenkaan sitä varten kehitetyistä mittareista huolimatta täysin yksiselitteistä. Huijari-ilmiössä ei ole kyse ominaisuudesta, joka toisilla yksilöillä on ja toisilla ei (Slank, 2019). Yksilö voi kokea joitakin tai vaikka kaikki ilmiöön liitetyt osa-alueet, ja kokemukset voivat vaihdella heikommasta vahvempaan. Ilmiön voi käsittää jatkumona, jonka eri puolille monet yksilöt sijoittuvat (mt.) CIPS-mittariston pisteytyksessä matala pistemäärä kertoo vähäisistä huijarikokemuksista, siinä missä korkea pistemäärä merkitsee voimakkaita huijarikokemuksia (Clance, 1985b). Mitä korkeampi pistemäärä on, sitä useammin ja voimakkaammin huijari-ilmiö vaikuttaa yksilön elämään. (mt.) Bravata ym. (2019) havaitsivat metatutkimuksessaan, että eri tutkijoiden tavoissa tulkita huijari-ilmiön mittaristojen pistemääriä esiintyy merkittävää vaihtelua: jotkut esimerkiksi tulkitsevat huijariuden voimakkuutta CIPSin tarjoamilla pisterajoilla, siinä missä toiset käyttävät sen keskiarvopistemäärää erottaakseen kokemushuijarit ja muut yksilöt toisistaan.

Täysin yksiselitteistä vastausta siihen, kuinka paljon huijariutta tulee olla, jotta voidaan puhua kokemushuijarista, on siis tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikea määrittellä. Kuitenkin kaikkein voimakkaimmin esitettyihin mittaristoväitteisiin identifioituvia voidaan ajatella huijarikokemusten tyyppiesimerkkeinä (Slank, 2019). Eli kun todetaan, että tietynlainen käyttäytyminen on huijari-ilmiöstä kärsivälle tyypillistä, voidaan nähdäkseni ajatella, että kyseinen käyttäytyminen on todennäköisempää sellaisen yksilön kohdalla, joka saa huijari-ilmiön mittaristosta korkeammat pisteet.

Mittaristojen tapa tarkastella huijari-ilmiötä vakaana persoonallisuuden piirteenä on myös kyseenalaistettu. McElween ja Yurakin (2010) mukaan huijari-ilmiössä on kyse affektiivisesta kokemuksesta, joka voi ilmetä kenellä tahansa reaktiona tiettyihin tilanteeseen liittyviin piirteisiin. Tämän vuoksi huijarituntemuksia ei heidän mukaansa tulisi käsitteellistää ja mitata vakaana persoonallisuuden piirteenä. McElwee ja Yurak eivät kuitenkaan pidä huijari-ilmiön mittaamiseen kehitettyjä mittaristoja täysin hyödyttöminä. Esimerkiksi korkeampi pistemäärä huijari-ilmiön mittaristolla oli heidän tutkimuksessaan yhteydessä siihen, kuinka usein huijarikokemuksia ilmoitettiin esiintyvän. Korkeampi pistemäärä oli myös yhteydessä voimakkaampiin negatiivisiin tunnereaktioihin huijarikokemusjaksojen aikana sekä niitä reflektoidessa. (Mt.)

Myös Gardner ym. (2019) mukaan huijarikokemukset voivat aiheutua erilaisista kontekstiin liittyvistä tekijöistä, ja ne ovat jossain määrin muokkautuvia. Heidän mukaansa huijariajattelun ilmenemistä tulisikin tulevaisuudessa tutkia useasta mittausvaiheesta koostuvana

pitkittäistutkimuksena, jotta huijari-ilmiössä tapahtuvat muutokset tulisivat esille. Tällä tavalla saataisiin lisää tietoa huijari-ilmiön muokkautuvuudesta (Gardner ym., 2019). Myös Mak ym. (2019) suosittelevat pitkittäistutkimusta huijari-ilmiön mittaamiseen tulevaisuudessa.

### 2.3 Huijariajattelun kehittyminen

Huijarituntemuksien on arvioitu kehittyvän sosialisaaion seurauksena perhepiirissä. Clance ja Imes (1978) havaitsivat alkuperäisen haastatteluaineistonsa pohjalta, että heidän tutkimansa menestyneet naiset olivat tyypillisesti luokiteltavissa kahteen eri ryhmään lapsuuden perhekokemusten perusteella. Ensimmäisen ryhmän naisilla oli ollut lapsena sisarus tai muu läheinen sukulainen, jota on pidetty älykkäänä. Naisia itseään taas on luonnehdittu esimerkiksi sosiaalisesti taitavaksi. Osin naiset uskoivat perheensä käsityksiä siitä, etteivät he ole yhtä älykkäitä kuin sisaruksensa, ja osin he tahtoivat todistaa ne vääriksi. Tähän opinnoissa menestyminen antoi mahdollisuuden. Käsitys itsestä vähemmän älykkäänä sisaruksena kuitenkin säilyi ja naiset alkoivat epäillä, että heidän koulumenestyksensä johtuu esimerkiksi sosiaalisista taidoista ja herkkyydestä toimia opettajien odotusten mukaisesti. Toisessa ryhmässä naisten vanhemmat olivat pitäneet heitä avoimesti erityislaatuiseina kaikilla mahdollisilla tavoilla älyyn, persoonallisuuteen, ulkonäköön ja kykyihin liittyen. Naiset olivat kuulleet tarinoita jo varhain ilmenneistä kyvyistään ja oppineet, että he pystyvät suoriutumaan mistä vain helposti. Naiset olivat tunteneet velvollisuutta täyttää vanhempiansa odotukset, vaikka kohtasivat kasvaessaan myös vaikeita haasteita, joista suoriutuminen oli hankalaa. Ristiriita vanhempien odotusten ja oman suoriutumisen välillä aiheutti epäluottamusta paitsi vanhempien käsityksiä myös omia kykyjä kohtaan. Clance ja Imes myös uskoivat, että vanhemmat välittivät tyttölapsilleen yhteiskunnallisia sukupuolirooleja: stereotypia naisista vähemmän älykkäänä ja pätevänä sukupuolena vahvasti jo varhaisessa iässä perhedynamiikan kautta syntyneitä epäilyjä omasta pätevyydestä. (Clance & Imes 1978.)

Sen lisäksi että matala itsetunto ja huijari-ilmiö korreloivat vahvasti keskenään, ovat useat tutkimukset havainneet matalan itsetunnon olevan hyvin keskeinen huijarikokemusten edellytys (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016; Vergauwe ym., 2015). On myös ajateltu, että negatiivinen itsekäsitys ja itsearviointi ovat keskeisiä huijariajattelun syntyyn vaikuttavia tekijöitä: Kolligian ja Sternberg (1991) päättelivät, että vilpillisyysajattelu on seurausta kokoelmasta valheellisia ja itseä vähätteleviä ajattelutapoja sekä arviointitilanteisiin liittyvää itsesäätelyä ja itsearviointia. Toisin sanoen heidän mukaansa koettua vilpillisyyttä voidaan pitää kokoelmana yleisempiä taipumuksia negatiiviseen ajattelumalliin, jotka yhdistettynä

valppauteen omien tunteiden ja käyttäytymisen tarkkailussa altistavat erityisille kokemuksille huijariudesta (mt.). Myös Vergauwe ym. (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että huijaritaipumuksilla ja kielteisillä itsearvioilla on vahva yhteys.

### 3 Huijari-ilmiön vaikutukset työorganisaatiossa

Työnteko on monille ihmisille elämän osa-alue, jossa suorituskeskeisyys ja menestyksen tavoittelu ovat keskeisemmässä roolissa kuin muilla elämän alueilla. Monet urallaan menestyvät ihmiset myös nauttivat uusista haasteista ja mahdollisuudesta suorittaa vaikeita tehtäviä. Myös useimmat kokemushuijarit kykenevät suoriutumaan akateemisista tai ammatillisista työvaatimuksistaan hyvin huijarituntemuksista huolimatta, mutta menestys ei tarkoita heille onnellisuutta (Sakulku & Alexander, 2011). Koska kokemushuijarin on vaikea sisäistää kykyjään ja saavutuksiaan, tämä kärsii usein epäonnistumisen pelosta johtuvasta ahdistuksesta kohdatessaan suorituskeskeisiä tehtäviä (mt.). Koetun vilpillisyyden ja työhön liittyvien tekijöiden välisestä haitallisesta yhteydestä onkin paljon vahvaa tutkimusnäyttöä (Bravata ym., 2019), ja niin työntekijöiden kuin työnantajienkin olisi mielestäni hyvä oppia tunnistamaan ilmiön aiheuttamat haitalliset ajatus- ja toimintamallit.

Tässä luvussa tarkastellaan sellaisia huijari-ilmiön vaikutuksia, jotka ovat erityisen merkityksellisiä paitsi työntekijöiden myös työorganisaatioiden toiminnalle. Huijari-ilmiön on havaittu olevan yhteydessä mm. matalaan työtyytyväisyyteen (Vergauwe ym., 2015), matalaan pystyvyyden tunteeseen (McDowell, Grubb & Geho, 2015), burnoutiin (Leach ym., 2019) ja sillä on havaittu kielteisiä vaikutuksia työn ja perheen yhdistämiseen (Crawford ym., 2016). Näihin yhteyksiin ei kuitenkaan perehdytä tässä katsauksessa tarkemmin, koska niihin liittyen on tehty vain vähän tutkimusta, joka usein vain toteaa yhteyden olemassaolon syventymättä enempää sen syihin tai vaikutuksiin. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin huijari-ilmiön vaikutuksia siihen, kuinka sitoutunut työntekijä on työorganisaationsa ja missä määrin tämä on valmis tekemään organisaatiota hyödyttävää ylimääräistä työtä. Lisäksi tarkastellaan huijariajattelun yhteyttä urakehitykseen ja johtajan asemassa toimimiseen.

#### 3.1 Organisaatioon sitoutuneisuus ja vapaaehtoinen alaiskäyttäytyminen

Huijari-ilmiön on havaittu olevan yhteydessä siihen, kuinka sitoutunut työntekijä on työorganisaatioonsa. Työorganisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*) on usein liitetty henkilöstön vaihtuvuuteen: kaikkein sitoutuneimmat työntekijät vaihtavat kaikkein epätodennäköisimmin työpaikkaa (Allen & Meyer, 1990). Työntekijän sitoutuneisuuden kuvaamiseen voidaan käyttää Allenin ja Meyerin (1990) kolmiosaista mallia, joka erottaa toisistaan affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen. Affektiivisella sitoutumisella (*affective commitment*) tarkoitetaan emotionaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kiintymystä

sekä organisaatioon identifioitumista. Normatiivinen sitoutumisen muoto (*normative commitment*) liittyy velvollisuudentuntoon ja uskomuksiin siitä, millainen toiminta on moraalisesti oikein. Jatkuvuussitoutumisen muodossa (*continuance commitment*) on taas kyse organisaatiosta lähtemiseen liittyvien koettujen kustannuksien arvioinnista. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät päättävät pysyä nykyisessä työorganisaatiossaan, koska he *haluavat* jäädä, normatiivisesti sitoutuneet koska heidän *pitäisi* jäädä, ja jatkuvuussitoutuneet, koska heidän *täytyy* jäädä. (Allen ja Meyer, 1990.)

Koetusta vilpillisyydestä kärsivien työntekijöiden on arvioitu sitoutuneet työorganisaatioonsa tyypillisimmin jatkuvuussitoutuneella tavalla (McDowell, Boyd & Bowler, 2007; Vergauwe ym., 2015). Työntekijät eivät luota omaan pätevyyteensä ja siksi he eivät myöskään usko, että voisivat löytää työmarkkinoilta yhtä hyvän tai paremman työpaikan (McDowell ym., 2007). Näin syntyy tunne siitä, että heidän täytyy jatkaa nykyisessä työssään. Affektiivisen sitoutumisen muodon ja huijari-ilmiön välillä on sen sijaan havaittu negatiivinen yhteys: työntekijät, jotka eivät usko olevansa riittävän hyviä toimimaan nykyisessä tehtävässään, eivät koe emotionaalista yhteenkuuluvuutta työorganisaationsa kanssa (Grubb & McDowell, 2012). Affektiivinen sitoutuminen on organisaatioille kaikkein halutuin työntekijän sitoutumisen muoto (mt.), ja monet organisaatiot pyrkivät aktiivisesti rakentamaan tällaista sidettä esimerkiksi työnantajamielikuvaa parantamalla (esim. Fernandez-Lores ym., 2016). Tutkimuskirjallisuuden valossa huijari-ilmiön voi siis nähdä vaikuttavan työorganisaatioon sitoutumiseen negatiivisesti, vaikka työntekijä ei kokisikaan työpaikan vaihtamisen olevan kannattavaa.

Huijarituntemusten on havaittu vaikuttavan myös siihen, missä määrin työntekijä on valmis toimimaan työorganisaationsa hyväksi. Vapaaehtoisella alaiskäyttäytymisellä (*organizational citizenship behavior, OCB*) tarkoitetaan sellaista vapaaehtoista käyttäytymistä, jota työpaikan virallinen palkitsemisjärjestelmä ei suoraan tunnista, mutta joka yleisellä tasolla kuitenkin edistää organisaation tehokasta toimintaa (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006, s. 3). Tällaista käyttäytymistä voisi olla esimerkiksi sellaisen ylimääräisen järjestely- ja organisointityön tekeminen, joka helpottaa muuta työskentelyä. Huijari-ilmiön on ajateltu lisäävän vapaaehtoista alaiskäyttäytymistä, koska kyvyistään epävarmojen työntekijöiden on epäilty pyrkivän todistamaan pätevyytensä hoitamalla ahkerasti myös ylimääräisiä työtehtäviä (Grubb & McDowell, 2012; McDowell ym., 2007). Vaikutuksen on kuitenkin todettu olevan täysin päinvastainen: huijari-ilmiö vähentää työntekijän taipumusta vapaaehtoiseen alaiskäyttäytymiseen (Grubb & McDowell, 2012). Vergauwe ym. (2015) arvioivat, että

huijaritunteista kärsivä työntekijä keskittyy tiiviisti omaan suoritukseensa ja työtehtäviinsä, koska pelkää epäpätevyytensä paljastumista, jolloin työnkuvan ulkopuolisten tehtävien hoitamiseen jää vähemmän energiaa. Ajatus tukee Clancen ja Imesin (1995) näkemystä sellaisesta kokemushuijareille tyypillisestä käyttäytymismallista, jossa tehtävien hoitamiseen käytetään tarpeettoman paljon aikaa ja vaivaa. Motowidlo ym. (1997) mukaan vapaaehtoinen alaiskäyttäytyminen edellyttää myös kontekstisidonnaisia tietoja ja taitoja. Työntekijän tulisi siis hankkia tietoa siitä, millaiset vapaaehtoisen toiminnan muodot ovat työorganisaatiossa sopivia ja kuinka suorittaa tällaista toimintaa tehokkaasti. Huijari-ilmiö voi vähentää paitsi henkilökohtaisia resursseja myös pyrkimyksiä kerätä vapaaehtoisen alaiskäyttäytymisen edellyttämiä tietoja ja taitoa. (Vergauwe ym., 2015.)

### **3.2 Urakehitys ja johtajuuskäyttäytyminen**

Huijarituntemuksien on havaittu olevan negatiivisessa yhteydessä urakehitykseen. Neureiter ja Traut-Mattausch (2016) käsittelivät tutkimuksessaan huijari-ilmiön ilmenemistä urakehityksen kontekstissa ja havaitsivat, että huijariajattelulla on kielteisiä vaikutuksia urasuunnitteluun, uramenestyspyrkimyksiin ja johtoaseman tavoitteluun. Kaksi ensimmäistä vaikutusta olivat erityisen vahvoja yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa. Työssäkävillä koehenkilöillä huijarius vaikutti kielteisimmin johtoaseman tavoitteluun. Tätä tutkimustulosta tuki havainto siitä, että työssäkävien koehenkilöiden keskuudessa huijari-ilmiötä ennusti voimakkaimmin menestymisen pelko. (Mt.)

Kokemushuijarit välttävät urakehitystä, koska he pelkäävät epäonnistumista korkeammassa asemassa. Heidän ensimmäinen tavoitteensa on turvata senhetkinen toimenkuvansa ja ylläpitää käsitystä siitä, että he ovat hyviä siinä mitä tekevät. (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016.) Huijari-ilmiöön liittyy julkisen epäonnistumisen pelko ja siksi on ymmärrettävää, että työntekijä ei ole motivoitunut saavuttamaan johtoasemaa. Uuteen tehtävään voi sisältyä enemmän vastuuta, tarkempaa arviointia ja enemmän tilanteita, joissa oma epäpätevyys voi paljastua. Oman urakehityksen jarruttaminen voi kuitenkin johtua myös pyrkimyksestä säilyttää työyhteisön sosiaalinen tuki. Niin kauan, kun itsensä huijareiksi kokevat työntekijät eivät tunnusta omaa menestystään, he eivät ole vaarassa saada ylennystä ja pystyvät jatkamaan työskentelyä samassa tiimissä kannustavien kollegoiden kanssa, mikä lisää heidän työtyytyväisyyttään. (Mt.)

Huijarikokemuksien ja johtoaseman yhteyttä ei tule kuitenkaan tarkastella työorganisaatiokontekstissa ainoastaan urakehitystä välttelevien työntekijöiden ongelmana: huijari-ilmiö voi vaikuttaa alaisten lisäksi myös johtajiin kaikilla organisaation tasoilla (Downing, Arthur-Mensah & Zimmerman, 2020). Johtoasemassa toimivien henkilöiden on siis mahdollista kokea huijaritunteita siinä missä muidenkin työntekijöiden. Bechtoldt (2015) tarkasteli tutkimuksessaan huijari-ilmiön vaikutusta työtehtävien delegoimiseen, joka on yksi johtajuuskäyttäytymisen osa-alueista. Hän toteutti tutkimuksensa eri aloilla työskenteleville henkilöille, joilla oli keskimäärin 11 vuoden kokemus johtamisesta. Johtajia pyydettiin koetilanteessa jakamaan rutiinityötehtäviä ja haastavia työtehtäviä neljälle kuvitteelliselle työntekijälle. Johtajat saivat luettavakseen lyhyen kuvauksen jokaisesta työntekijästä: kaikki työntekijät olivat saman ikäisiä, hyvin tunnollisia ja ammatillisesti erittäin motivoituneita. Työntekijät erosivat ainoastaan siinä, että kahdella heistä oli korkea itseluottamus, siinä missä kaksi muuta kuvattiin epävarmoiksi omista ammatillisista kyvyistään. (Mt.)

Tutkimuksen mukaan ne johtajat, joilta mitattiin korkea huijari-ilmiö, delegoivat sekä rutiininomaisia että haastavia tehtäviä enemmän sellaisille työntekijöille, jotka olivat epävarmoja omista kyvyistään (Bechtoldt, 2015). Sen sijaan huijari-ilmiöllä ja päätöksellä jakaa tehtäviä itsevarmoille työntekijöille ei ollut merkittävää yhteyttä. Mitä enemmän johtajat itse kärsivät itseluottamuksen puutteesta ja kokivat itsensä huijareiksi, sitä enemmän he delegoivat haastavia tehtäviä itsensä kaltaisille ammatillisista kyvyistään epävarmoille työntekijöille. Tulokset osoittavat, että johtajien henkilökohtaiset piirteet heijastuvat heidän jokapäiväiseen johtajuuskäyttäytymiseensä. Ammatillisista kyvyistään epävarmat johtajat delegoivat tehtäviä mieluiten alaisille, joiden minäkuva vastaa eniten heidän omaansa. (Mt.)

Tuloksia ei voida tutkijan mukaan selittää altruistisella pyrkimyksellä kasvattaa epävarmojen työntekijöiden ylennysmahdollisuuksia ja tarjota ammatillista tukea (Bechtoldt, 2015.) Silloin heille ei olisi tarvetta delegoida myös rutiinitehtäviä, joiden hoitamisesta suoriutuvat kaikki työntekijät ja jotka eivät lisää mahdollisuuksia ylennykseen. Johtajat eivät myöskään ole voineet pitää epävarmoja alaisia tunnollisempina työntekijöinä, koska kaikkia työntekijöitä kuvailtiin yhtä tunnollisiksi ja hyväiksi työntekijöiksi. (Mt.) Bechtoldt (2015) päätteli johtajien käytöksen johtuvan samankaltaisuuden kokemuksesta, siitä että he kokivat epävarmojen alaisten muistuttavan heitä itseään.

Tutkimus tarjoaa kiinnostavan näkökulman sille, millä tavoin huijari-ilmiö voi vaikuttaa johtotehtävissä toimivan yksilön työskentelyyn. Se myös tarjoaa näkemyksen esihenkilön ja



alalaisen keskinäisestä suhteesta tilanteessa, jossa molemmat kärsivät huijarikokemuksista työssään. Tutkimus on kuitenkin toteutettu kokeellisena simulaationa ja sen tuloksia olisi hyvä pyrkiä toistamaan myös todellisessa organisaatiokontekstissa (Bechtoldt, 2015).

## 4 Huijari-ilmiöön puuttuminen työorganisaatiossa

Pintapuolisesti tarkasteltuna saattaa vaikuttaa siltä, että työnantajat hyötyvät huijari-ilmiöstä, koska siitä kärsivät työskentelevät ahkerasti ylikompensoidakseen koettua epäpätevyyttään (Whitman & Shanine, 2012). Edellisessä luvussa kuitenkin havaittiin, että huijariajattelu voi vaikuttaa kielteisesti paitsi työntekijöiden hyvinvointiin ja ammatilliseen käyttäytymiseen myös laajemmin työorganisaatioiden toimintaan. Huijarikokemuksista kärsivien emotionaalinen uupumus voi lopulta vaatia veronsa ja ilmetä esimerkiksi tuottavuuden ja työtyytyväisyyden laskuna sekä sairaspöissaoloina (Whitman & Shanine, 2012). Huijariajattelulla voi olla monenlaisia sekä työntekijään että organisaatioon kielteisesti vaikuttavia piirteitä: myös huijari-ilmiöön työelämäkontekstissa vahvasti liittyvä menestymisen pelko sekä ehkäisee työntekijän henkilökohtaista urakehitystä että hankaloittaa työntekijöiden rekrytointia sellaisiin johtotehtäviin, joihin vain rajallisella määrällä ihmisiä on riittävää osaamista (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Tehokkaat huijarituntemuksien vähentämiseen kohdennetut interventiot siis hyödyttävät yhtä lailla niin työntekijöitä kuin työnantajiakin (mt.).

Tässä luvussa käsitellään organisaatioiden mahdollisuuksia ehkäistä huijari-ilmiön haitallisia vaikutuksia, koska ongelmien kartoittamisen lisäksi on tärkeää tarkastella keinoja niiden ratkaisemiseksi. Huijari-ilmiöön puuttuminen ja sen kielteisten vaikutusten vähentäminen voi toimia yhtenä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen keinona, jolla voi olla myönteisiä vaikutuksia myös työorganisaation kokonaisvaltaiselle toiminnalle.

### 4.1 Sosiaalinen tuki

Clance (1985a) on esitellyt erilaisia vuorovaikutustapoja, joita esimerkiksi kollegat tai esihenkilöt voivat hyödyntää huijaritunteista kärsivien työntekijöiden kanssa toimiessaan. Hänen mukaansa kokemushuijareille tulisi aina antaa yleisluontoisien kehujen sijasta tarkempaa myönteistä palautetta, jossa tuodaan esiin konkreettisia esimerkkejä heidän suorituksistaan. Lisäksi huijareiden tulisi antaa kertoa huolistaan avoimesti ilman, että huolet leimataan välittömästi turhiksi. Jos huijari pelkää epäonnistuvansa jossakin tehtävässä, häntä tulisi pyytää arvioimaan, kuinka todennäköistä epäonnistuminen on ja mikä olisi pahinta, mitä voi tapahtua. (Clance, 1985a.)

McDowell ym. (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan koetun organisaation tuen ja huijari-ilmiön välistä yhteyttä. Koetulla organisaation tuella (*perceived organizational support*) tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, kuinka paljon organisaatiossa arvostetaan hänen työpanostaan ja välitetään hänen hyvinvoinnistaan (Eisenberger, 1986). McDowell ym. (2015) tutkimuksen mukaan koetulla organisaation tuella ja huijari-ilmiöllä oli tilastollisesti merkittävä negatiivinen yhteys. Toisin sanoen kokemus suuremmasta organisaation tuesta merkitsi vähäisempiä huijarikokemuksia. Tutkijat päättelivät, että jos työntekijä ei koe organisaation tukevan häntä, tämä saattaa keksiä omia huijariepäilyksiään tukevia syitä tuen puutteelle. He myös arvelivat, että jos työntekijä uskoo muiden työntekijöiden saavan häntä enemmän tukea organisaatiolta, negatiivisten epäilyjen ja huijaritunteiden voimakkuus kasvaa. (Mt.). Myös Vergauwe ym. (2015) mukaan kokemus työpaikalta saadusta sosiaalisesta tuesta vähentää huijariajattelun haitallisia vaikutuksia. Heidän mukaansa organisaatiot voisivat seurata työntekijöiden kokemuksia työpaikalta saadusta sosiaalisesta tuesta sekä pyrkiä kehittämään sitä esimerkiksi erilaisten virallisten ja epävirallisten palauteohjelmien kautta.

Uudempi tutkimus on kuitenkin kyseenalaistanut näkemyksen, jonka mukaan sosiaalisella tuella olisi ainoastaan myönteisiä ja huijariajattelua vähentäviä vaikutuksia. Gardner ym. (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että sosiaalisen tuen vaikutus huijariajatteluun riippuu siitä, mistä lähteestä tukea saadaan. Tutkijat selvittivät huijariajattelun hillitsemiseen käytettäviä coping-keinoja haastatteleamalla opiskelijoita, jotka pyrkivät kirjanpitäjiksi hyvin arvostetun ja vaativan valmennusohjelman kautta. Yhtenä coping-keinona huijariajattelua vastaan esiintyi sosiaalisen tuen etsiminen, joka ilmeni hakeutumisena emotionaalista tukea tai koulutehtäviin liittyvää apua tarjoavan ihmisen luo. Tutkimuksessa havaittiin, että huijariajattelun vähentämisen kannalta oli usein hyödyllisintä sellainen sosiaalinen tuki, jota saatiin opiskelijoista koostuvan vertaisryhmän ulkopuolelta, esimerkiksi ystäviltä tai sukulaisilta. Tällaisia sosiaalisen tuen lähteitä määrittivät kokemukset suuresta välittämisestä ja hyväksynnästä sekä tasavertaisuudesta. (Mt.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että sosiaalisesta tuesta ei ole aina apua, vaan se voi jopa voimistaa huijari-ilmiön vaikutusta (Gardner ym., 2019). Useimpia kokemuksia tilanteista, joissa opiskelija oli hakenut tukea muilta opiskelijoilta valmennusohjelman sisällä, kuvailtiin ristiriitaisiksi tai jopa kielteisiksi. Tällaiset sosiaalisen tuen lähteet koettiin hyödyttömiksi, ja niihin liitettiin ehdollinen välittäminen ja hyväksyminen sekä luotaantyöntävä ylöspäin suuntautuva vertailu. Tutkijat havaitsivat koetun tasavertaisuuden olevan tärkeä relationaalinen ominaisuus, joka mahdollisti merkityksellisen sosiaalisen tuen piiriin hakeutumisen, kun

opiskelijat kamppailivat huijariajattelun kanssa. Opiskelijan kokemus omasta huonommuudesta tai alempiarvoisuudesta vähensi merkittävästi halua hakea tukea muilta opiskelijoilta valmennusryhmän sisällä. Kokemus tasavertaisuudesta taas helpotti tuen hakemista ja saatua tukea pidettiin hyödyllisempänä. (Mt.)

Tuen etsiminen vertaisilta tai kollegoilta organisaatiossa siis kärjisti koettua vilpillisyyttä, kun taas tuen etsiminen oman vertaisryhmän ulkopuolelta vähensi huijarikokemuksia (Gardner ym., 2019). Tutkijoiden mukaan tulokset osoittavat, että sosiaalisella tuella ei ole aina myönteisiä vaikutuksia huijariajatteluun. Tämän perusteella pidän sosiaalisen tuen tarjoamista huijariajattelun vähentämisen keinona, johon kannattaa suhtautua varauksella ennen kuin aiheesta saadaan lisää tutkimustietoa. Jos edellä esitellyt tutkimustulokset osoittautuvat olevan toistettavia laajemminkin työelämässä, saattaa kokemus kollegan paremmuudesta ja tämän välittämisen ehdollisuudesta olla huijariajattelua pahentava tekijä. Gardner ym. (2019) mukaan esihenkilöiden ei tulisikaan vain kehottaa työntekijöitä pyytämään apua työkavereiltaan siltä varalta, että sosiaalisen tuen hakeminen kollegoilta voi voimistaa huijarikokemuksia. Sen sijaan esihenkilöt voisivat auttaa työntekijöitä vertaamaan itseään laajempaan viiteryhmään (mt.). Tutkimuksen perusteella myös esimerkiksi yrityksen ulkopuolinen työnohjaus ja valmennus voivat mielestäni olla mahdollisia keinoja tarjota sosiaalista tukea työntekijälle, koska ne voivat tarjota tukea ja ammattiapua oman vertaisryhmän ja työympäristön ulkopuolelta.

## 4.2 Interventiot ja työkuultuuri

Useissa tutkimuksissa on ehdotettu erilaisia ryhmä- ja yksilöinterventioita huijari-ilmiön kitkemiseksi. Clance ja Imes (1978) suosittelivat huijariajattelun vähentämiseen alun perin ryhmäterapiaa, jossa osallistujat voivat jakaa kokemuksiaan ja oppia tunnistamaan haitallisia itsekäsityksiään muiden kokemuksiin peilaten. Neureiter ja Traut-Mattausch (2016) ehdottavat samanlaista lähestymistapaa työpaikoille, sillä heidän mukaansa työntekijöille voitaisiin tarjota verkostoitumisohjelmia tai ryhmiä, joissa heillä olisi mahdollisuus jakaa kokemuksiaan toisten työntekijöiden kanssa. Bravata ym. (2019) mukaan työnantajien kannattaisi sisällyttää huijari-ilmiö osaksi erilaisten oppimis- ja urakehitysaktiviteettien kehitystä, olivat ne sitten strukturoituja (esim. koulutustilaisuus) tai strukturoimattomia (esim. mentorointi ja itseohjattu oppiminen). Vergauwe ym. (2015) arvioivat, että huijaritunteista kärsivät työntekijät voisivat hyötyä yksilöllisistä valmennusohjelmista, joissa keskityttäisiin vähentämään perfektionismia ja vahvistamaan pystyvyyden tunnetta.

Huijariajattelua voidaan pyrkiä vähentämään myös työympäristöön kohdennetuilla interventioilla. Slank (2019) on tarkastellut sosiaalisen ympäristön vaikutusta huijarikokemuksiin nerokkuuden kulttuurin käsitteen avulla. Nerokkuuden kulttuuri (*culture of genius*) tarkoittaa työorganisaatiossa vallitsevaa käsitystä siitä, että älykkyys on pysyvä ja sisäinen ominaisuus (Murphy & Dweck, 2010). Organisaatiot, joissa on tällainen kulttuuri, voivat kannustaa työntekijöitä asettamaan suoritustavoitteita, jotka usein estävät oppimista. Tällaiset tavoitteet voivat luoda äärimmäistä kilpailuhenkisyttä, joka saattaa kannustaa työntekijöitä todistamaan älykkyytensä esimerkiksi huijaamalla. (Mt.) Murphyn ja Dweckin (2010) tutkimuksen mukaan yksilöt muokkaavat tapaa esittää itseään siten, että se sopii paremmin organisaatiossa vallitsevaan älykkyyden käsitykseen, mikä nerokkuuden kulttuurin kontekstissa tarkoittaa luontaisesti älykkäänä esiintymistä.

Slankin (2019) mukaan nerokkuuden kulttuuri saattaa voimistaa huijari-ilmion vaikutuksia, koska se erottaa ahkeruuden ja lahjakkuuden toisistaan. Kun menestyksen ymmärretään olevan seurausta lahjakkuudesta ja kyvykkyydestä, vaivannäkö ei näyttäydy hyväksyttävänä keinona onnistuneelle suoritukselle. Tämä voi kannustaa vaivannäön piilottamiseen, jolloin oma ahkeruus korostuu mutta jää muiden työskentelyssä näkymättömiin. Koska huijaritunteista kärsivät ovat muita herkempiä uskomaan menestyksen johtuvan luontaisista kyvyistä ja lahjakkuudesta, he kärsivät nerokkuuden kulttuurista kaikkein eniten. (Mt.) Slankin (2019) mukaan huijarikokemuksia voidaan pyrkiä vähentämään haitallisia työskentelykulttuureja kitkevillä interventioilla sekä uudelleenarvioimalla älykkyyden ja lahjakkuuden merkitystä.

Monet muutkin tutkijat ovat päätyneet tutkimuksiensa pohjalta ehdottamaan kannustavan työympäristön ja -kulttuurin rakentamista huijari-ilmion hillitsemiseksi. Bravata ym. (2019) mukaan työnantajat voivat vaikuttaa huijari-ilmioon luomalla terveempiä suoritusodotuksia ja rakentamalla sellaista työkulttuuria, jossa virheitä ei tulkita epäonnistumisina, ja jossa työntekijät saavat saavutuksistaan julkista tunnustusta. Myös Gardner ym. (2019) ehdottavat, että esihenkilöt voivat vähentää huijariajattelua työntekijöiden keskuudessa fasilitoimalla näille keinoja jakaa epäonnistumisiaan ilman tuomitusta tulemisen pelkoa tai kiristyneen arvioinnin aiheuttamaa haavoittuvuuden tunnetta. Esihenkilö voi pyrkiä rikkomaan työntekijän käsityksen siitä, että tämä on ikään kuin valittu tehtävänsä vahingossa tai että hän on ainoa, joka kamppailee riittämättömyyden tuntemuksien kanssa (mt.). Tämä voi auttaa Slankin (2019) kuvailemassa työympäristössä, jossa työntekijä voi luulla olevansa ainoa, joka joutuu näkemään vaivaa suoritusten eteen.

Työntekijöiden huijariajatteluun puuttuminen voi kuitenkin osoittautua työorganisaatiossa haastavaksi, koska huijarikokemuksista kärsiviä työntekijöitä voi olla hankala tunnistaa. Vergauwe ym. (2015) mukaan organisaatioissa tulisikin arvioida tarkasti huijari-ilmiöön viittaavia persoonallisuuden piirteitä sekä työntekijävalinnoissa että henkilöstön kehittämisessä. Koska vahvasti huijariajatteluun taipuvat yksilöt ovat usein menestyviä ja hyviä työntekijöitä, heitä ei kuitenkaan tulisi hylätä työntekijävalinnoissa piirteiden perusteella (Vergauwe ym., 2015). Piirteiden arvioinnista voisi kuitenkin olla hyötyä tukea kaipaavien työntekijöiden tunnistamisessa.

## 5 Yhteenveto ja pohdintaa

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on ollut rakentaa tieteelliseen tietoon perustuva näkemys huijari-ilmiöstä, joka tunnetaan maallikkokirjallisuudessa myös huijarisyndroomana. Clancen ja Imesin feministinen panos aikansa suoritusmotivaatiotutkimukselle esitteli maailmalle ilmiön, jolla voitiin kuvata urallaan menestyvien naisten kokemuksia epäpätevyydestä ja pelkoja huijariksi paljastumisesta. Koettua vilpillisyyttä käsittelevän tieteellisen tutkimuksen määrä on sittemmin kasvanut ja muuttunut poikkiteiteellisemmäksi: aiheesta on julkaistu tutkimusartikkeleita mm. persoonallisuuspsykologiaan, työelämän ja organisaatioiden psykologiaan, sosiaali- ja käyttäytymistieteisiin sekä liiketalouteen ja hallintoon keskittyvissä akateemisissa lehdissä. Useat tutkimukset ovat vahvistaneet, että huijari-ilmiö on todellinen psykologinen ilmiö, ja sen on tyypillisesti nähty esiintyvän erityisesti menestyvien yksilöiden keskuudessa. Ilmiötä on myös havaittu Clancen ja Imesin alkuperäisten oletusten vastaisesti esiintyvän sukupuolesta ja muista demografisista tekijöistä riippumatta.

Huijari-ilmiö ilmenee yksilön subjektiivisena epäpätevyyden kokemuksena, kyvyttömyytenä sisäistää omaa menestystä sekä huijariksi paljastumisen pelkona. Ilmiöllä on tutkitusti vahva yhteys mm. masennusoireisiin, ahdistuneisuuteen, matalaan itsetuntoon ja perfektionismiin, mutta se on silti erotettavissa omaksi itsenäiseksi konstruktiokseen. Ilmiön on havaittu olevan yhteydessä sellaisiin käyttäytymismalleihin, jotka saavat yksilön joko tekemään tarpeettoman paljon töitä saavutustensa eteen tai lykkäämään aloittamista viime hetkeen asti. Huijariutta on usein tarkasteltu persoonallisuuden piirteenä ja sen mittaamiseen on kehitetty useita mittaristoja. Ilmiön syntyyn vaikuttavina tekijöinä on pidetty mm. matalaa itsetuntoa, itseä vähätteleviä ajattelutapoja, valppautta oman käyttäytymisen tarkkailuun sekä tietynlaista sosiaalista vuorovaikutusta perhepiirissä.

Tässä katsauksessa tarkastelun painopiste on ollut huijari-ilmiön vaikutuksissa, jotka ovat keskeisiä työorganisaatioiden ja työelämän kontekstissa. Tutkimuskirjallisuuden mukaan huijari-ajattelusta kärsivät tyypillisesti urallaan menestyvät ihmiset, jotka ovat ahkeria työntekijöitä ja suoriutuvat hyvin akateemisista tai ammatillisista työvaatimuksistaan. Samalla he ovat kuitenkin tyytymättömämpiä työhönsä ja vaarassa kärsiä burnoutista, eikä heillä ole henkisiä resursseja työskennellä muiden kuin tärkeimpien työtehtäviensä parissa huijariksi paljastumisen pelon vuoksi. Huijari-ilmiö alentaa työntekijän pystyvyyden tunnetta ja toimii esteenä urasuunnittelulle ja -kehitykselle. Huijaritunteet myös kannustavat työntekijää

pysymään samassa työssä, koska tämä ei usko mahdollisuuksiinsa saada muualta yhtä hyvää työtä. Työntekijä ei kuitenkaan huijarikokemuksiensa vuoksi sitoudu työorganisaatioonsa emotionaalisesti.

Katsauksessa on myös tarkasteltu työorganisaatioiden mahdollisuuksia ehkäistä työntekijöiden huijarikokemuksia. Tutkimuskirjallisuudessa suositellaan organisaatioita rakentamaan työntekijöilleen kannustava työympäristö ja toimintakulttuuri, jossa epäonnistumisiin suhtaudutaan rakentavasti ja arvostetaan yrittämistä ja ahkeruutta lahjakkuutta enemmän. Huijari-ilmiön vaikutuksia voidaan pyrkiä huomiomaan myös henkilöstön koulutuksissa ja järjestämällä erityisiä yksilöllisiä interventioita sellaisia tarvitseville. Myös sosiaalisen tuen tarjoaminen on nähty yhtenä keinona vähentää huijarikokemuksia, mutta viimeaikaisen tutkimuksen mukaan sosiaalisella tuella voi olla jopa huijari-ilmiötä voimistavia vaikutuksia riippuen siitä, mistä tukea saadaan.

Huijari-ilmiön tutkimusperinteeseen liittyy useampia kritiikin ja arvioinnin aiheita, jotka on paitsi tärkeää tiedostaa myös huomioida tulevaisuuden tutkimuksessa. Yksi sellainen on huijari-ilmiön mittaaminen sekä mittaristojen ilmentämä käsitys ilmiön luonteesta, joita koskevaa kritiikkiä olen katsauksessa esitellyt. Tutkimuskirjallisuuden perusteella huijari-ilmiön rakentumista ja sen mittaristojen validiutta tarkastelevaa tutkimusta on syytä tehdä myös jatkossa. Huijari-ilmiötä voitaisi pyrkiä tulevaisuudessa mittaamaan tavoilla, jotka eivät tarkastele koettua vilpillisyyttä vakaana persoonallisuuden piirteenä, ja jotka huomioivat ilmiön mahdollisen kontekstisidonnaisuuden ja ajallisen muokkautuvuuden. Tilannetekijöiden vaikutusta tai huijarikokemuksissa tapahtuvia muutoksia huomioivaa tutkimusta ei ole toistaiseksi tehty lainkaan. Crawford ym. (2016) mukaan huijari-ilmiön tarkastelu pitkittäistutkimuksen ja toistuvan mittaamisen keinoin auttaisi tutkijoita määrittelemään, voivatko organisaatiot todella hyödyntää yksilöllistä valmennusta ja mentorointiohjelmiä huijaritunteiden vähentämisessä. Pidänkin merkittävänä sitä, että vaikka monet tutkijat ovat suositelleet erilaisia valmennuksia tai interventioita huijariajattelun vähentämiseen, ei yksikään tutkimus ole vielä seurannut ja arvioinut tällaisen intervention toteutusta ja tuloksia.

Huijari-ilmiön tutkimuksen toteutus työelämän ja organisaatioiden kontekstissa on myös alue, johon on mielestäni syytä kiinnittää erityistä huomiota. Valtaosa huijari-ilmiön empiirisestä tutkimuksesta perustuu nuorista ja opiskelijoista koostuviin otoksiin sen sijaan, että tutkittaisiin urallaan menestyviä työssäkäyviä ihmisiä (Bechtoldt, 2015). Lisäksi suuri osa huijari-ilmiön tutkimuksesta on painottunut yksilötason vaikutusten tarkasteluun, ja pienempi määrä



tutkimuksia huomioi sen vaikutukset organisaatioiden tasolla (Downing ym., 2020). Ilmiön vaikutuksia on alettu viime vuosina tutkia yhä enemmän organisaatiokontekstissa esimerkiksi työntekijöiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen liittyen, mutta tutkimuksen määrä on kuitenkin edelleen hyvin rajallista tällä alueella. Erityisesti johtajuuskäytäntöihin liittyvää tutkimusta on todella vähän. (Mt.) Lisäksi Bravata ym. (2019) meta-analyysin mukaan työntekijöitä on tutkittu vain rajallisesti erilaisissa ammatillisissa ympäristöissä. Tutkimuksissa ei esimerkiksi ole arvioitu lainkaan teknologiayritysten työntekijöitä, vaikka huijari-ilmiöstä on olemassa paljon nimenomaan tälle kohderyhmälle suunnattua elämäntaitokirjallisuutta (mt.).

Edellä esitetyn perusteella pidän monipuolista työorganisaatiokontekstissa toteutettua tutkimusta hyvin tärkeänä huijari-ilmiön tutkimuksen alueena tulevaisuudessa. Erityisesti johtajuuskäytäntöihin liittyvästä tutkimuksesta on selkeä pula, joka olisi hyvä huomioda jatkotutkimuksessa. Olemassa olevan tutkimuksen puutteita voidaan pyrkiä paikkaamaan valitsemalla koehenkilöiksi enemmän työssäkäyviä ihmisiä opiskelijoiden sijaan sekä tekemällä useampia aloja ja ammatillisia ympäristöjä huomioivaa tutkimusta. Huijari-ilmiöstä on tärkeää tarjota empiiriseen tutkimukseen perustuvaa tietoa erityisesti teknologia- ja muilla aloilla, joilla esiintyy selkeää kiinnostusta huijari-ilmiötä kohtaan.

Huijari-ilmiön tutkimuksella on vuosikymmenten taakse ulottuvat juuret, mutta se on edelleen relevanttia tänä päivänä. Huijariajattelun tieteellinen tutkimus on erityisen merkityksellistä siksi, että tieto ”huijarisyndrooman” olemassaolosta on levinnyt median ja maallikkokirjallisuuden kautta osaksi monien arki ajattelua. Tieteellinen tieto saattaa yksinkertaistua, muokkaantua ja irtaantua alkuperäisistä yhteyksistään julkisessa keskustelussa - jopa muuttua eräänlaiseksi tieteelliseksi legendaksi, joka ei enää perustu todelliseen tutkimustietoon (ks. *Mozart-efekti*, Bangerter & Heath, 2004). Koetun vilpillisyyden tutkimusperinteessä vaikuttaisi olevan vielä useita kartoittamattomia yhteyksiä ja ristiriitaisia tutkimustuloksia, ja lisäksi huijariajattelun piirteet ovat helposti omaan arkielämään sovellettavissa. Tämän vuoksi huijari-ilmiön monimuotoisuuden selvittäminen, yksilön toiminnalle relevanttien yhteyksien tutkiminen ja ennen kaikkea tutkitun tiedon tehokas viestintä onkin edelleen hyvin tärkeää.

## 6 Lähdeluettelo

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1–18.

Bangerter, A., & Heath, C. (2004). The Mozart effect: Tracking the evolution of a scientific legend. *British Journal of Social Psychology*, 43(4), 605–623.

Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., ... & Hagg, H. K. (2019). Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: a Systematic Review. *Journal of General Internal Medicine*, 1–24.

Bechtoldt, M. N. (2015). Wanted: self-doubting employees — Managers scoring positively on impostorism favor insecure employees in task delegation. *Personality and Individual Differences*, 86, 482–486.

Chrisman, S. M., Pieper, W. A., Clance, P. R., Holland, C. L., & Glickauf-Hughes, C. (1995). Validation of the Clance Imposter Phenomenon Scale. *Journal of Personality Assessment*, 65(3), 456–467.

Clance, P. R., Dingman, D., Reviere, S. L., & Stober, D. R. (1995). Impostor phenomenon in an interpersonal/social context: Origins and treatment. *Women & therapy*, 16(4), 79–96.

Clance, P. R., & O’Toole, M. A. (1988). The imposter phenomenon: An internal barrier to empowerment and achievement. *Women & Therapy*, 6(3), 51–64.

Clance, P. R. (1985a). *The Impostor Phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success*. Georgia: Peachtree Publishers.

Clance, P. R. (1985b). *The Impostor Phenomenon: When Success Makes You Feel Like A Fake*. Toronto: Bantam Books.

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy, Theory, Research and Practice*, 15, 241–247.

- Downing, M. S., Arthur-Mensah, N., & Zimmerman, J. (2020). Impostor phenomenon: considerations for leadership practice. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 173–167.
- Dudău, D. P. (2014). The relation between perfectionism and impostor phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 129–133.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40–54.
- Crawford, W. S., Shanine, K. K., Whitman, M. V., & Kacmar, K. M. (2016). Examining the impostor phenomenon and work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*.
- Gardner, R. G., Bednar, J. S., Stewart, B. W., Oldroyd, J. B., & Moore, J. (2019). “I must have slipped through the cracks somehow”: An examination of coping with perceived impostorism and the role of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103337.
- Gediman, H. K. (1985). Imposture, Inauthenticity, and Feeling Fraudulent. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 33(4), 911–935.
- Gravois, J. (2007). You're Not Fooling Anyone. *The Chronicle of Higher Education*, 54(11).
- Grubb, W. L., & McDowell, W.C. (2012). The Impostor Phenomenon's Impact on Citizenship Behavior and Employee Commitment: Flying Under the Radar. *Journal of Business Issues*, 1(1), 1–10.
- Harvey, J. C. (1981). The impostor phenomenon and achievement: A failure to internalize success. *Julkaisematon väitöskirja*. Temple University, Philadelphia, PA.
- Harvey, J. C., & Katz, C. (1985). *If I'm So Successful, Why Do I Feel Like A Fake? The Impostor Phenomenon*. New York, NY: St. Martin's.
- Vogue*. (31.3.2020). Sanna Marin, The Youngest Female Prime Minister In The World, Talks Sexism, Imposter Syndrome, and Sustainability. Haettu osoitteesta: <https://www.vogue.co.uk/arts-and-lifestyle/article/sanna-marin-finland-prime-minister-interview>

- Kolligian, J. Jr. & Sternberg, R. S. (1991). Perceived Fraudulence in Young Adults: Is There an 'Imposter Syndrome'?. *Journal of Personality Assessment*, *56*(2), 308–326.
- Mak, K. K. L., Kleitman, S., & Abbott, M. J. (2019). "Impostor phenomenon measurement scales: A systematic review." *Frontiers in Psychology*, *10*.
- McDowell, W. C., Boyd, N. G., & Bowler, W. M. (2007). Overreward and the impostor phenomenon. *Journal of Managerial Issues*, 95–110.
- McDowell, W.C., Grubb, W. L. & Geho, P. R. (2015). The Impact of Self-Efficacy and Perceived Organizational Support on the Imposter Phenomenon. *American Journal of Management*, *15*(3), 23–29.
- McElwee, R., & Yurak, T. J. (2010). The phenomenology of the impostor phenomenon. *Individual Differences Research*, *8*(3), 184–197.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*, 71–83.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2010). A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(3), 283–296.
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career development. *Frontiers in Psychology*, *7*, 48.
- Leach, P. K., Nygaard, R. M., Chipman, J. G., Brunsvold, M. E., & Marek, A. P. (2019). Impostor phenomenon and burnout in general surgeons and general surgery residents. *Journal of Surgical Education*, *76*(1), 99-106.
- Leary, M. R., Patton, K. M., Orlando, A. E., & Wagoner Funk, W. (2000). The impostor phenomenon: Self-perceptions, reflected appraisals, and interpersonal strategies. *Journal of Personality*, *68*(4), 725–756.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., & Leonhardt, M. (2016). Validation of the impostor phenomenon among managers. *Frontiers in Psychology*, *7*, 821.

- Sakulku, J. & Alexander, J. (2011). The Impostor Phenomenon. *International Journal of Behavioral Science*, 6(1), 75–97.
- Simmons, D. (2016). Impostor Syndrome, a Reparative History. *Engaging Science, Technology, and Society*, 2, 106–127.
- Slank, S. (2019) Rethinking the Imposter Phenomenon. *Ethical Theory and Moral Practice*, 22, 205–2018.
- Thompson, T., Davis, H., & Davidson, J. (1998). Attributional and affective responses of impostors to academic success and failure outcomes. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 381–396.
- Thompson, T., Foreman, P., & Martin, F. (2000). Impostor fears and perfectionistic concern over mistakes. *Personality and Individual Differences*, 29(4), 629–647.
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 565–581.

## 7 Liitteet

### Liite 1: Clance Impostor Phenomenon Scale, CIPS

#### Clance IP Scale

For each question, please circle the number that best indicates how true the statement is of you. It is best to give the first response that enters your mind rather than dwelling on each statement and thinking about it over and over.

**1. I have often succeeded on a test or task even though I was afraid that I would not do well before I undertook the task.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**2. I can give the impression that I'm more competent than I really am.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**3. I avoid evaluations if possible and have a dread of others evaluating me.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**4. When people praise me for something I've accomplished, I'm afraid I won't be able to live up to their expectations of me in the future.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**5. I sometimes think I obtained my present position or gained my present success because I happened to be in the right place at the right time or knew the right people.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**6. I'm afraid people important to me may find out that I'm not as capable as they think I am.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**7. I tend to remember the incidents in which I have not done my best more than those times I have done my best.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**8. I rarely do a project or task as well as I'd like to do it.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**9. Sometimes I feel or believe that my success in my life or in my job has been the result of some kind of error.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**10. It's hard for me to accept compliments or praise about my intelligence or accomplishments.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

Note. From *The Impostor Phenomenon: When Success Makes You Feel Like A Fake* (pp. 20-22), by P.R. Clance, 1985, Toronto: Bantam Books. Copyright 1985 by Pauline Rose Clance, Ph.D., ABPP. Reprinted by permission. Do not reproduce without permission from Pauline Rose Clance, [drpaulinerose@comcast.net](mailto:drpaulinerose@comcast.net), [www.paulineroseclance.com](http://www.paulineroseclance.com).

**11. At times, I feel my success has been due to some kind of luck.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**12. I'm disappointed at times in my present accomplishments and think I should have accomplished much more.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**13. Sometimes I'm afraid others will discover how much knowledge or ability I really lack.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**14. I'm often afraid that I may fail at a new assignment or undertaking even though I generally do well at what I attempt.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**15. When I've succeeded at something and received recognition for my accomplishments, I have doubts that I can keep repeating that success.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**16. If I receive a great deal of praise and recognition for something I've accomplished, I tend to discount the importance of what I've done.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**17. I often compare my ability to those around me and think they may be more intelligent than I am.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**18. I often worry about not succeeding with a project or examination, even though others around me have considerable confidence that I will do well.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**19. If I'm going to receive a promotion or gain recognition of some kind, I hesitate to tell others until it is an accomplished fact.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

**20. I feel bad and discouraged if I'm not "the best" or at least "very special" in situations that involve achievement.**

1 (not at all true)      2 (rarely)      3 (sometimes)      4 (often)      5 (very true)

Note. From *The Impostor Phenomenon: When Success Makes You Feel Like A Fake* (pp. 20-22), by P.R. Clance, 1985, Toronto: Bantam Books. Copyright 1985 by Pauline Rose Clance, Ph.D., ABPP. Reprinted by permission. Do not reproduce without permission from Pauline Rose Clance, [drpaulinerose@comcast.net](mailto:drpaulinerose@comcast.net), [www.paulineroseclance.com](http://www.paulineroseclance.com).

### **Scoring the Impostor Test**

The Impostor Test was developed to help individuals determine whether or not they have IP characteristics and, if so, to what extent they are suffering.

After taking the Impostor Test, add together the numbers of the responses to each statement. If the total score is 40 or less, the respondent has few Impostor characteristics; if the score is between 41 and 60, the respondent has moderate IP experiences; a score between 61 and 80 means the respondent frequently has Impostor feelings; and a score higher than 80 means the respondent often has intense IP experiences. The higher the score, the more frequently and seriously the Impostor Phenomenon interferes in a person's life.

Note. From *The Impostor Phenomenon: When Success Makes You Feel Like A Fake* (pp. 20-22), by P.R. Clance, 1985, Toronto: Bantam Books. Copyright 1985 by Pauline Rose Clance, Ph.D., ABPP. Reprinted by permission. Do not reproduce without permission from Pauline Rose Clance, [drpaulinrose@comcast.net](mailto:drpaulinrose@comcast.net), [www.paulinroseclance.com](http://www.paulinroseclance.com).