



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Paula Karhumaa

Johtajuusidentiteetti kohtaa kompleksisuuden

Käsitetutkimus

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO

Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Paula Karhumaa
Tutkielman nimi:	Johtajuusidentiteetti kohtaa kompleksisuuden: Käsitetutkimus
Tutkinto:	Hallintotieteen maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Juha Lindell ja Niklas Lundström
Valmistumisvuosi:	2020 Sivumäärä: 106

TIIVISTELMÄ:

Johtajuusidentiteetti rakentuu nykyisen tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksessa. Johtajuus on ollut ja on murroksessa ja muutoksessa. Johtajat suorittavat johtamistyötään muuttuvissa olosuhteissa. Ihminen rakentaa tiedostaen ja tiedostamatta identiteettiään sen mukaan, miten hän määrittää itsensä itselleen ja suhteessa muihin.

Tämä pro gradu –tutkielma on laadullinen käsitetutkimus, jossa selitettävä käsite, johtajuusidentiteetti, analysoidaan käsiteanalyysin keinoin. Tulkitsevan käsitetutkimuksen avulla tarkastellaan johtajuusidentiteettiä suhteessa kompleksisuusajattelusta nouseviin käsitteisiin, joita ovat CAS, itseorganisoituminen ja emergenssi. Tutkielman tavoitteena on etsiä sisältöjä ja merkityksiä johtajuusidentiteetille ja sen muodostumiselle kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Tarkentavat tutkimuskysymykset ovat: Mitä on johtajuusidentiteetti ja mistä se muodostuu? Toinen tutkimuskysymys pyrkii löytämään vastauksen siihen, miten kompleksisuusajattelun käsitteet CAS, itseorganisoituminen ja emergenssi selittävät johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista. Käsiteanalyysissä tarkastellaan johtajuutta, johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista. Kompleksisuustieteiden laajasta käsitteistöstä on johtajuusidentiteetille ja sen muodostumiselle valittu selittäviä käsitteitä kompleksisuusajattelun käsitteistöstä. Nämä käsitteet auttavat selittämään ja tulkitsemaan johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista vuorovaikutuksessa epälineaarisesti ja dynaamisesti.

Tutkielmassa on tarkasteltu sellaisia suomalaisia väitöskirjoja vuosilta 2008-2019, joiden aiheena on johtajuusidentiteetti. Lähes kaikissa on käytetty narratiivista tutkimusotetta. Aihepiiristä löytyy runsaasti tutkittua tietoa.

Tutkielman tuloksena todetaan, että kompleksisuudella ja kompleksisuusajattelun käsitteistöllä voidaan selittää johtajuusidentiteetin muodostumista. Kompleksisuusajattelun käsitteistö voi tuoda ymmärrystä ja selkeyttä prosessiin, jossa johtaja muodostaa johtajuusidentiteettiään.

Maailman ja työelämän muuttuessa yhä kompleksisemmaksi kompleksisuustieteiden käsitteistö kykenee ohjaamaan ajattelua ja lisäämään ymmärrystä uusia ilmiöitä kohtaan. Tulevaisuudessa niin johtajat kuin työntekijätkin joutuvat mukautumaan suuriin muutoksiin selviytyäkseen työstään. Siksi tarvitsemme käsitteitä selittämään näitä asioita. Tulevaisuuden tutkimusaiheita identiteettien, johtajuuden ja kompleksisuuden yhdistämisestä tulee löytymään runsaasti.

AVAINSANAT: Identiteetti, johtajuus, johtajuusidentiteetti, kompleksisuus, emergenssi, itseorganisoituminen, käsitetutkimus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	10
2	Johtajuusidentiteetti	11
2.1	Johtajuus	11
2.2	Identiteetti	15
2.3	Työidentiteetti ja ammatillinen identiteetti	19
2.4	Johtajuusidentiteetti	22
3	Johtajuusidentiteetin muodostuminen	24
3.1	Identiteetti ja johtaminen	24
3.2	Tutkimuksia ja tuloksia johtajuusidentiteetin muodostumisesta	25
3.3	Johtajan identiteettityö	31
3.3.1	Itsetuntemus, itsensä johtaminen ja osaaminen	33
3.4	Johtajuusidentiteetin muodostuminen ja organisaatio	38
4	Kompleksisuus	40
4.1	Kompleksisuustieteet	42
4.1.1	Kaaosteoria	44
4.1.2	Kompleksisuus ja organisaatio	45
4.2	Kompleksisuusajattelu	46
4.2.1	Kompleksinen adaptiivinen systeemi	47
4.3	Pirulliset ongelmat	50
5	Tutkimuksen toteutus	52
5.1	Hermeneutiikka	53
5.1.1	Hermeneuttinen kehä	54
5.2	Tutkimusmenetelmä	55
5.2.1	Käsiteanalyysi	55
5.2.2	Tulkitseva käsitetutkimus	58
5.2.3	Walker ja Avant -käsiteanalyysi	60

6	Johtajuusidentiteetti ja kompleksisuus	63
6.1	Käsiteanalyysi johtajuusidentiteetistä	63
6.1.1	Johtajuusidentiteetti Walker & Avantin mukaan	66
6.2	Johtajuusidentiteetin ja kompleksisuuden kohtaaminen	68
6.2.1	Johtajuusidentiteetti ja kompleksinen adaptiivinen systeemi	69
6.2.2	Johtajuusidentiteetti ja itseorganisoituminen	73
6.2.3	Yhteenveto	75
7	Johtopäätökset ja pohdinta	78
7.1	Johtopäätökset	78
7.2	Arviointi	82
7.3	Pohdinta	84
	Lähteet	87
	Liitteet	104
	Liite 1. Johtajuusidentiteettiin liittyvät Suomalaiset väitöskirjat 2008-2019	104

Kuviot

Kuvio 1. Johtamisen määritelmä	14
Kuvio 2. Johtajuusidentiteetin muodostuminen	31
Kuvio 3. Identiteetti ja identiteettityö	33
Kuvio 4. Hermeneuttinen kehä	55
Kuvio 5. Käsiteanalyysin vaiheet	57
Kuvio 6. Johtajuusidentiteetti, käsitekartta	65
Kuvio 7. Organisaation yhteenkietoutuneisuus	71
Kuvio 8. Johtajuusidentiteetti ja kompleksisuus	76

Taulukot

Taulukko 1. Tulkitsevan käsitetutkimuksen keskeiset ominaisuudet	60
Taulukko 2. Käsiteanalyysi johtajuusidentiteetistä Walker & Avantin mukaan	67
Taulukko 3. Johtajuusidentiteetin ja kompleksisuuden ominaispiirteet	77

1 Johdanto

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on yhdistää kompleksisuusajattelu johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Työ toteutetaan hermeneuttisella tutkimusotteella käsiteanalyysiä ja tulkitsevaa käsitetutkimusta käyttäen. *Johtajuusidentiteettiä* on tutkittu runsaasti narratiivisella tutkimusotteella. *Identiteetti* on osittain subjektiivinen kokemus ja narratiivisen tutkimusotteen avulla on mahdollista päästä näihin kokemuksiin kiinni. Tässä tutkielmassa käytetään lähteenä suomalaisia väitöskirjoja, jotka on tehty narratiivisella tutkimusotteella tai liittyvät vahvasti johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Kompleksisuusajattelun käsitteistön avulla kyetään mahdollisesti selittämään johtajuusidentiteetin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen monimuotoisuutta. Tutkielman tavoitteena on löytää vastuksia siihen, mitä on johtajuusidentiteetti, miten johtajuusidentiteetti muodostuu ja millä tavoin *kompleksisuusajattelun* keskeiset käsitteet *CAS, itseorganisoituminen ja emergenssi* voivat selittää johtajuusidentiteetin muodostumista ja vaikuttaa siihen. Tutkielman tarkoituksena on tuoda käsitetutkimuksen avulla näkyviin kompleksisuussilmälasiensa kautta johtajuusidentiteetin muodostumisen monimuotoisuus.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusaiheen kiinnostavuus ja ajankohtaisuus nousee käytännön työelämästä. Viime vuosikymmeninä on käyty laajasti keskustelua johtajuudesta ja sen vaatimuksista. Johtajuus muuttuu ja joutuu sopeutumaan työelämän jatkuviin ja runsaisiin muutoksiin kiihtyvällä tahdilla (esim. Kiiskinen, 2017, s. 126-127). Merkittäviä työelämän muutosten aiheuttajia ovat työväestön ikääntyminen, digitalisaatio, sekä työn ja työnkuvien muuttuminen (Manka & Manka, 2016, s. 13). Kaikki nämä ovat tekijöitä, jotka tuovat suuria muutoksia myös johtajuuteen. Johtajan ja johtajuuden sopeutuminen muutoksiin vaatii halua ymmärtää ja notkeutta oppia uusia toimintamalleja. Johtajan on muodostettava johtajuusidentiteettiään näissä muuttuvissa olosuhteissa. Kompleksinen maailma, kompleksisuuden ilmiöt ja ihmisten kompleksisuus luovat oman lähentymiskulman joh-

tajuusidentiteetin muodostumiseen. Kompleksisuustieteet ovat enenevässä määrin näkyneet organisaatio- ja johtajuustutkimuksissa (esim. Doz, Hellström, Kosonen, Lähde-mäki & Wilson, 2017; Karp & Helgø, 2008; Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Orton & Schreiber, 2006; DeRue, 2011). Johtajuuden muutos byrokraattisesta, läsnäolevasta ja autoritäärisestä johtajasta etäällä työskentelevien asiantuntijatiimien valmentajaan on suuri. Tämä muutos vaatii johtajuuden sopeutumista uuteen ja ymmärrystä siitä, kuinka johtajuus ja johtajuusidentiteetti rakentuvat nykyisessä työelämässä. Muutos on haasteellista hierarkiseen johtajuuteen tottuneilta ja Grint (2010) toteaaakin, että olemme addiktoituneita komentamiseen ja allergisia johtajuuteen. Grintin mukaan johtajuus on kollektiivista vastuunottoa kollektiivisista ongelmista.

Eteläpellon (2007, s. 93) mukaan identiteetistä on tullut avainkäsite, jonka kautta koetaan ymmärtää yhteiskunnallista muutosta yksilön kannalta. Identiteetit ovat huomion keskipisteenä silloin, kun ne koetaan ongelmallisiksi ja niihin kohdistuu muutospainetta. Hänen mukaansa identiteettejä tuskin havaitaan niiden ollessa muuttumattomia, yhdenmukaisia ja vakaita. Eteläpellon mukaan kiinnostus identiteettejä kohtaan kasvaa, kun identiteetit muuttuvat epävarmoiksi ja yhteiskunnan kannalta ongelmallisiksi. (Eteläpelto, 2007, s.93.) Uusimpien tutkimusten mukaan (esim. Coupland & Brown, 2012) ajatellaan, että identiteetti on dynaaminen, pirstaloitunut, tilanteesta toiseen muuttuva ja epäjatkuva. Käsitteen minästä, yksilön persoonallisuuden suhteellisen muuttumattomasta ytimeästä, on korvannut käsitys dynaamisesta ja jatkuvasti uudelleen neuvoteltavasta minästä. Näin ollen nähdään, että identiteetti rakentuu arjen vuorovaikutuksessa kokemuksiin, tilanteisiin ja ihmisiin. (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2008, s. 46.) Ammatillinen identiteetti nähdään usein kompleksisena, jatkuvasti muuttuvana tasapainotilan hakemisena sosiaalisen ja persoonallisen identiteetin välillä. Osa tutkijoista katsoo ammatillisen identiteetin määrittävän yksinomaan sosiaalisesti ja diskursiivisesti – toiset taas näkevät identiteetin rakentamisen henkilökohtaisen mielekkyyden ja itseyden etsintänä. (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2008, s. 60.)

Muutos on asia, jonka ajatellaan olevan luonnollinen systeemiin kuuluva elementti, kun systeemien toimintaa tarkastellaan kompleksisuusajattelun näkökulmasta (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 15). Johtaja toimii systeemissä eli organisaatiossa vuorovaikutuksessa organisaation, organisaatioon kuuluvien yksilöiden ja organisaation ulkopuolella toimivien systeemien kanssa. Kaikki nämä yhdessä luovat tiheän verkoston eri suuntiin kulkevia yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita. Kokonaisuuteen liittyy tällöin runsaasti yllätyksellisyyttä, ennakoimattomuutta ja odottamattomia lopputulemia. Johtajuusidentiteetin muodostuminen ei ole suoraviivaista. Kun johtaja ymmärtää ympäröivän maailman monimuotoisuuden ja yllätyksellisyyden, hän kykenee – toivottavasti – reflektoimaan itseään ja omaa toimintaansa sekä muodostamaan kuvan siitä, millainen johtaja hän on ja millainen hän haluaa olla.

Johtajuuden keskeinen asia on ongelmanratkaisu, johon liittyy päätöksenteko (Grint, 2010; Baltaci & Balci, 2017). Työelämässä johtajat kohtaavat jatkuvasti ongelmia. Osalle ongelmista on vaikeaa tai jopa mahdotonta löytää vastausta. Osa ongelmista taas ratkeaa vaivattomasti. Ongelman ratkaisu saattaa myös aiheuttaa uuden ongelman ja muuttaa jo ratkaistua ongelmaa monimutkaisemmaksi, monimuotoisemmaksi ja uudelleen ratkaisemattomaksi. Johtajat muodostavat omaa johtajuusidentiteettiään ympäristössä, jossa ratkaisevat arkityössään eritasoisia ongelmia. Organisaatiot ovat monimutkaisia ja monimuotoisia kompleksisia systeemejä, joissa kompleksiset ihmiset työskentelevät keskenään. Työelämän näyttäytyessä yhä kompleksisempänä kokonaisuutena kompleksisuusajattelu avaa ymmärtämään sen monimuotoisuutta (Kernick, 2006; Raisio, Puustinen & Vartiainen, 2020, s. 118). Kompleksisuusajattelu ohjaa tarkastelemaan työelämää, johtajuutta ja johtajuusidentiteetin muodostumista hyväksyen monimuotoisuuden, kompleksisuuden sekä sen, että ongelmat eivät useinkaan ole kesyjä, helposti ratkaistavia. Ongelmat ovat monimuotoisuudessaan haastavia ja muuttuvia, pirullisia, eikä niille välttämättä löydy ratkaisuja. Tämän ymmärtäminen ja hyväksyminen helpottaa johtajaa siirtymään ongelmanratkaisuisaan epäonnistuneesta johtajasta johtajaan, joka kykenee sanoittamaan sen, miksi aina ei löydetä mielekkäitä ratkaisuja tai ratkaisuja lainkaan.

Tässä tutkielmassa sivutaan pirullisia ongelmia pintapuolisesti. Ne ovat käsitteinä mukana siksi, että niiden olemassaolon tiedostaminen auttaa johtajaa ymmärtämään ympärillä tapahtuvia asioita, jotka eivät suoraan johdu hänen toiminnastaan, mutta vaikuttavat siihen. Pirullisia ongelmia ratkottaessa johtaja on avainasemassa. Kun johtaja onnistuu tunnistamaan ongelmien luonteen, kykenee hän johtamaan selviytymisprosessiakin.

Kirjallisuudesta löytyy runsaasti tutkimuksia johtajuusidentiteetistä ja sen muodostumisesta. Kansainvälisistä artikkeleista mainittakoon Al Gini (1998) *Work, identity and self: How we Are Formed by the work We Do* ja Andrew Brown (2015) *Identities and Identity work in organizations* (2015) Tässä tutkielmassa on mukana näistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta nousseita tulokulmia siihen, mitkä asiat vaikuttavat johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Kotimaisissa tutkimuksissa on johtajuusidentiteetin muodostumista tutkittu pääasiassa narratiivisella tutkimusotteella, joissa näin ollen tutkitaan johtajien itsensä kertomaa johtajuusidentiteettiä. Näitä tutkimuksia on esimerkiksi Päivi Ahosen (2008) *Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajuusidentiteetti*, Päivi Frantsin (2013) *Johtajuutta etsimässä. Naisjohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla* ja Pauli Kallion (2014) *Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samaistumisesta organisaatiomuutoksessa*. Uusin tässä tutkielmassa mukana oleva on Stiina Vistbackan (2019) tutkimus *Työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvu johtajaksi*. Tutkimukset ja niiden keskeiset tutkimustulokset on koottu liitteeseen 1. Johtamisidentiteettiä ja sen muodostumista lähestytään kirjallisuudessa identiteetikäsitteen kautta, johon liitetään johtamistyö ja ammatti. Johtajuusidentiteetin muodostuminen on yksilöllistä. Siihen vaikuttaa yksilön lisäksi muut työntekijät ja organisaatio, jossa toimitaan. Tässä tutkielmassa keskitytään käsitteeseen *johtajuusidentiteetti*. Aihetta kuvataan kirjallisuudessa myös samankaltaisilla käsitteillä: *ammattillinen identiteetti*, *johtajaidentiteetti*, ja *työhön liittyvä identiteetti*. Johtajuusidentiteetissä yhdistyvät sekä johtajuus että johtaminen, käsitteessä on läsnä sekä subjekti, hänen työroolinsa, että hänen tekemänsä työ. Tässä tutkielmassa johtajuusidentiteettiä tarkastellaan nimenomaa työroolin kautta, työorganisaatiossa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on etsiä sisältöjä ja merkityksiä johtajuusidentiteetin muodostumiselle kompleksisuuden näkökulmasta. Tutkielmassa on tarkoitus selittää johtajuusidentiteetin muodostumista peilaten sitä kompleksisuusajatteluun ja sen käsitteistöön. Tutkielmassa haetaan vastauksia kysymyksiin:

1. Mitä on johtajuusidentiteetti ja miten se muodostuu?
2. Miten kompleksisuusajattelun käsitteet kompleksinen adaptiivinen systeemi (CAS), emergenssi ja itseorganisoituminen selittävät johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista?

Tarkoituksena ei ole määritellä käsitteitä uudelleen, vaan etsiä merkityksiä ja tulkintoja kompleksisuusajattelun viitekehyksessä. Tutkielman tavoitteena on selittää johtajuusidentiteetin muodostumista kompleksisuuden "silmälasien" kautta.

Tutkielman toisessa osassa määritellään johtajuus, identiteetti ja johtajuusidentiteetti. Kolmannessa osassa avataan johtajuusidentiteetin muodostumista ja neljännessä osassa käydään läpi kompleksisuusajattelun keskeisiä käsitteitä: *kompleksinen adaptiivinen systeemi (complex adaptive system: CAS), itseorganisoituminen ja emergenssit*. Viidennessä osassa selviää tutkimusprosessi ja metodologiset valinnat. Kuudennessä osassa analysoidaan johtajuusidentiteetin suhdetta kompleksisuuteen ja kompleksisuusajattelun metaforiin. Viimeisessä, seitsemännessä osassa, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä tehdään johtopäätökset merkityksistä ja tulkinnoista, jotka ovat nousseet esiin tutkielmassa. Tutkielman lopussa on arvioitu tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 Johtajuusidentiteetti

2.1 Johtajuus

Johtaminen ja johtajuus ovat olleet organisaatiotutkimuksen keskeisiä osa-alueita jo 1800- ja 1900-lukujen vaihteesta saakka. Johtaminen on pitkälti ollut ja on edelleenkin ylhäältä alaspäin tapahtuvaa byrokraattista toimintaa (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Frederic W. Taylorin tieteellisen johtamistaidon ytimessä oli näkemys ihmisestä organisaatiokoneiston osana (Aula, 2000, s. 18). Hyvärisen (2016, s. 19) mukaan useat johtajuuden määritelmät ovat 1980-luvun alkupuolelle saakka pohjautuneet Stogdillin (1950) näkemykseen joka määrittelee johtajuuden toimintana, jonka tarkoituksena on vaikuttaa organisoituun ryhmään, jotta se saavuttaa asetetut päämäärät. Ihmissuhdekoulukunta (*human relations*) syntyi kritisoimaan tieteellisen liikkeenjohdon näkemystä ihmisestä koneen osana. Elton Mayon tutkimustulokset Hawthornen tehtailla (1924-1933) osoittivat, että sosiaalinen kapasiteetti on merkittävämpi tekijä kuin fyysinen kapasiteetti, kun mitataan tehdyn työn määrää. Tutkimukset osoittivat, että työmotivaation ja -tyytyväisyyden kannalta keskeinen osa on muut kuin taloudelliset palkkiot, mahdollisimman suuri erikoistuminen ei ole tehokas työnjaon muoto, työntekijät reagoivat organisaatioon ryhmän jäsenenä eivätkä yksilöinä ja virallisen organisaation rinnalla elää myös epävirallinen organisaatio. Näin ollen ihmissuhdekoulukunta siirsi painopisteen organisaation muodollisista tekijöistä siinä työskenteleviin ihmisiin, nimenomaa ihmisiin, ei ihmiseen. (Harisalo, 2008, s. 93.)

Johtajuutta on pyritty määrittelemään, mutta johtajuus, joka ilmenee johtamistyössä, on ilmiönä monimuotoinen ja yksiselitteisten määritelmien muodostaminen on haastavaa. Johtajuutta on vaikea määritellä yhtenä kokonaisuutena, sillä ilmiö on sekä konkreettinen että abstrakti. (Ropo, 2011.) Tarkastelukulmasta riippuen johtajuus ilmenee eri tavoin. Tarkastelukulmia ovat esimerkiksi organisaatio, työntekijät ja johtajan esimies. (Ladkin, 2010, s.22.)

Johtajuutta voidaan tarkastella toimintana ja tekoina, tehtävinä ja päämäärinä, arvoina, tavoitteina tai tuloksina ja aikaansaannoksina. Johtajuus voi ilmetä sosiaalisissa suhteissa – se ei ole sidottu ainoastaan asemaan ja tehtävään. Viimeisimpien tutkimusten mukaan johtajuutta voidaan oppia ja kehittää. Johtajalle voidaan räätälöidä hänelle sopiva työnkuva. (Hyvärinen, 2016, s. 19.) Johtaja nähdään mahdollistajana, valmentajana ja organisoijana. Hän palvelee organisaatiota ja johtaa asiantuntijuutta. Parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästäkseen johtajan tulee myös ymmärtää työelämän ja ihmismielen kompleksiuutta. Johtajuus nähdäänkin nykyään hyvin monipuolisena ja kompleksisena ilmiönä (Hyvärinen, 2016, s. 19). Johtajuus ilmenee päätöksentekona: maailma on täynnä kompleksisia ongelmia, joita johtajan odotetaan ratkaisevan (Grint, 2010; Baltaci & Balci, 2017). O'Toole, Galbraith & Lawler (2002) painottavat, että johtajuutta ilmenetään yhä kompleksisemmassa työelämässä ja sen ympäristössä. Tämä vaatii heidän mukaansa johtajuuden uudelleen arviointia. Heidän näkemyksensä mukaan johtajalta vaaditaan osaamista ja taitoja nykyisessä työelämässä niin paljon, ettei yksilö kykene kaikkien vaadittavaan. Viime aikoina on myös pohdittu runsaasti sitä, kuinka johtajuus kykenee vastaamaan tämän päivän haasteisiin nykyisessä kompleksisessä työelämässä (esim. Doz & muut, 2017). O'Toolen ja muiden (2002) mukaan ratkaisu tähän voi olla jaettu johtajuus. Uudemman johtajatutkimuksen suuntana on päästä eroon johtajuudesta staattisena esimies-alaisnäkemyksestä: johtajuus nähdään vuorovaikutussuhteina ja seuraajien kuuntelemisena (Kiiskinen, 2017, s. 126-127). Johtajuus muuttaa tällöin muotoaan perinteisestä byrokraattisesta ja autoritäärisestä johtajuudesta. Tämä auttaa myös paremmin näkemään kaikkien organisaatioissa toimivien vaikutuksen johtamiseen ja organisaation tapahtumiin. Kompleksisuusajattelun käsitteet kuten emergenssi ja itseorganisoituminen antavat oman näkökulmansa selittämään ihmisten käytöstä organisaatioissa.

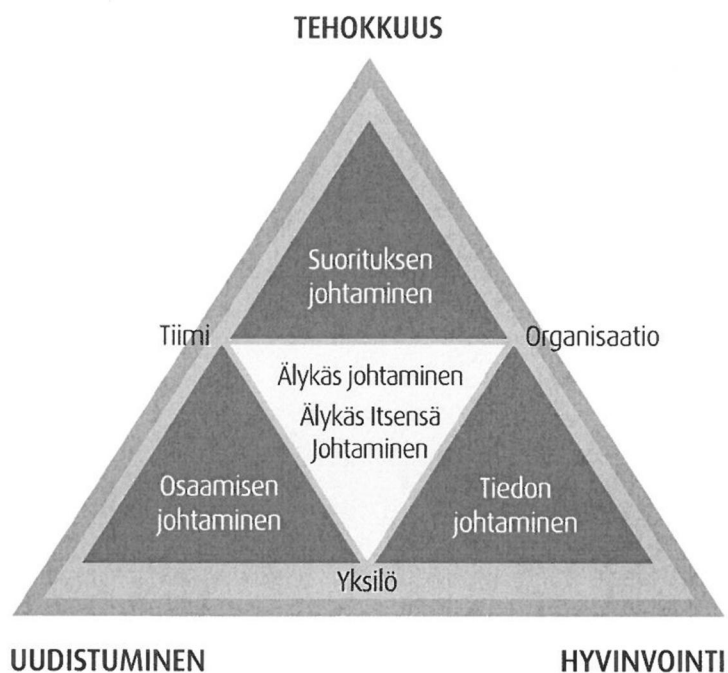
Ahonen (2008, s. 50) jakaa johtajuus-käsitteen johtajuuteen ja johtamistoimiin. Johtajuus konkretisoituu toteuttamalla johtamistehtäviä. Kompleksisuusajattelu korostaa, ettei ole oikeita tai vääriä johtamisoppeja tai -teorioita – on vaan erilaisia tapoja, jotka kukin omalla tavallaan tuovat organisaation heikkoudet ja vahvuudet esiin (Vartiainen,

Ollila, Raisio & Lindell, 2014, s. 55). Hyvärisen (2016, s. 20) yhteenvedon mukaan, huolimatta lukuisista määritelmistä, johtajuuden määritelmässä on havaittavissa yhteisiä elementtejä: johtajuus ilmenee ryhmässä, se on prosessimainen toiminta, siihen kuuluu tavoitteet ja vaikuttaminen. Johtajan odotetaan olevan innostava ihmisten johtaja, joka motivoi, kannustaa ja tukee työntekijöitä sitoutumaan ja saavuttamaan asetetut päämäärät. Johtajien odotetaan hallitsevan päämäärät, tavoitteet, visio ja substanssi. Sparrowe (2005) määrittelee aidon johtajuuden (*authentic leadership*) toiminnaksi, jossa johtajan käyttäytymistä määrittää johdonmukaisuus, itsesääntely ja itsetuntemus.

Kompleksisuusajattelu näkyy nykyisissä johtajuustutkimuksissa ja -teorioissa (esim. Karp & Helgø, 2008; Lichtenstein & muut, 2006; DeRue, 2011). Lichtenstein & muut (2006) ovat luoneet teorian kompleksista johtajuudesta, jossa johtajuutta ilmennetään kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä. Sen perusajatuksena on siirtää näkemys johtajuudesta pois perinteisestä, hierarkisesta ajattelusta. Johtajuudesta tulee termi, joka kuvaa tiettyjä sosiaalisia voimia, joilla toimitaan muiden toimijoiden, Lichtensteinin ja muiden (2006) mukaan näyttelijöiden, kanssa. Tämä on seurausta siitä, että lineaarisia syy-seuraussuhteita johtajuuden toiminnassa on vaikea löytää, sillä sisäsyntyinen vuorovaikutus syntyy organisaatiossa emergensseinä. DeRue (2011), kuten Lichtenstein & muut (2006) sekä Karp & Helgø (2008) ovat muodostaneet teorioita, jotka haastavat hierarkisen, yksisuuntaisen yksilökeskeisen johtajuuden ja tuovat johtajuuden keskiöön kompleksisuusajattelun. Karp ja Helgø (2008) korostavat omassa näkemyksessään johtajuuden muodostumista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Ihanteellisen, sopivilla ominaisuuksilla varustetun johtajan, saattaa olla haastavaa toimia odotetulla tavalla johtajana, koska johtajuuteen liittyy tunnistamista ja vastauksia. Nämä taas riippuvat sekä johtajan että seuraajien kyvystä tunnistaa ja vastata johtajuuteen liittyviin toimintoihin. Heidän mukaansa johtajuus muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. DeRue (2011) on muodostanut adaptiivisen johtajuuden teorian, jossa johtaminen ja seuraaminen nähdään kompleksivisena adaptiivisena prosessina. DeRuen mukaan johtajilla ja seuraajilla on vastaavat identiteetit, jotka muodostuvat vuorovaikutuksen toistuvien mallien myötä. Vuorovaikutus

tuo esille myös suhteet ja sosiaaliset rakenteet, jotka mahdollistavat kehittymisen ja muutumisen dynaamisessa kontekstissa. Keskisen ja Aaltosen (2003, s. 78) mukaan organisaatioiden kompleksisuuden ymmärtäminen on loppu johtajuutta koskevalle lineaariselle lähestymistavalle. He painottavat, että elämä ylipäättään on epälineaarista eikä ongelmia voi ratkaista lineaarisesti.

Johtamisessa on Variksen (2012, s. 108) kysymys vallasta ja vuorovaikutuksesta. Sydänmaanlakka (2011, s. 34) määrittelee (kuvio 1) johtamisen olevan suorituksen johtamista, tiedon johtamista ja osaamisen johtamista. Itsensä johtaminen sisältyy hänen mukaansa johtamiseen. Hän näkee johtamisen kokonaisuutena, jonka keskellä toimii älykäs itseään johtava johtajuus. Sydänmaanlakan mallissa on näkyvissä johtamisen eri osa-alueet suhteessa johtajuuteen. (Ahonen, 2008, s.50.)



Kuvio 1. Johtamisen määritelmä (Sydänmaanlakka 2011).

2.2 Identiteetti

Identiteetti on käsitteenä määritelty laajalti eri tieteen aloilla. Sen määrittely ei ole yksiselitteistä ja se näyttää muuntuvan historian kuluessa. Kirjallisuuden perusteella identiteettejä voidaan määrittää esimerkiksi yksilön, yhteisön, ammatin, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Käsitteenä identiteetti määritellään eri lähteissä eri tavoin. Psykologiassa Erik H. Erikson (1902-1994) nähdään ensimmäisenä, edelleen keskeisenä identiteetin määrittelijänä (Ahonen, 2008, s. 30). Eriksonin (1968) mukaan identiteetti muodostuu prosessissa, jonka tärkein ajankohta on nuoruus, vaikkakin identiteetin muodostuminen jatkuu läpi elämän. Tässä prosessissa yksilö arvioi itseään suhteessa toisiin ihmisiin ja sosiaaliseen ympäristöön ja muodostaa näin omaa identiteettiään. Erikson (1994) jatkaa identiteetti käsitteen syventämistä siten, että lopputulemana tästä prosessista on tunne identiteetistä. Ahonen (2008, s. 30) on tiivistänyt Eriksonin näkemyksen: "identiteetin tunne on ihmisen käsitys persoonallisuuden samuudesta ja jatkuvuudesta, jonka ihminen itse voi kokea". Beijaard, Meijer & Verloop (2004) ovat Eriksonin kanssa samaa mieltä siitä, että identiteeteistä ei voi puhua siten, että yksilöllä on sellainen, vaan se kehittyy koko elämän ajan. Saastamoisen (2006) mukaan minuuden muuttuessa määrittelyn ja arvotuksen kohteeksi puhutaan identiteetistä. Coupland & Brown (2012) toteavat, että organisaatioiden nopean muuttumisen myötä sitoutuminen ja lojaalius eivät ole enää olennaisia ja ilmeisiä. Tästä johtuen identiteetit ovat nykyään avoimempia ja nykyään puhutaankin identiteetin sijaan identiteeteistä – tämä myös tuo tutkimuksen kiinnostuksen piiriin sen, miten moninaiset identiteetit muodostuvat.

Saastamoinen (2006, s. 170) määrittelee identiteetin yksilön ja muiden määritelmäksi siitä, kuka olen tai keitä olemme. Hänen mukaansa nykyisessä käsityksessä on olennaista ajattelu siitä, ettei minuus ja identiteetti ole annettuja. Saastamoisen (2006, s. 170) mukaan niitä on tietoisesti pohdittava ja työstettävä erilaisten identiteettityön keinoin. Kallio (2014, s. 5) ja Brown (2015) määrittelevät identiteetin määrittelyksi minuudeksi joka on vastaus kysymykseen "kuka minä olen?". Mahlakaarto (2010, s.15) määrittelee identiteetin syntyvän jatkuvasti muotoutuvasta vuorovaikutusprosessista persoonallisen ja

sosiaalisen kesken. Identiteettiä tuotetaan kertomuksia rakentamalla. Kertomusten kohteena on oma elämänhistoria sekä oma tuleva, toivottava ja tavoiteltava minä. Hall (2002, s. 39) näkee identiteetin muodostuvan tiedostamattomissa prosesseissa, jotka eivät koskaan ole täydellisiä, vaan prosessi jatkuu läpi elämän. Hall (2002, s. 21) jaottelee identiteetin valistuksen subjettiin, sosiologian subjettiin ja postmoderniin subjettiin. Hänen mukaansa valistuksen subjekti on samana pysyvä koko yksilön elämän ajan. Sosiologian subjektilla on sisäinen ydin, tosinä, mutta se on jatkuvassa vuorovaikutuksessa suhteessa maailmaan ja muotoutuu tätä kautta. Postmoderni subjekti elää tässä ajassa: identiteetti muodostuu monista eri osa-alueista, jotka ovat ajoittain ristiriidassa keskenään, postmodernilla subjektilla ei ole kiinteää ja pysyvää identiteettiä.

Sosiaalitieteissä minuutta määriteltäessä ja arvettaessa puhutaan identiteetistä, joka jaotellaan persoonalliseen identiteettiin ja sosiaaliseen identiteettiin (Saastamoinen, 2006, s. 172). Sosiologiassa identiteetti määritellään usein yksilön kokemukseksi omasta jatkuvasta olemassaolostaan (Brown, 2015). Variksen (2012, s. 96-97) mukaan identiteetti muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja siinä nähdään olevan persoonallinen ja sosiaalinen taso. Ihmiset rakentavat omaa identiteettiään myös omien kertomustensa kautta eli narratiivisesti, mikä erottaa yksilön muista. Identiteetistä tulee kokemus omasta itsestä (Montonen, 2014, s. 50; Kallio, 2014, s. 5).

Persoonallinen identiteetti on yksilön ainutkertaisuutta suhteessa muihin. Persoonallisen identiteetin koostumus on yksilön oma elämänhistoria, ihmissuhteet ja muistot joita yksilö valikoi liittäessään niitä tulkintoihinsa omasta elämästään. Yksilö syntyy tiettyyn kulttuuriin, tietynlaiseen ympäristöön, hänellä on oma yksilöllinen kehonsa, geneettiset, fyysiset ja psyykkiset ominaisuutensa, vuorovaikutus ympäristön kanssa on jatkuvaa. (Frantsi, 2013, s. 31.) Persoonallinen identiteetti on osittain stabiili, mutta myös mahdollisesti dynaaminen. Sitä voi muuttaa esimerkiksi merkittävät elämäkokemukset ja oppiminen. (Kallio, 2014, s. 5.) Ashford, Schinoff & Rogers (2016) pohtivat yksilön persoonallisen identiteetin rakentumista, kun tämä identifioituu toiseen yksilöön tai organisaatioon. He toteavat tässä identifikaatioprosessissa olevan sekä hyödyllisiä että haitallisia

elementtejä ja heidän näkemyksensä mukaan on tärkeä ymmärtää näiden organisaatioissa rakentuvien persoonallisten identiteettien dynamiikkaa. Persoonallinen identiteetti voidaan näin ollen ajatella laajana, vahvasti organisaatioihin ja työelämään vaikuttavana asiana. Ashfordin & muut (2016) malli lähestyy selkeästi sosiaalisen identiteetin käsitettä.

Sosiaalinen identiteetti on Kallion (2014, s. 5-6) mukaan on samaistumista eli identifikaatiota sosiaaliin kategorioihin, joita voi olla sukupuoli, sosioekonominen luokka, etninen ryhmä, kansalaisuus ja ammattiryhmä. Haslam, Reicher ja Platowin (2012, s. 72) mukaan sosiaalinen identiteetti on yksilön tunne "sisäistämästään ryhmän jäsenyydestä" Sosiaalinen identiteetti muodostuu yksilön ollessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin hän muodostaa oletetun, yleistetyn kuvan ryhmään kuuluvista asenteista ja käyttäytymismalleista. Esimerkiksi jalkapallojoukkueen pelaaja tuntee pelin säännöt ja tietää, kuinka toimia pelikentällä. (Eteläpelto, 2007, s. 34-35.) Sosiaalinen identiteetti sitoo yksilön ryhmään ja hän voi käyttää pronominia "me" puhuessaan ryhmään kuulumisesta. Sosiaalinen identiteetti mahdollistaa johtajana olemisen, johtamisen ja johdettavana olemisen. (Haslam & muut, 2012, s. 72.) Roccas & Brewer (2002) esittävät teorian *sosiaalisen identiteetin kompleksisuus*. Heidän näkemyksensä mukaan yksilöllä on neljä erilaista tapaa jäsentää sosiaalinen identiteettinsä kuuluessaan useampiin ryhmiin joita ovat sisäiset ja ulkoiset ryhmät. Ensimmäisessä tavassa yksilö rakentaa identiteettiään kuulumalla useampiin ryhmiin, mutta sisäisiin ryhmiin kuuluvat vain sellaiset yksilöt, jotka kaikki kuuluvat samoihin sisäisiin ryhmiin. Toisen tavan mukaan yksilö omaksuu yhden laajemman ryhmän identiteetin. Kolmannessa tavassa yksilö rakentaa sosiaalista identiteettiään useamman ryhmän jäsenyyden kautta, mutta identiteetti on kontekstisidonnainen, joten ne eivät ole päällekkäisiä. Neljättä tapaa Roccas & Brewer (2002) kutsuvat fuusioksi, jossa ryhmän jäsenyydet ovat samaan aikaan tunnistettavissa. Roccasin & Brewerin (2002) mukaan sisäryhmiin kuulumisella on yksilön minäkuvan kannalta suuri merkitys ja se vaikuttaa myös siihen, kuinka yksilö näkee toiset ihmiset. Kompleksiseksi sosiaalinen identiteetti muuttuu silloin, kun identiteetti ei ole yhtenevä ryhmän jäsenyyden kanssa. Roccasin ja Brewerin (2002) näkemyksen mukaan sosiaalinen identiteetti on

muuttuva ja sitä rakennetaan aina uudelleen muutosten myötä. Heidän mukaansa yksilö näkee oman sosiaalisen identiteettinsä eri lailla eri ikävaiheissa.

Subjektiviteetti tarkoittaa ihmisen arvomaailmaa ja arvioita omasta elämästään ja tärkeitä elämän alueita (YSA). Humanistisen ideaalin mukaan subjekti on minuus, joka on rakentunut yksilön oman ajattelun mukana ja yksilö on rakentanut itselleen kestävän persoonallisuuden, joka eroaa muista. Feministisessä teoriassa jatkuva rakentajuus määrittelee subjektin toimijuuden. (Eteläpelto, 2007, s. 118.) Identiteetti on minän määrittely, elämän perustarina, jonka kautta subjekti on muotoutunut (Mahlakaarto, 2010, s. 20). Näin määriteltyinä sekä identiteetti että subjekti ovat jatkuvasti muuttuvia ja uudistuvia elämää eletessä eteenpäin.

Identifikaatio eli samaistuminen on laaja käsite, jota voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Sen voidaan ajatella olevan yhteinen havainto eli yhteinen ihmisten piirre, jonka pohjalta rakentuu yhteenkuuluvuuden tunne (Hall, 2002, s. 247-248) tai se voi olla näkemys siitä, miten yksilö määrittelee itsensä suhteessa toiseen yksilöön, suhteisiin tai ryhmiin (Cooper & Thatcher, 2010). Identifikaatio nähdään olennaisena käsitteenä määritettäessä johtamistyöhön liittyvää identiteettiä. Yhteiskunnan ja yksilön välillä muodostuu sosiaalistumisprosessi, jonka seurauksena yksilö muodostaa käsityksen omasta ainutkertaisuudestaan. (Frantsi, 2009, s. 85.) Frantsin (2009, s. 86) mukaan identifikaatiossa on kyse kulttuuristen identiteettiasemien käsittelystä ja niiden välisestä dynamiikasta. Hall (2002, s. 23) näkee, että postmodernin subjektin identifikaatio on dynaaminen, jatkuvassa muutoksessa oleva. Hänen mukaansa postmoderni subjekti ottaa uusia identiteettejä, muokkautuu häntä ympäröivän elinpiirin ja yhteiskunnan kautta. Hänen mukaansa identifikaatioprosessista "on tulossa aiempaa avoimempi, moninaisempi ja ongelmallisempi". Hallin mukaan identiteetin sijaan tulisi puhua identifikaatiosta ja nähdä se jatkuvana prosessina.

Itse (self) syntyy sosiaalipsykologi, filosofi, psykologi G.H. Meadin (1863-1931) näkemyksen mukaan sosiaalisessa prosessissa. Meadin (1934, s. 138-140) mukaan yksilön on tul-tava itselleen objektiksi samalla tavoin kuin toiset ihmiset ovat objekteja hänelle. Tämä tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sosiaalisessa kokemuksessa. Itsen kehittyminen jakaantuu kahteen vaiheeseen muodostuessaan täydeksi. Ensimmäisessä vai-heessa itse muodostuu yksittäisissä sosiaalisissa toiminnoissa suhteessa yksittäisiin yksi-löihin, toisessa vaiheessa itse kehittyy täydelliseksi, kun ihminen omaksuu yksilöiden ja koko sosiaalisen ryhmän itseä koskevan yleisen asenteen. (Mead, 1934, s.158.) Mead jakaa itsen kahteen osaan: "I" ja "me", suomenkielistä vastinetta ei suoraan löydy, mutta Skarp (2018, s. 28) kääntää sanat siten, että "I" on *minä* ja "me" on *minuus*. Minä ja minuus ovat kaksi itsen rakentumisen vaihetta. *Minuus* muodostuu ihmisen otaksumista, kokemuksesta, muiden asenteista häntä kohtaan. *Minä* on itsen reaktio näihin omaksut-tuihin asenteisiin. Reaktio ja reagointi on jatkuvaa, jolloin prosessin myötä ihminen kehit-tyy ja muuttuu jatkuvasti. (Skarp, 2018, s. 28.) Olennaista minän ja minuuden välisessä dialogissa on yllätyksellisyys: vaikka ihminen on tietoinen itsestään ja tilanteestaan, tulee toiminta yllätyksenä ja tulee tietoisuuteemme vasta toiminnassa itsessään (Mead, 1934, s. 177). Meadin teoria on ollut ohjaamassa Stacey'n luomaa organisaatiopsykologian teo-riaa kompleksisista inhimillisistä vasteprosesseista (complex responsive process of hu-man relating) (Skarp, 2018, s. 43). Stacey (1996, s. 19-21) oivalsi, että toistaan riippumat-tomat agentit voivat saada aikaan kompleksisia vuorovaikutuskuvioita, jotka ovat sa-malla ennustettavia, mutta toisaalta jatkuvasti muuttuvia. Stacey'n teorian taustalla vai-kuttaa Meadin teorian lisäksi kompleksisuusteoriat. Teoria selittää sitä, kuinka esimer-kiksi organisaatio voi syntyä sosiaalisessa prosessissa, ihmisten vuorovaikutuksen tulok-sena ilman, että se on kenenkään suunnitelma. Tämä teoria tuo näkökulman siihen, ettei johtaja ole ainoastaan kehittäjä ja ohjaaja, vaan osallistuu sosiaaliseen prosessiin samalla tavoin kuin muutkin organisaation jäsenet. (Skarp, 2018, s. 43-44.)

2.3 Työidentiteetti ja ammatillinen identiteetti

Alvesson (2010) on tutkinut organisaatioihin liittyviä identiteettejä ja niiden muodostu-mista ja löytänyt organisaatiotutkimukseen liittyvästä kirjallisuudesta seitsemän erilaista

identiteetin syntymisen tapaa. Alvessonin (2010) tutkimus osoittaa identiteettien tutkimuksen eri näkökulmat ja sen, kuinka monimuotoinen asia identiteetin muodostuminen organisaatioissa on.

Työhön ja johtamiseen liittyviä identiteetin käsitteitä löytyy kirjallisuudesta useita ja käsitteestä riippuen lähestymiskulma johtamiseen vaihtelee. Näistä laajimmin asiaa määrittelee *työhön liittyvä identiteetti*. Sen mukaan identiteetti liittyy työhön, määritelmässä keskeistä on yksilön oma elämänsä historia, se miten hän näkee itsensä ammatillisena toimijana työssä. Merkityksellisiksi nähdään yksilön eettiset ja moraaliset arvot ja tavoitteet. Työhön liittyvän identiteetin määritelmässä nivoutuu yhteen myös työn emotionaalinen luonne: siinä on mukana persoonallinen ja sosiaalinen ulottuvuus. (Varis, 2012, s. 97.)

Työidentiteetti on yksilön suhde ammattiin sekä ryhmiin, joissa hän työskentelee. Miinus määritellään länsimaisessa yhteiskunnassa laajalti työn kautta (Ahonen, 2008; s. 34, Gini, 1998, s. 707). Työidentiteetti muodostuu kaksisuuntaisesti: toisaalta työ muovaa identiteettiä ja toisaalta yksilö identiteettinsä kanssa muovaa työyhteisöä. Työidentiteetti sisältää sekä yksilön henkilöhistorian että hänen aiemmat kokemuksensa työstä ja myös odotukset tulevaisuuden työstä (Varis, 2012, s. 97). Työidentiteettityyppejä voidaan löytää kaksi erilaista: sopeutuva, uudelleen itsensä määrittävä ja vakaa (Kirpal, 2004 s. 215-218; Varis, 2012 s. 97). Vakaan työidentiteetin omaava työntekijä identifioituu joko työtehtäväänsä ja organisaatioon tai molempiin (Kirpal, 2004, s. 215-216). Sopeutuva, itsensä uudelleen määrittävä joustaa, mikäli kokee siihen tarvetta, hän käyttää oppimiseen joustavuutta ja on tarvittaessa valmis vaihtamaan organisaatiota (Kirpal 2004, s. 215-216). Kirpalin (2004, s. 218) tutkimuksen mukaan vakaa, pysyvä työidentiteetti tyyppi on länsimaisessa yhteiskunnassa tavallisin, klassinen työidentiteetti. Oletettavaa kuitenkin on, että työelämän murroksessa länsimaisen yhteiskunnan työidentiteetit tulevat muuttumaan. Työn luonne muuttuu ja on muuttunut dynaamiseksi. Työsuhteiden kestot ovat määräaikaista ja työn sisältö muuttuu nopeassa tahdissa. Pärjätäkseen työelämässä on työntekijöiden työidentiteettien muututtava vakaasta sopeutuvaan.

Työn kautta saadut kokemukset menestymisestä ja tyydytyksen tunteesta liittyvät vahvasti yksilön persoonallisuuteen. Työn kautta yksilön on mahdollisuus laajentaa omaa identiteettiään tullessaan tietoisiksi omista tavoitteistaan ja kehittyessään persoonana (Viitala, 2004, s. 195). Työidentiteetin rakentumisessa on läsnä yksilön oma henkilöhistoria kuin myös tulevaisuuteen suuntautuvat odotukset (Eteläpelto, 2007, s. 90). Työ liittyy vahvasti yksilön kasvuun ja kehitykseen ihmisenä ja päinvastoin yksilö on kokonaisuus, jossa kaikki osa-alueet toimivat yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa. Työelämässä odotetaan työntekijöiden tietoisuutta omasta työidentiteetistä, työntekijän on kyettävä arvioimaan omaa työtään, tuloksia seurataan ja tavoitteita on asetettava esiteltävä ja tehtävä näkyväksi (Eteläpelto, 2007, s. 94). Ginin (1998) mukaan työ määrittää yksilöä ja hänen identiteetin muodostumistaan vahvasti. Hänen mukaansa tarvitsemme työtä ja sen tuomaa identiteettiä: ihmiset ovat sitä, mitä he tekevät. Mitä ihmiset tekevät, vaikuttaa puolestaan kokonaisuudessaan siihen, mitä he ovat. Gini näkee työn muokkaavan vahvasti tekijäänsä.

Ammatillinen identiteetti tai *ammatti-identiteetti* kuvaa yksilön käsitystä itsestään ammattinsa edustajana. Se kuvaa yksilön identiteettiä työssään ja sitä, kuinka yksilö toimii ammatissaan ja mikä on hänelle tärkeää (Eteläpelto ja muut, 2007, s. 157). Ammatillinen identiteetti jakautuu yksilölliseen ja sosiaaliseen identiteettiin (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2008, s. 43-44). Ammatilliseen identiteettiin liittyy vahvasti myös muiden odotukset ammatinharjoittajaa kohtaan ja joskus myös yhteiskunnan odotukset, kuten esimerkiksi opettajan työssä. (Beijaard ja muut, 2004.) Beijaardin ja muiden (2004) mukaan ammatillisen identiteetin kehittymisen kannalta olennaisiksi asioiksi nousevat reflektio tai itsearviointi. Eteläpellon (2007, s. 139) mukaan voidaan kuitenkin olettaa, että perinteiset ammatti-identiteetit ovat häviämässä yhteiskunnassa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Heidän mukaansa on parempi puhua työidentiteeteistä, joka on laajempi käsite kuin ammatti-identiteetti ja joka kattaa paremmin työntekijän monimuotoiset sidoksisuudet suhteessa organisaatioon.

2.4 Johtajuusidentiteetti

Johtajuusidentiteetti-käsite yhdistää identiteetin johtamiseen. Johtaminen voidaan tässä yhteydessä määritellä laajasti koskevan kaikkea työelämään liittyvää johtamistyötä. Viitala (2004, s. 68) määrittelee, että ”johtaminen on päämäärään auttamista”. Määritelmässä kiteytyy se, miksi johtamistyötä tehdään ja miksi on tärkeää, että johtajalla on muodostunut identiteetti suhteessa johtamiseen. Johtajan on kyettävä tunnistamaan itsensä johtajaksi kyetäkseen tekemään työtään. Johtajuus voidaan määritellä toiminnaksi, jossa on mukana management ja leadership. Asioiden johtaminen (*management*) voidaan määritellä olevan asioiden oikein tekemistä. Johtajuus, ihmisten johtaminen (*leadership*) voidaan määritellä olevan oikeiden asioiden tekemistä. (Viitala, 2004, s. 69-71.) Barkerin (1997) mukaan leadershipin tarkoitus on luoda muutosta ja managementin pysyvyyttä. Bakerin määritelmää peilattaessa nykyiseen yhteiskuntaan ja työelämään voidaan huomata leadershipin vahvistaneen asemaa – muutos on jatkuvaa. Söderhjelm, Björklund, Sandahl & Bolander-Laksov (2018) näkevät että nykyisessä työelämässä verkostot ja verkostoituminen lisääntyvät ja samalla muodollinen hierarkia vähenee. Heidän mukaansa tiimeistä muodostuu verkostoja, leadership vahvistuu ja johtaminen muuttuu kohti valmentavaa johtajuutta. Tämä tuo uuden haasteen johtajan johtajuusidentiteetille: Tuleeko hänestä valmentaja, jolla on valmentajan identiteetti?

Johtajuusidentiteetti on ammatillista identiteettiä, jossa identiteetti liittyy ammattiin. Johtajuusidentiteetti on työidentiteetti, joka muodostuu sellaiselle yksilölle, jolla on jonkin tasoista johtamisvastuuta. Johtamisidentiteetti voi olla kuva siitä, millainen johtaja hän on ja millainen hän haluaa olla. Se voidaan määritellä alaisten vahvistamaksi, johtajan omaksi käsitykseksi siitä, millainen hän johtajana on ja millaista johtajuutta hän tavoittelee (Varis, 2012, s. 97-101). Kallion (2014, s. 7-10) mukaan johtajan identiteettityö tarkoittaa henkistä aktiivisuutta, joka tapahtuu dialogissa. Identiteettejä muokataan sosiaalisesti työyhteisöissä vuorovaikutustilanteissa. Identiteettityö on jatkuvaa ja johtajalla se on myös sidoksissa organisaatioon, sen odotuksiin ja palautteeseen. Identiteettityöhön liittyy vahvasti myös samaistuminen. Kallion (2014, s. 7-10) mukaan johtajuusidentiteetin rakentuminen on jatkuva prosessi ja kriittisten tapahtumien tulos, eli

suuret muutokset tai mahdollisesti toistuvat, mikrotasolla tapahtuvat asiat muokkaavat identiteettiä. Jokaisella johtamistyötä tekevällä on oma käsityksensä siitä, millainen on johtaja ja mitä on johtajuus. Johtajalla on ajatus siitä, miten johtaminen ilmenee ja milaista käyttäytymistä johtajuus edellyttää (Varis, 2012, s. 100). Sveningssonin & Alvessonin (2003) mukaan nykyinen käsitys johtajuusidentiteetistä on sen yhteisöllinen luonne, jossa johtajuusidentiteetti korostuu dynaamisena, prosessimaisena, kerrottuna ja neuvoteltuna. Yksilön kasvaessa ja kehittyessä hänen riippuvuutensa muuttuu itseohjautuvuudeksi, joka on tyypillistä ja keskeistä aikuisen oppimisessa. Johtajuus kehittyy tämän suunnan mukaisesti oppimisen vahvistaessa ja tuottaessa uusia käsityksiä työasioista ja toimintamalleista. Johtajan omat kokemukset ovat merkittäviä oppimisen lähteitä työuran edetessä. (Viitala, 2004, s. 101.)

Yhteenvedona voi todeta, että johtajuusidentiteetti on käsitteenä monimuotoinen ja se sisältää johtajan omaa näkemystä ja kokemusta johtajuudesta. Toisaalta sitä, mitä hän haluaa olla ja toisaalta sitä mitä hän on. Johtamisidentiteetti on myös ympäristön muokkaamaa, se on odotuksiin vastaamista, aktiivista vuorovaikutusta minän ja ympäristön kanssa. Organisaatiolla on omat odotuksensa johtajan suhteen ja se pyrkii muokkaamaan johtajan identiteettiä haluamaansa suuntaan – organisaation strategiaa tukevaan suuntaan. Johtajuusidentiteetti ajassa muuttuva, kehittyvä, jokaisen johtajan henkilökohtaiseen identiteettiin sidoksissa oleva prosessimainen kasvu johtajuuteen. Karpin & Helgøen (2008) mukaan johtajuus on parempi ymmärtää identiteetin rakentumisen kautta, koska johtajuus ilmenee yksilöiden välisen, tunnustetun ja tunnistetun käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen myötä. Johtajan kuva itsestään koostuu siten sosiaalisista rakenteista ja johtajuus on kytketty johtajan ja seuraajien vuorovaikutukseen.

3 Johtajuusidentiteetin muodostuminen

3.1 Identiteetti ja johtaminen

Kirjallisuudessa ei näytä olevan vakiintunutta käytäntöä aiheen käsittelylle. Johtamisidentiteetti (*managerial identity*), johtajuusidentiteetti (*leadership identity*) tai johtajaidentiteetti (*leader identity*) -käsitteitä käytetään kuvaamaan sitä, kuinka yksilö muodostaa identiteettiään suhteessa johtamistyöhön, jota hän tekee. Tässä tutkielmassa olen päättänyt käyttämään johtajuusidentiteetti-käsitettä. Se kuvaa sekä johtajuutta että johtamista yksilöllä, jolla on johtajan positio. Johtajuus on tässä kaikki se työ jota johtaja tekee positioistaan käsin ja johtaminen on johtajan subjektiivista toimintaa.

Murphyn & Johnson (2011, s. 460-463) ovat kehittäneet johtajaksi kehittymisen elämänsäkaarinäkökulman. Sen mukaan johtajan johtajaksi kehittymiseen vaikuttaa se konteksti, missä johtajuus muodostuu. Tähän liittyy yhteiskunnalliset odotukset, aikakausi ja se kehitysvaihe, jossa johtaja itse on menossa. Johtajan kehittymiseen vaikuttavat varhaiset kehitystekijät kuten perimä, temperamentti, sukupuoli ja se, kuinka johtaja on kasvatettu ja mitkä ovat hänen varhaiset oppimiskokemuksensa. Varhaiset kehitystekijät muodostavat pohjan ja perustan sille, millaista johtajan identiteettiä ja itsesäätelyä hän alkaa muodostamaan, tai mitä hänellä jo on. Murphyn & Johnsonin mukaan johtajan identiteetti rakentuu implisiittisistä johtajuuden teorioista, johtajuuden minäkäsityksestä/johtajuusidentiteetistä ja motivaatiosta johtaa. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat johtajan itsesäätelyyn, johon liittyy minäpystyvyys, itsensä johtaminen, selviytymistyyli ja resilienssi, joka tässä teoriassa nähdään henkisenä lujutena. Tämä kokonaisuus, eli johtajan identiteetti ja itsesäätely, ovat vuorovaikutuksessa tulevien kehittymiskokemusten ja johtajuuden tehokkuuden kanssa. Kehitys on jatkuvaa. Mallista käy ilmi johtajuuden dynaamisuus ja jatkuva muuntuminen kehitysvaiheiden mukaan. (Hyvärinen, 2016, s. 31-32.)

Aihetta tutkitaan nykytutkimuksessa tavallisimmin käyttäen narratiivisesta lähestymistapaa (esim. Ibarra & Barbulescu, 2010). Narratiivi (lat. *narrare*) tarkoittaa tarinaa tai kertomusta, joka on yksilön kokemaa. Kertomus voidaan tulkita monilla eri tavoilla ja yksi kertomus voi sisältää useita eri tarinoita (Sirén, 2009, s. 27). Johtajuusidentiteetin muodostumisesta on tehty runsaasti tutkimusta: kotimaisia väitöskirjoja löytyy viimeisen kymmenen vuoden ajalta useita. Suurimmassa osassa on käytetty narratiivista tutkimusotetta (liite 1.). Liitteessä on mukana Salme Mahlakaarron väitöstutkimus, jonka aiheena ei varsinaisesti ole johtajuusidentiteetti, mutta aihe liittyy vahvasti työidentiteettiin ja on tehty narratiivisella tutkimusotteella, joten siksi on perusteltua, että se on mukana tässä tutkielmassa lähteenä. Aiheesta löytyy myös useita liseniaattitöitä ja pro gradu -tutkielmia. Tutkimukset perustuvat siihen ajatukseen, että identiteetti on kerrottavissa olevaa. Erityisesti organisaatiotutkijat ovat olleet aiheesta kiinnostuneita. Johtajuusidentiteetin muodostumista on haastava tutkia muutoin kuin narratiivisesti. Ibarra & Barbulescun (2010) mallin mukaan narratiivit auttavat ihmisiä rakentamaan identiteettejään siirtyessään työrooleihinsa. Yksilöiden tehdessä identiteettityötä narratiivien avulla he ikään kuin täydentävät työidentiteettiään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtajuusidentiteetti ja sen muodostuminen ovat subjektiivisia kokemuksia, joita on vaikea mitata empiirisillä tutkimusmenetelmillä. Tutkijat ovatkin tehneet kunnioitettavaa työtä haastatellessaan johtajia ja kootessaan mielenkiintoisia tutkimustuloksia. Tutkimusten tuloksista voidaan nähdä samankaltaisuuksia: johtajuusidentiteetti on vahvasti vuorovaikutuksen aikaansaamaa, jatkuvasti muutoksessa olevaa, työyhteisöjen ja organisaatioiden muovaamaa (esim. Ahonen, 2008, s. 171; Varis, 2012, s. 100; Kallio, 2014, s. 122; Vistbacka, 2019, s. 76-79)

3.2 Tutkimuksia ja tuloksia johtajuusidentiteetin muodostumisesta

Suomessa on vuosina 2008-2019 tehty kymmenen väitöskirjaa joissa tutkimuksen kohteena on johtajuusidentiteetin muodostuminen. Liite 1.

Helena Ahonen (2008) on tutkinut rehtoreita ja heidän kokemuksiaan siitä, millainen oppilaitos on johtamisen toimintaympäristönä, kuinka rehtorit kuvaavat johtamistyötä, miten rehtorit kertovat johtajuuden rakentuvan oppilaitoksessa, mitä rehtorit kertovat omasta johtajuudestaan ja millaisena rehtorit kertovat oman johtajaidentiteettinsä. Ahosen (2008, s. 168-169) tutkimuksen mukaan rehtoreiden johtajaidentiteetin muodostumisen erityispiirre on heidän aiempi työnsä opettajana. Tämän vuoksi rehtorin johtajaidentiteetissä on mukana opettajan minuuus ja minuuden määrittely tapahtuu näiden kahden välillä.

Päivi Frantsi (2013) on tutkinut siivoustoimialan lähijohtajia ja sitä, miten kertomukset ryhmittyvät juonirakenteiden pohjalta, mitkä tarinalliset ainekset ohjaavat siivousalan naislähijohtajan identiteettitarinan rakentumista ja mikä on identiteettitarinan merkitys lähijohtajuuden rakentumisessa. Frantsin (2013, s. 153-155) tutkimus vahvistaa käsitystä sukupuolisuuden vahvasta merkityksestä identiteettitarinassa. Tämän tutkimuksen lähijohtajat rakentavat johtajuuttaan naiseuden, ammatillisen koulutuksen, työnantajan ja siivoustoimialan mallitarinoiden pohjalta.

Tapani Frantsi (2009) on tutkinut ikääntyviä johtajia, sitä millaisena ikääntyvä johtaja kuvaa työelämäkokemuksiaan kerronnallisesti ja miten kertomukset ilmentävät ikääntymistä ja johtajuutta, miten kertomukset ja kerronta ilmentävät ikääntyvän johtajan identifikaatiota, millaisia toistensa kanssa kamppailevia tai toisiaan täydentäviä identiteettejä narratiivit ilmentävät ja miten emansipaation mahdollisuus ilmenee ikääntyvän johdon tarinoissa. Frantsin (2009, s. 212) tutkimuksen tuloksista paljastuu identifikaation monimuotoinen rakentuminen, joka ei ole yksiselitteistä eikä suoraviivaista. Tutkija näkee kertomuksen ja kerronnan monimutkaisena ilmiönä, jossa on läsnä menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus jännitteisessä yhteydessä toisiinsa.

Pauli Kallio (2014) on tutkinut keskijohdon lähijohtajien identiteetin rakentumista, sitä, millaisia identifikaatiomuotoja esimiesvalmennuksen ohjauskeskusteluissa esiintyy ja

mitä esimiehet kertovat identiteeteistään, identiteettityöstään ja samaistumisestaan organisaation murrostilanteessa. Kallion (2014, s. 121) tutkimus osoittaa, että identifiointi on tunnistettavissa ja analysoitavissa. Tutkimuksen mukaan onnistunut samaistuminen ennakoii pysyvyyttä.

Tero Montonen (2014) on puolestaan tutkinut Johtajan identiteettityötä yliopistolähtöisissä yrityksissä, sitä, miten yliopistolähtöisten yritysten tutkijataustaiset johtajat tulkitsevat identiteettityössään oman työnsä ja yrityksensä liiketoiminnan onnistumista. Montonen (2014, s. 170) tulee tutkimuksessaan päätelmään, että tutkijataustaisen johtajan kasvu ja kehittyminen voi olla tasaista tai vaihtelevaa ja moniulotteista. Tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen näyttää tutkimuksen tulosten valossa olevan enemmän haastavaa kuin helppoa.

Jukka Sirénin (2009) tutkimuksen aihe oli *Pienen yrityksen suuresta johtajasta suureksi johtajaksi organisaatioiden integraatiojohtajan identiteettitarinaa*. Hän tutki sitä, miten strategisesta johdosta keskijohtoon siirretyn johtajan ammatti-identiteetti ilmenee, minkälaisen identiteettitarinan johtaja konstruoi johtajana olemisestaan organisaation muutostilanteessa, jossa hänen tehtävänä on viedä käytäntöön sellainen muutos, jossa hänen hierarkkinen asemansa alenee strategisesta johdosta keskijohtoon ja sitä, miksi johtajan aikaisemman hierarkkisen aseman mukainen identiteetti on tärkeä organisaatioiden integroinnin käytännön toteuttamisessa. Sirénin (2009, s. 117-118) tutkimuksen tuloksista nousee esiin, että organisaatiomuutoksen johtamisessa johtaja motivoi itsensä organisaation edulla. Johtajan tuli tunnistaa toteutettava strategia, jotta hänen kykeni motivoimaan itsensä johtamaan muutosta.

Sanna Hyvärisen (2016) tutkimus tarkastelee naisjohtajien polkuja johtajuuteen ja heidän urakertomuksiaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten naisjohtajien elämäntulkinto yhdistyy heidän urakehitykseensä ja heidän oman johtajuutensa ymmärtämiseen. Tutkimuksessa johtajuus hahmotettiin koko elämäkaaren kattavaksi kehitysproses-

siksi, tätä tarkasteltiin neljän osa-alueen kautta: kasvatus, koulutus, urakehitys ja johtajan olemus. Aineistokeruuna toimi narratiivisen haastattelun ja teemahaastattelun yhdistelmä. Naisjohtajien lapsuudenkodin tarkastelussa keskeisiksi asioiksi nousi turvallisuus, kouluvuosiin liittyi koulunkäynnin helppous, sosiaaliset suhteet ja aktiivisuuden kasautuminen. Urakehityksessä oli näkyvissä kaksi suuntaa: suoraviivainen ja siksakmainen urakehitys. Urakehityksen kriittisen vaihe oli uran alku. Johtajan työnkuvaa määrittivät haasteet ja vastoinkäymiset. Tärkeiksi johtajan ominaisuuksiksi nähtiin sinnikkyys, ripeys, rehellisyys, nöyryys, kyky vastaanottaa kritiikkiä, kyky kohdata vastoinkäymisiä ja kyky sieittää yksinäisyyttä. Omassa toiminnassaan johtajat nostivat esiin kyvyn suunnannäyttäjäyteen ja omat sosiaaliset taidot. *”Kaikki on mahdollista kunhan on varustettu myönteisellä asenteella sekä on valmis tekemään töitä ja kehittämään itseään”* (Hyvärinen 2016, s. 76).

Eeva Kiiskinen (2017) tutkii väitöskirjassaan johtajuuden rakentuminen organisatorisessa muutoksessa. Tutkimus hyödyntää tarinoita ja tarinallisuutta johtajuuden tutkimisessa. Tutkimus keskittyy johdon ja seuraajien väliseen johtajuussuhteeseen organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksessa analysoidaan seuraajien tekemää narratiivista johtajuuden merkitysellistämistyötä. Tutkimuksen tuloksena muodostui neljä erilaista tarinaa muutoksesta. Jokaisessa tarinassa merkitysellistäminen (sensemaking) sai erilaisen muodon ja jokaisessa tarinassa suhde johtoon oli erilainen. Tutkimuksen tulosten mukaan muutos koetaan ensisijaisesti emotionaaliseksi kokemukseksi, vaikka muutosta johdetaan rationaalisesti faktoihin perustuen.

Stiina Vistbackan (2019) tutkimuksessa keskiössä on työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvu johtajaksi sairaalaorganisaatiossa. Tutkimuksessa tarkastellaan merkityksellisiä tapahtumia työuralla ja niiden merkitystä johtajaksi kasvussa. Tutkimuksen keskeinen, tarkasteltava asia on kasvu johtajaksi, johon johtajuusidentiteetti kytkeytyy saumattomasti. Tutkimuksen päätavoitteena oli lisätä ymmärrystä johtajana kehittymiseen vaikuttavista tilanteista, tapahtumista ja johtamistyön motivaatiotekijöistä sairaalaorgani-

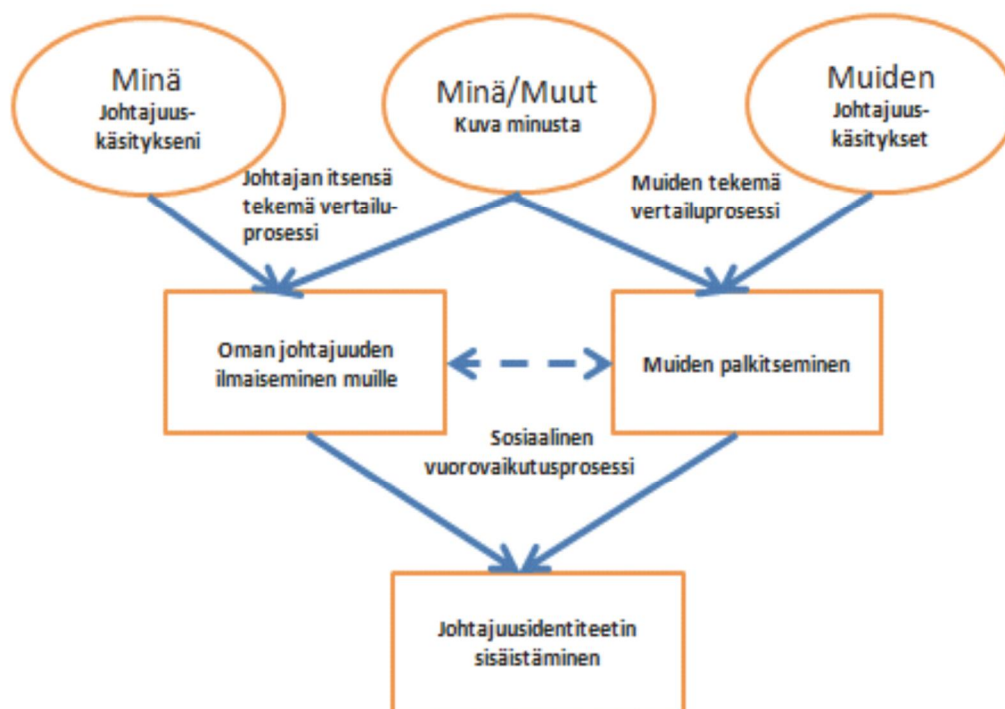
saatiassa. Vistbackan tutkimuksen tulokset kertovat, että sairaalaorganisaatiossa toimivien johtajien merkityksellisiksi kokemista työuran tapahtumista oli löydettävissä sekä ammattiryhmästä riippumattomia että ammattiryhmäsidonnaisia tapahtumia. Vistbacka pohtii, voisiko hoitaja- ja lääkäriprofessioiden rinnalla alkaa puhumaan johtajaprofessiosta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat pääosin aktiivisesti hakeutuneet johtamistehtäviin. Tärkeäksi oli koettu esimiehen tuki, hankalista tilanteista oppiminen ja palaute.

Sveningsson & Alvesson (2003) ovat tutkimuksessaan tulleet tulokseen, että johtamisidentiteetin muodostumisen sijaan tulisi kiinnittää huomiota identifikaatioon (kts. myös Hall, 2002). Heidän näkemyksensä mukaan identiteetin työstö voi olla jatkuvaa tai se voi liittyä joihinkin elämän kriiseihin. Hall (2002, s. 39) näkee identiteetin muodostumisen olevan tiedostamatonta. Hänen mukaansa (Hall, 2002, s. 251) identiteetit rakennetaan diskurssin sisällä, ei sen ulkopuolella. Näin ollen voidaan päätellä, että johtajuusidentiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa. Saadun palautteen perusteella johtaja muodostaa omista lähtökohdistaan käsin johtajuusidentiteettiään siinä organisaatiossa, jossa hän työskentelee. Se, miten identifikaatio toimii, riippuu todennäköisesti hyvin monista seikoista. Mikäli identiteetin muodostuminen on tiedostamatonta ja identifikaatio mahdollisesti myös, voi johtajuusidentiteetin muodostuminen olla yllätyksellistä suuntaan tai toiseen.

Depersonalisointi tarkoittaa minän uudelleen määrittelyä ja viittaa "*meihin*", "*minän*" sijaan. "*Minä*" ei kuitenkaan katoa ja sulaudu yhteisöllisyyteen. Depersonalisoituminen tapahtuu, kun siirrytään henkilökohtaisen identiteetin toiminnasta sosiaalisen identiteetin toimintaan. Identiteettejä tulisi tarkastella nykyisen ajattelun mukaan siten, että sekä yksilötaso että sosiaalinen taso ovat yhtäaikaisesti läsnä. Johtaja joutuu johtajuusidentiteettiään pohtimaan kuka minä olen ja kuka minä haluaisin olla. (Vistbacka, 2019, s. 14-15.) Vistbackan (2019, s. 16) mukaan Day & Harrison (2007) ovat määritelleet johta-

juusidentiteetin siksi identiteetin osa-alueeksi, joka liittyy johtamisen. Oman johtajuuden kehittämisen kannalta on tärkeää, että johtajalla on selkeä johtajuusidentiteetti – näin hän on motivoituneempi hakemaan johtajuutta kehittäviä kokemuksia.

Johtajuusidentiteetti muodostuu monitasoisessa prosessissa (kuvio 2). Se rakentuu yhteistyössä, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, organisaation muiden jäsenten vaatiessa ja myöntäessä johtaja- ja seuraajaidentiteettejä (DeRue & Ashford 2010). Oma ja muiden johtajuuskäsitys sekä minäkuva, itsetuntemus ja muiden kokemus johtajasta aiheuttavat sosiaalisen vertailuprosessin, jossa johtajuutta arvioidaan, vahvistetaan ja siitä annetaan palautetta. Seurauksena johtaja ilmaisee omaa johtajuuttaan muille, ja muiden antaman palautteen ja palkitsemisen sosiaalisen vuorovaikutusprosessin tuloksena syntyy johtajuusidentiteetin sisäistäminen. Mallissa voidaan nähdä vahva vuorovaikutuksellinen näkökulma: Johtaja on jatkuvassa yhteydessä muihin ja samalla itseensä. Olennaista on positiivinen vahvistamisprosessi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa: saadessaan positiivista palautetta johtamisestaan, johtajalla vahvistuu hänen käsityksensä omasta johtajuudestaan. (Varis, 2012, s.100.)



Kuvio 2. Johtajuusidentiteetin muodostuminen (Varis, 2012, 100; alkuperäinen DeRue, Ashford & Cotton. 2009, 224)

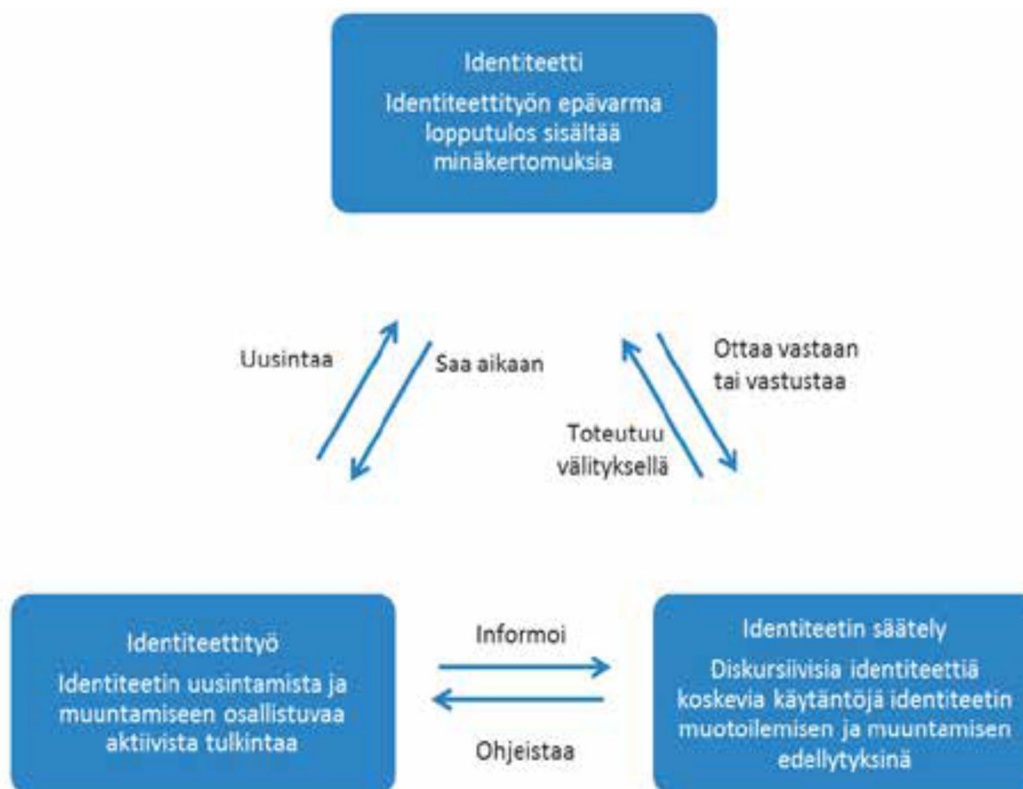
Sirén (2009, s. 27) näkee identiteetin suhteellisen pysyvänä, hitaasti muuttavana ja koko ajan rakentuvana. Ympäristön vaikutus on merkittävä, kukin organisaation jäsen rakentaa omalla persoonallisella tavalla identiteettiään ja jokaisella identiteetillä on oma historiansa. Sirénin (2009, s. 27) mukaan, näin ollen myöskään "johtaja ei ole "tabula rasa", tyhjä taulu tai kirjoittamaton lehti asettuessaan uuteen organisaatioon." Variksen (2012, s. 100) ja DeRue & Ashfordin (2010) näkemukseen verrattuna Sirén (2009, s. 27) näkee identiteetit hitaammin muuttuvina. Toisaalta kaikki ovat samaa mieltä siitä, että johtajan identiteetti kasvaa ja rakentuu vuorovaikutusprosesseissa.

3.3 Johtajan identiteettityö

Identiteettityö tapahtuu yksilöllä tiedostamattomissa ja tiedostetuissa prosesseissa (Alvesson & Willmot, 2002; Petriglieri & Stein, 2012). Johtajan identiteettityö tapahtuu näin

ollen molemmilla tasoilla ja liittyy olennaisena osana identiteetin muodostumiseen ja muodostamiseen. Tiedostetun identiteettityön voidaan nähdä olevan yksilön valinnan mahdollisuuksia ja valintaa elämän eri osa-alueilla (Saastamoinen, 2006, s. 170). Yksilön muodostaessa omaa identiteettiään hän hyväksyy asioita tai vastaavasti hylkää niitä riippuen siitä, kokeeko hän ne itselleen kuuluviksi vai ei. Samalla identiteetin kokemus on sekä fyysinen että henkinen (Frantsi, 2013, s. 31). Identiteettityölle on olennaista, että yksilö on henkisesti aktiivinen muuttamaan, kasvamaan, korjaamaan, vahvistamaan omaa identiteettiään suhteessa olemassa olevaan ja näin erottua muista saaden myönteisesti arvotettua ymmärrystä (Kallio, 2014, s. 7; Brown, 2015). Kallion (2014, s. 8) mukaan identiteettityö on jatkuvaa. Eteläpelto (2007, s. 56) kirjoittaa identiteettityössä olevan kyse kollektiivisen ja subjektiivisen välisestä suhteesta: "Yksilö määrittelee omaa subjektiviteettiään suhteessa niihin odotuksiin, joita hänelle asetetaan". Sveningsson & Alvesson (2003) korostavat, että identiteettityö on dynaamista, jatkuvaa työtä luoda kuva minusta ja tarjota väliaikaisia vastauksia kysymykseen kuka olen, tai keitä olemme ja mitä varten olemme olemassa. Sveningsson & Larsson (2006) näkevät, että Identiteettityö on henkistä aktiivisuutta, jolloin yksilö rakentaa itseään koskevaa yhtenäistä, positiivista ja muista erottuvaa kuvaa itsestään. Vistbacka (2019, s. 85) nostaa esiin myös reflektion merkityksen oman johtajaminän määrittämisen ja ymmärtämisen avuksi.

Identiteetin ja identiteettityön suhde liittyy identiteetin säätelyyn (kuvio 3). Identiteettityö uusintaa identiteettiä joka taas saa aikaan identiteettityötä. Identiteetin säätely ohjaa identiteettityötä diskurssien ja ohjeiden avulla (Kallio, 2014, s. 9). Alveonin & Willmontin (2002) mukaan identiteettityötä tehdään jatkuvasti. Alvesson & Willmott nostavat vahvasti esiin identiteettityön vuorovaikutuksellisen luonteen kaikkien siihen liittyvien elementtien kesken.



Kuvio 3. Identiteetti ja identiteettityö. Kallion (2014) mukaelma, alkuperä Alvesson & Willmont (2002).

3.3.1 Itsetuntemus, itsensä johtaminen ja osaaminen

Johtajuusidentiteetin muodostumisen alussa johtaja vertaa omia subjektiivisia ajatuksiinsa johtamisesta omiin taitoihinsa ja näin arvioi, onko hänellä kykyjä johtajuuteen ja millaisia taitoja hänellä on. Varis (2012, s. 100) näkee että, johtajuuden vahvistamisprosessissa johtajan oma käsitys johtajuudesta vahvistuu palautteen seurauksena. Mikäli johdettavilla on ollut samankaltainen käsitys johtajuudesta, he palkitsevat johtajan tapaa tehdä johtamistyötä ja johtajuusidentiteetti vahvistuu. Tämä tapahtuu myös päinvastoin; jollei johtajuus vastaa johdettavien odotuksia hyvästä johtajuudesta, he eivät palkitse tapaa ilmaista johtajuutta. Positiivisessa johtajuuden vahvistamisprosessissa johtajalle muodostuu vahva johtajuusidentiteetti sen kautta, että hänen oma käsityksensä johtamisesta saa vahvistusta. (Varis, 2012, s. 100.) Ahonen (2008, s.49) toteaa, että johtajien

historiasta ja minuuden kokemuksesta riippuen jokaisella johtajalla on erilainen johtajuusidentiteetti.

Johtajuusidentiteetin muodostuminen on monivaiheinen prosessi, johon vaikuttaa useat eri seikat. Jokainen johtaja muodostaa oman käsityksensä johtajuudesta oman henkilöhistoriansa mukaan lukien työhistoriansa kautta. Johtajalla tulee myös olla tarve ja halu rakentaa johtajuusidentiteettiä. Johdettavilla on oma näkemyksensä siitä, millainen johtajan tulee olla. Tässä vuorovaikutuksellisessa tilanteessa osapuolet reagoivat toistensa odotuksiin. Vertailuprosesseja tapahtuu johtajan itsensä sekä muiden tekeminä. (Varis, 2012, s. 100.) Johtajuusidentiteetin muodostumiseen vaikuttaa myös johtajan aiemmat kokemuksensa johtajista ja johtajuudesta, jota hän on itse elämänsä aikana kohdannut. Voidaankin ajatella, että johtajan kokema hyvä johtajuus ohjaa ja tukee hänen omaa johtajuusidentiteetin muodostumista. DeRuen ja Ashfordin (2010) näkökulman mukaan johtajuusidentiteetin muodostuminen vastavuoroisesti saattaa tulla kompleksiseksi tilanteessa, jossa yksilöiden odotukset johtajuudelle ovat toiset kuin miten johtajuus käytännössä ilmenee.

Itsetuntemus ajatellaan olevan tietoisuutta omasta itsestä. Siihen kuuluu taito tunnistaa omia tunteitaan, ajatuksiaan ja pyrkimyksiä. Johtamistyöhön liittyy aina johtajan omat tunteet, ajatukset ja mielikuvat (Toskala, 2000, s. 1- 2). Mikäli johtaja tunnistaa omat reaktionsa, hän pystyy käsittelemään niitä myös suhteessa muihin (Toskala, 2000, s. 3). Itsetuntemus vaikuttaa kykyyn hallita tunteitaan ja itsensä tuntevan johtajan on helpompi toimia ennustettavasti ja johdonmukaisesti (Sparrowe, 2005; Toskala, 2000, s. 112). Ajattelun ja itsetuntemuksen kehittyessä johtajan on helpompi havaita muiden tunteita ja vaihtoehtoisuus, moninaisuus ja vastavuoroisuus voi lisääntyä (Toskala, 2000, s. 127). Näin ollen hyvä itsetuntemus korreloi positiivisesti hyvään johtamiseen. Johtajan on tärkeää kehittää omaa itsetuntemustaan ja kasvaa tunnistamaan omia reaktioitaan. Samalla hän oppii huomaamaan ne kohdat itsessään, joissa tunteet johtavat toimintaa. Miskelly & Duncanin (2014) tutkimuksen mukaan hyvä itsetunto korreloi johtajaksi kas-

vamisen kanssa. Heidän tutkimuksessa keskiöön nousivat sisäiset koulutukset, jotka vahvistivat ja paransivat johtajien ammatillista identiteettiä. Hyvä itsetuntemus korreloi positiivisesti sen palautteen kanssa, mitä johtaja työntekijöiltään saa, mikäli palaute on samansuuntaista sen kanssa, mitä hän itse ajattelee johtamisestaan (Toskala, 2000, s. 10). Mikäli työntekijöiden näkemykset hyvästä johtajuudesta kohtaavat johtajan johtamisyön kanssa, palkitsevat työntekijät johtajaa positiivisen palautteen välityksellä ja mitä kauemmin tällainen kestää, sen vahvemaksi johtajuusidentiteetti pääsee johtajalla muodostumaan. Jos näkemykset eroavat toisistaan, ei johtajuusidentiteetti pääse kasvamaan ja vahvistumaan; työntekijät eivät tällöin palkitse johtajaansa. (Varis, 2012, s. 100.) Johtajan vankka itsetuntemus edesauttaa johtajuuden kehittymistä (Viitala, 2004, s. 66). Johtajuusidentiteetin muodostumiseen vaikuttaa suuresti saatu palaute, joka tapahtuu erilaisin tavoin. Palautteen kysyminen ja vastaanottaminen tietoisesti on haasteellista varsinkin johtamisuran alkuvaiheessa. Myöhemmin palautteen saamisesta voi parhaassa tapauksessa kasvaa antoisa ja ajatuksia avaava työkalu jonka avulla johtajuusidentiteetti edelleen rakentuu. Johtamistyössä ja johtajuusidentiteetin muodostumisessa korostuu vuorovaikutuksen merkitys.

Itsensä johtaminen lähtee itsetuntemuksesta. Peruskysymyksiä ovat: kuka minä olen? Missä minä olen ja minne minä olen menossa? Johtajan on tutustuttava ja järjestettävä oma sisäinen maailmansa hahmottaakseen ulkoisen todellisuuden. Tavoitteena itsensä johtamisessa on oma hyvinvointi. Itsensä johtamisen keskiössä on tietoisuus omasta fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta minästä. Tämä tietoisuus mahdollistaa uudistumisen ja kaikesta tästä on mahdollista muodostaa henkilökohtainen visio. Johtajan on oltava tietoinen sisäisestä maailmastaan voidakseen löytää järjestyksen ulkoisesta maailmasta (Sydänmaanlakka, 2011, s. 28-34). Sparrowen (2005) mukaan johtajan tulee tuntea itsensä, säädellä käyttäytymistään ja olla johdonmukainen – tällöin itsensä johtaminen on varsin merkityksellistä. Sydänmaanlakan (2011, s. 28-29) mukaan itsensä johtamisen keskiössä on huolehtiminen omasta hyvinvoinnista. Hyvinvointi on kokonaiskuntoisuutta, joka muodostuu sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta,

uudistumiskunnosta, psyykkisestä kunnosta, fyysisestä kunnosta ja ammatillisesta kunnosta. Sydänmaanlakan (2011, s. 30) mukaan yksilö tulee tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan jatkuvan oppimis- ja vaikuttamisprosessin kautta. Tämä kaikki parantaa yksilön kykyä ohjata toimintaansa, ajatuksiaan ja tunteitaan. Dolbierin, Soderstromin & Stenhardtin (2010) mukaan itsensä johtaminen lisää tehokkuutta ja se korreloi positiivisesti työtyytyväisyyteen, kommunikointiin, laadukkaaseen johtajuuteen ja organisaatiokulttuuriin, lisäten samalla henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Johtajan rooli on myös muuttunut työelämän muutosten keskellä – nykyjohtajan on oltava joustava ja sopeutuva muutoksia kohdatessa. Monenlainen viestintä näyttelee yhä suurempaa roolia johtamistyössä. Itse-reflektio on olennainen taito työssä kasvamisessa ja kehitymisessä. Johtajan on tärkeä kyetä analysoimaan ja peilaamaan toimintansa seurauksia. (Viitala, 2004, s. 99-100.) Reflektiivisyys voi auttaa näkemään omaa työtään ulkopuolelta. Etäisyys laajentaa näkökulmaa ja tällöin on mahdollista tehdä valintoja koskien omaa työtä ja työtapaa (Frantsi, 2013, s.161).

Osaaminen on noussut työelämässä keskeiseksi asiasta jatkuvien muutosten keskellä. Osaamisen kolme eri tarkastelunäkökulmaa ovat organisaatio, yksilö ja ryhmä tai osaaminen on organisaatiokulttuuriin liittyvä tekijä (Lammintakanen, 2011, s. 250-251). *Osaamisen kehittäminen* liittyy kiinteästi oppivan organisaation käsitteen sisälle (Viitala, 2004, s. 190-191). Oppivassa organisaatiossa keskeistä on ajattelu elinikäisestä oppimisesta (Pohjalainen, 2016, s. 30). Oppivassa organisaatiossa kyetään käyttämään kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä tavoitteiden saavuttamiseksi, toimintaa kyseenalaiseksi, uutta tietoa osataan muokata, kokeilua kannustetaan, virheitä ja epäonnistumisia siedetään ja jatkuva kehittyminen ja uudistuminen on mahdollista (Kauhanen, 2006, s. 151-152). Osaaminen on siten dynaamista, jatkuvasti kehittyvää ja muuttuvaa. Osaamisen kehittäminen on oman työn kehittämistä, jossa pyritään samalla arvioimaan, sitä mitä ja miten on opittu. Oppivan organisaation käsitteistö liittyy keskeisenä johtajuuden kehittämiseen ja sen kautta johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Sutinen (2012, s. 113) määrittelee johtajuuden osaamisen tavoiteulottuvuudet, joita on neljä: osaaminen,

arvostus, asemoituminen ja realismi. Osaaminen jakaantuu neljään tavoitekomponenttiin: toimialaosaaminen, toimintaosaaminen, yhteistyöosaaminen ja ymmärrysoosaaminen (Sutinen, 2012, s. 113). Keskeiseksi osaamisen kehittämisen muodoksi on muotoutunut työssä oppimisen menetelmät. Osaaminen katsotaan liittyvän vahvasti ryhmiin, verkostoihin ja organisaatioihin. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat erilaiset oppimisen muodot; osa on yksilöoppimista ja toisaalta kokemuksellista oppimista. Merkittävää on esimerkiksi se, kuinka hiljainen tieto kyetään jakamaan (Lammintakanen, 2011, s. 250-251). Osaamisen kehittäminen johtamisen näkökulmasta poikkeaa muun henkilökunnan osaamisen kehittämisestä siten, että se on osa organisaation johtamisprosessien kehittämistä (Kauhanen, 2006, s. 151). Lähijohtajat osallistuvat organisaation linjausten tekemiseen ja muokkaavat siten myös organisaation tavoiteltua identiteettiä ja sen myötä johtamisidentiteettiä (Kallio, 2014, s.7). Lähijohtajan osaamisen kehittäminen vahvistaa johtamisidentiteetin muodostumista: johtajuus vahvistuu osaamisen kehittymisen myötä.

Itsetuntemus, itsensä johtaminen ja osaaminen nousevat merkittäviksi tekijöiksi johtajuusidentiteetin muodostumisessa. Kyky muodostaa johtajuusidentiteettiä ja kasvattaa sitä pohjautuu itsetuntemukseen. Itsensä tunteva johtaja tunnistaa helpommin omat vahvuutensa, heikkoutensa ja rajansa. Hänen on helpompi johtaa itseään ja näin huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Tämä kaikki heijastuu ympäristöön, koko työyhteisöön. Johtajuusidentiteetin muodostumisen tukemista auttaa pyrkimys oppia tuntemaan itsensä, reflektoida itseään. Itsensä tuntevan johtajan on helpompaa olla läsnä työntekijöille, pelko ei ohjaa hänen toimintaansa ja hän toimii johdonmukaisesti. Tehdäkseen hyvää ja laadukasta johtamistyötä, johtajan tulee osata. Johtajuusidentiteetin ja sen muodostumisen näkökulmasta katsoen osaamisen kehittäminen tulisi olla jatkuvaa, dynaamista työtä. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu johtamistyössä, joka on usein kokemuksellista ja persoonalla tehtävää. Kokemukset vanhemmilta johtajilta ovat kullannarvoisia. Mentoringi, työnohjaus ja valmennus auttavat johtajaa rakentamaan johtajuusidentiteettiään johtajan saadessa peilata omaa tekemistään ja kokemustaan.

3.4 Johtajuusidentiteetin muodostuminen ja organisaatio

Organisaatioita on pyritty esittelemään metaforien avulla, joista tunnetuin lienee kone-metafora. Siinä organisaatio toimii koneen tavoin ja johtajat kykenevät ratkaisemaan ongelmia teknisin ratkaisuin. Alan teoreetikkojen harmiksi organisaatiot muodostuvat ihmisistä, heidän taidoistaan, kiinnostuksen kohteistaan ja taitojen mahdollisista puutteista, organisaation sisäisiä ja ulkoisia sosiaalisia suhteita unohtamatta. Tekninen, mekanistinen johtaminen muodostuu hyvin haastavaksi, kun ihminen ja hänen mukanaan tuleva inhimillisyys ja valintojen mahdollisuus astuvat kuvaan mukaan. (Vartiainen ja muut, 2014, s. 54). Organisaatiot ovat ihmisten muodostamia vuorovaikutussuhteiden verkostoja (Aula, 2000, s. 9). Kompleksisuustieteiden mukaan organisaatioita voidaan kuvailla avoimiksi sosiaalisiksi järjestelmiksi, jotka ovat monimuotoisessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaatio sopeutuu ympäristön sille asettamiin vaatimuksiin ja samalla muokkaa ympäristöään. Organisaatiot muodostuvat sekä sisäisessä että ulkoisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen vaikutusketjuja on haastava erottaa ja prosessien lopputuloksia on usein vaikea ennustaa. (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuominen, 2017, s. 28.) Nykyiset organisaatiot toimivat aktiivisessa, nopeasti muuttuvassa, dynaamisessa ympäristössä ja ongelmat, joita niissä kohdataan ovat monimutkaisia ja pirullisia (Vartiainen ja muut, 2014, s. 55). Nyman, Tikka & Turunen (2019, s. 38) toteavat, että organisaatiot, joissa ihmiset tekevät päätöksiä, ovat väistämättä kompleksisia.

Johtajuusidentiteetin muodostumiseen vaikuttaa vahvasti organisaatio, jossa johtaja työskentelee, sen johtamiskulttuuri ja organisaatiokulttuuri ylipäättään. Organisaatiot pyrkivät ohjaamaan omilla keinoillaan työntekijöitä muodostamaan tavoiteltuja identiteettejä sekä organisaation omaa jaettua identiteettiä esimerkiksi palkitsemalla toivotua tapaa toimia (Kallio, 2014, s. 9). Työntekijän työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyyden kokemus korreloi organisaatioidentifikaatioon. Arvojen ja päämäärien ollessa tiedostettuja työntekijän on helpompi sitoutua niihin (Karanika-Murray, Duncan, Pontes & Griffiths, 2015). Johtajuusidentiteetin muodostumista tukee johtajan sitoutuminen organisaatioon ja sen edustamiin arvoihin. Erityisen merkittävää johtajuusidentiteetin

muodostumisen tukemisen kannalta on se, kuinka organisaation tukee johtajuutta ja millaiset prosessit vahvistavat johtajuutta.

Organisaatio voi tarjota tukitoimia työntekijöilleen työn laadukkaasti suorittamiseen. Johtajuusidentiteetin muodostumisen ja sen tukemisen kannalta merkittäviä tukitoimia voi olla työnohjaus, mentorointi, erilaiset valmennukset. Vertaisryhmät ja sen kautta vertaistuki tukevat johtajuusidentiteetin muodostumista. Kasvaakseen ja kehittyäkseen johtajana, johtaja tarvitsee tukea ja peilejä. Rakentavan palautteen saaminen on ensiarvoisen tärkeää, mutta toisaalta sen vastaanottaminen vaatii kypsyyttä ja itsetuntemusta. (esim. Hyvärinen, 2016, s.76-79.)

4 Kompleksisuus

Kompleksinen-sana kääntyy englanninkielen sanasta *complex*. Sana on todennäköisesti muodostunut latinankielen sanasta *complexus*, joka tarkoittaa yhteenkietoutumista (Hanén, 2017, s. 79). Kompleksisuus, *complexity*, on lähtöisin latinan sanasta *plexus*, joka tarkoittaa punoutunutta, kietoutunutta (Vartiainen ja muut, 2014, s.52). Kompleksisuus ymmärretään puhekielessä, yleensä negatiivisena, asiana jota ei voi hallita ja jota on vaikea ymmärtää (Jalonen, 2016). Tarkemmin tutkittaessa sanojen lähtökohtia ja merkityksiä voidaan todeta, että kompleksisuus on monitulkintaista ja yhteenkietoutunutta, kompleksisuuden vastakohta ei ole yksinkertaisuus vaan pelkistettävyys ja pelkistäminen (Vartiainen ja muut, 2014, s. 52). Cilliers (1998, s. 2) toteaa Luhmannin (1985, s. 25) määritelleen, että kompleksisuus tuo mukanaan sen, että systeemissä on enemmän mahdollisuuksia, kuin mitä voidaan todentaa. Tämä ei voi toimia lopullisena määritelmänä, mutta toisaalta Luhmannin mukaan kompleksisuutta on vaikea määritellä yksinkertaisesti. Selkeitä määritelmiäkin kirjallisuudesta löytyy. Esimerkiksi Hanén (2017 s. 94) määrittelee kompleksisuuden seuraavasti:

Tulkitsen lopulta, että kompleksisuudessa on metatasolla kysymys yhteenkietoutumisen, muovautumisen tai yhteisvaikutusten ilmiöstä – siis myös kompleksisuuden käsitteen etymologisesta perustasta. Kompleksisuusajattelussa todellisuus muodostuu asioiden toisiinsa muovautumisesta ja siitä johtuvasta jatkuvasta muutoksesta

Tässä tutkielmassa pyritään selittämään johtajuusidentiteetin muodostumista kompleksisuuden näkökulmasta ja sitä, kuinka kompleksisuus on läsnä organisaatioiden toiminnassa ja yksilön identiteetin muodostumisen yhteydessä. Kompleksisuusajattelussa *systemin* käsite nähdään avoimena, dynaamisena systeeminä, jossa osat ja keskinäinen riippuvuus vaikuttavat toisiinsa (Vartiainen ja muut, 2014, 2. 69; Pernaa, 2020, s. 12). Kompleksisia systeemejä ei voi tarkastella hajottamalla niitä osiin ja tarkastelemalla pelkkiä osia, systeemien ollessa avoimia ja dynaamisia voi kompleksisuustieteet olla tapa katsoa maailmaa, jäsentää sitä, suunnitella ja johtaa kompleksisten systeemien toimintaa (Mitleton-Kelly, 2003; Pernaa, 2020, s. 11). Kompleksisuustieteiden laajasta käsitteis-

töstä kompleksisuusajattelu tuo ymmärrystä johtajuusidentiteetin muodostumisen monimuotoisuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kompleksisuusajattelussa keskeinen asia on vuorovaikutus (Cilliers, 1998), vuorovaikutus vaikuttaa myös vahvasti johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Kaaosteoria luo pohjaa ymmärtää alkuarvoherkkyyttä ja epälineaarisuutta. Kompleksisuusajattelun käsitteistöstä kompleksinen adaptiivinen systeemi (CAS) selittää organisaatioissa tapahtuvaa, vuorovaikutukseen perustuvaa jatkuvaa, mukautuvaa toimintaa kohti tavoitteita (Pernaa, 2020, s. 16) ja toimii tulokulmana johtajuusidentiteetin muodostumiseen kompleksisuuden näkökulmasta. Organisaatioissa työskentelevät yksilöt: johtaja, hänen johtajansa, hänen työntekijänsä ja kollegansa, vaikuttavat kukin organisaation sisällä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja tämän lisäksi organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristöönsä. CAS voidaan ajatella olevan hermoverkoston tapainen monimuotoinen systeemi (Keskinen, Aaltonen & Mitleton-Kelly, 2003, s. 12; Pernaa 2020, s. 16). CAS tuo kompleksisuusajattelun myötä tulokulman tarkastella johtajuusidentiteetin muodostumista ja selittää identiteetin muodostumisen epälineaarisuutta ja mahdollisesti sitä, ettei johtajuusidentiteetin muodostuminen ole tarkasteltavissa osina, vaan monien asioiden yhteenkietoutuneisuutena. Kompleksisuusajattelulla, CAS:a viitekehyksenä käyttäen, voidaan tuoda ymmärrystä itseorganisoitumiseen, sen mekaniikkaan sekä itseorganisoitumisen myötä syntyviin emergensseihin. Kompleksisena adaptiivisena systeeminä tarkastellen systeemissä, eli tässä tapauksessa organisaatioissa, tapahtuu itseorganisoitumista ja muodostuu emergenttejä lopputuloksia. Nämä kaikki vaikuttavat jatkuvan osien vuorovaikutuksen myötä johtajan johtajuusidentiteetin muodostumiseen.

Kompleksiivisuusajatteluun ja kompleksisiin adaptiivisiin systeemeihin liittyy keskeisinä käsitteinä mm. *yhteisevoluutio*, *emergenssi*, *itseorganisoituminen* ja *palaute* (esim. Puustinen & Jalonen, 2020, s. 25). Tässä tutkielmassa nostetaan tarkempaan käsittelyyn, johtajuusidentiteetin muodostumiseen liittyen, itseorganisoituminen ja emergenssi. Vuorovaikutussuhteet muuttuvat itseorganisoitumisen seurauksena ja aiheuttavat emergenssejä (esim. Pernaa 2020, s. 13). Nämä käsitteet avaavat ymmärrystä siitä, miten

ihmiset toimivat ja mikä merkitys sillä on johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Yhteisevoluutio ja palaute on määritelty, sillä niiden merkitys vuorovaikutuksessa on suuri ja ne ovat myös olemassa olevia mekanismeja, kun tutkitaan johtajuusidentiteetin muodostumista. Kompleksisuuteen läheisesti liittyvä käsite pirullisista ongelmista on tässä tutkielmassa mukana, sillä johtajuuteen liittyvä keskeisenä toimintana ongelmanratkaisu ja näin ollen kesyt ja pirulliset ongelmat ovat johtajan työssä arkipäivää. *Pirulliset ongelmat* katsotaan liittyvän kompleksisuusajatteluun (Vartiainen ja muut, 2014, s. 11). Pirullisten ongelmien piirteitä löytyy kompleksisuusajattelun metaforista, taulukossa 1 on esitetty pirullisiin ongelmiin liittyvät kompleksisuusmetaforat.

Taulukko 1. Pirullisten ongelmien piirteet ja niiden metaforat (Lindell, Ollila & Vartiainen, 2014, s. 90).

Pirullisen ongelman kuvaus	Kompleksisuusmetafora
Erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen auttaa ymmärtämään ongelman sisältöä	Emergenssi
Ratkaisut pirullisiin ongelmiin eivät ole lopullisia	Itseorganisoituminen
Ratkaisut eivät ole oikeita tai väriä	Alkuarvoherkkyys
Ratkaisut ovat aina ainutlaatuisia ja uudenlaisia	Yhteisevoluutio
Jokaisen ongelman ratkaisu on ainutkertainen	Elävä nykyhetki
Pirullisiin ongelmiin on aina olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja	Epälinearisuus

4.1 Kompleksisuustieteet

Kompleksisuus on laajempi kokonaisuus kuin pelkkä ominaisuus. Kompleksisuustieteet tarjoavat viitekehyksen ajattelutavalle ja tavalle hahmottaa maailmaa. Ennustamattomuus, arvaamattomuus ja spontaanius liittyvät kompleksisuuteen ja sitä voidaan selittää emergenttien itseorganisoituvien mallien avulla. (Lundström, 2015, s. 25.) Kompleksisuusteoriassa ei joidenkin tutkijoiden mukaan ole kyse erityisteoriasta, vaan enemmänkin metateoriasta ja monitieteisestä lähestymistavasta (Esim. Jalonen, 2007, s. 49). Käsitteistöä käytetään kirjallisuudessa vapaasti: *kompleksisuustieteet*, kompleksisuusteoria

ja *kompleksisuusajattelu* esiintyvät usein toistensa synonyymeinä. Hanén (2017, s. 78) tulkinnan mukaan lähtökohtana on kompleksisuuden ilmiö, joka sisältää kompleksisuuden liittyviä tunnuspiirteitä. Keskinen ja muiden (2003, s.7) mukaan kompleksisuustieteiden päämääränä on ymmärtää kompleksisia systeemejä.

Kompleksisuustieteet ovat moni- ja poikkitieteellinen kokonaisuus, jolla on pyritty ymmärtämään luonnon ja yhteiskunnan ilmiöitä – niin ihmisen käyttäytymistä kuin myös ihmisen geenien ja solujen toimintaa. Sen avulla on pyritty ymmärtämään innovatiivisia keksintöjä ja organisatorisia muutosprosesseja. Kompleksisuus nähdään kompleksisuustieteissä asiana, jossa asioihin kytkeytyy monia toisiinsa liittyviä asioita ja näkökulmia. Kompleksisuusteorian mukaan systeemin osien väliset vuorovaikutussuhteet ja kytkennät luovat mahdollisuuden itseorganisoitumiselle, ja tästä johtuen systeemin käyttäytymistä on mahdoton ennustaa. Yksinkertaisista rakenteista saattaa muodostua monimutkaisia kokonaisuuksia. Odottamattomat seuraukset ja herkkyys muutoksille ovat myös ominaisia kompleksisille systeemeille. (Jalonen, 2016.) Kompleksisuustieteet perustuvat matemaatikko Warren Weaverin kompleksisuusajatteluun. Vuonna 1948 julkaistussa artikkelissaan hän pohti organisoitumatonta ja organisoitunutta kompleksisuutta. Warrenin mukaan organisoitumaton kompleksisuus kykeni hallitsemaan suuria muuttujamääriä matemaattisin menetelmin, mutta yksittäiset muuttujat jäivät huomioimatta. Tämä sai organisoitumattoman kompleksisuuden ongelmien näyttämään sattumanvaraisilta, sillä ne toimivat tilastollisille menetelmille tuntemattomien tekijöiden mukaan. (Lundström, 2015, s. 24.)

Hanén (2017, s. 87) mukaan systeemiteoreettinen kehitys siirtyi 1960-luvulla uuteen, dynaamisten järjestelmien paradigmaan. Kompleksisuuden käsite alkoi esiintymään runsaammin tutkimuksissa. Tälle paradigmalle on ominaista, että se määrittelee järjestelmän kompleksiseksi kokonaisuudeksi, jossa normaalitila ei ole tasapaino vaan epätasapaino tai kaaos. Hanén mukaan merkittävää tässä paradigmassa on se, että fokus on luotu tasapainon ja kaaoksen väliin eli kompleksisuuden alueelle, jossa järjestelmä voi

muuttua. Paradigman kannalta yksi merkittävä vaikutin oli Lorenzin (1960) tutkimuksista syntynyt kaaosteoria.

4.1.1 Kaaosteoria

Kompleksisuuteen liittyvistä teoreettista malleista tunnetuin lienee matemaatikko ja meteorologi Edward Lorenzin (1917-2008) 1960-luvulla tunnetuksi tekemä *perhosvaikutus*-metafora. Alun perin ilmakehän liikeitä tutkinut Lorenz huomasi, että eri tekijät ovat ilmakehässä vuorovaikutuksessa keskenään ja tällöin yhden tekijän muuttuminen aiheuttaa ketjureaktion, jonka seurauksena lopputulos on toisenlainen, kuin alun perin ennustettiin. Metaforassa on kyse siitä, että pienikin perhosen siivenisku jossain päin maailmaa saattaa saada aikaan myrskyn toisaalla. Tämän metaforan voidaan katsoa synnyttäneen kaaosteorian. (Vartiainen ja muut. 2014, s. 52-53.) Kaaosteorialle, kuin myös kompleksisuudelle, on ominaista epälineaarisuus (Schneider & Somers, 2006).

Lorenz näki järjestyksen naamioituneena satunnaisuuteen. Hän tutki matemaattisia järjestelmiä, jotka eivät koskaan saavuta vakaata tilaa tai jotka melkein toistavat itseään, siinä kuitenkaan täysin onnistumatta. Perhosilmiön tekninen nimitys ”herkkä riippuvuus alkuehdoista” merkitsee sitä, että pienikin asia saattaa saada aikaan suuren muutoksen – alun perin merkityksetön asia saattaa muuttua merkitykselliseksi. Moninaisuus ja ennustamattomuus aiheuttavat kaaosta, joka voi syntyä yksinkertaisesta deterministisestä systeemistä. Lorenz huomasi systeemien epälineaarisuuden. Epälineaarisia systeemejä ei voi ratkaista, vaan epälineaarisuus tarkoittaa sitä, että pelisäännöt muuttuvat pelin kuluessa. (Gleick, 2013, s. 32-34.)

Kaaosteoria pyrkii selvittämään asioita, jotka ovat deterministisiä, vääjäämättömiä, teoretikot uskovat, että yllättäviin ja satunnaisiin ilmiöihin liittyy jollain tavalla myös järjestyks (Schneider & Somers, 2006; Vartiainen ja muut, 2014, s. 53). Kaaos on järjestystä, jota ei voi ennakoita. Teoriassa ennuste olisi saatavilla, mikäli kaikki tiedot olisivat saatavilla. Käytännössä on kuitenkin mahdoton saada kaikkea tietoa, sillä maailmassa järjestelmät sisältävät liikaa satunnaisia muuttujia, jotta mallintaminen olisi mahdollista.

(Lundström & Raisio 2017.) Kaaosteorian merkitys johtajuusidentiteetin muodostumiseen ilmenee epälineaarisenä alkuarvoherkkyytenä. Ihmisten käyttäytyminen saa aikaan emergenssejä, eikä tapahtumasarjoja voida palauttaa.

Bifurkaatiopiste on perhosvaikutus-metaforan lisäksi toinen keskeinen käsite kaaosteoriassa. Bifurkaatiolla tarkoitetaan jakautumista eri vaihtoehtoihin (Mitleton-Kelly, 2003, s.34). Bifurkaatiopiste korostaa, että järjestelmä voi olemassaolonsa aikana mahdollisuuksien tilassa, jossa se voi tehdä jatkuvasti uusia valintoja. Näiden valintojen tuloksia on vaikea ennustaa. Valinnat muodostavat polkuriippuvuuksia. Järjestelmän saavuttaessa bifurkaatiopisteen on sillä edessään ainakin kaksi vaihtoehtoista polkua edetä. Haaroittumiskohtia on jälkikäteen vaikea, jollei mahdoton havaita. (Lundström & Raisio, 2017.)

4.1.2 Kompleksisuus ja organisaatio

Organisaatiota on tutkittu viime vuosikymmeneltä lähtien kiihtyvällä tahdilla. Mekanistinen maailmankäsitys eli vahvaa kukoistuskauttaan 1900-luvun alkupuoliskolla. Se perustuu neljään keskeiseen käsitteeseen: determinismiin, reduktionismiin, pelkistämisköön ja vääjäämättömyysajatteluun. Mekanistisen maailmankäsityksen mukaan determinismi tarkoittaa sitä, että menneisyyden tapahtumat, alkuarvot, määrittelevät tulevaisuuden syys-seuraus-suhteet, eli kausaliteetin. Organisaatiot toimivat ympäristöstään erillisinä, suljettuina systeemeinä. Deterministisen ajattelun mukaan organisaatiossa voidaan suunnitella tulevaisuutta organisaation lähtötilanteen perusteella. Kokonaisuus kyetään mekanistisen maailmankuvan perusteella aina palauttamaan osiin, eli se on redusoitavissa. Jokainen ongelma voidaan ratkaista erikseen ja osaongelmien ratkettu myös kokonaisongelma voidaan ratkaista. (Vartiainen ja muut, 2014, s. 54-55.) Vähitellen huomattiin, ettei maailmaa ja organisaatioita voida rakentaa pelkästään mekanistisen maailmankuvan varaan. Käytännössä sen käsitteistö ei pystynyt selittämään kaikkea sitä, mitä maailmassa tapahtuu. Mekanistisen maailmankuvan mukaan organisaatiot toimivat ympäristöstään erillisinä, suljettuina systeemeinä (Vartiainen ja muut, 2014, s. 55). Nykyisen tutkimuksen perusteella organisaatiot nähdään systeemeinä, jotka linkittyvät

sitä ympäröivään maailmaan jossa dynaamisuus ja epälineaarisuus otetaan huomioon (Esim. Lewin, 1999; Styhre, 2010).

Cilliersin (2010) mukaan organisaatiot toimivat epälineaarisesti ja ovat luonteeltaan kompleksisia systeemejä, jolloin ne ovat heterogeenisiä ja epäsymmetrisiä. Ne ovat myös täynnä epälineaarista vuorovaikutusta, jota ei voi yksinkertaistaa. Cilliersin mukaan tällaiset organisaatiot koostuvat elementeistä, jotka eivät kaikki itsessään ole kompleksisia, mutta vuorovaikutuksen myötä ne muodostavat emergenssejä, jotka voivat olla kompleksisia. Organisaatioiden yhteydessä kompleksisuus tarjoaa viitekehyksen selittämään organisaatioiden käyttäytymistä ja sitä, miksi interventiot eivät tuo toivottuja tuloksia. (Keskinen ja muut, 2003, s. 8).

4.2 Kompleksisuusajattelu

Kompleksisuustieteet ovat jakaantuneet vuosien saatossa useisiin erilaisiin koulukuntiin (Lundström, 2015, s. 25). Tämän tutkimuksen kannalta merkittävin jako on Richardsonin & Cilliersin (2001) jako kolmeen osaan. Ensimmäisenä heidän jaottelussaan on *kova kompleksisuus (reduktionistinen kompleksisuus)* joka keskittyy kaiken matemaattiseen mallintamiseen ja pyrkii etsimään "kaiken teoriaa". Toisena nähdään *pehmeä kompleksisuus*, joka on nimensä mukaisesti kovan kompleksisuuden vastakohta. Koulukunnan mukaan kompleksisuuden avulla esimerkiksi organisoitumisen mallintaminen on mahdollista, mutta se keskittyy metaforiin, joissa kieli ja tulkinta ovat keskiössä. Kolmantena koulukuntana on *kompleksisuusajattelu*, joka sijoittuu kahden yllä mainitun koulukunnan välimaastoon. Sen tavoitteena on etsiä lopullisia vastauksia, mutta hyväksyä erilaiset näkökulmat ja tulkinnat ja ymmärtää ihmisen tiedon rajallisuuden. (Lundström, 2015, s.25-26, Lindell, 2017, s.30.) Kompleksisuusajattelu on käsitekeskeinen teoriakokonaisuus, jonka keskeisiä käsitteitä ovat kaaosteoria, emergenssi ja itseorganisoituminen (Lundström, 2015, s. 21).

Tässä tutkielmassa keskitytään johtajuusidentiteetin muodostumiseen, ja keskiössä ovat organisaation lisäksi ihmiset. Kompleksisuusajattelun peruslähtökohta on holistinen ajattelu, ajattelu siitä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa (Hanén, 2017, s. 89). Puustisen & Jalosen (2020, s. 14) mukaan kompleksisuusajattelussa on kyse maailman hahmottamisesta kokonaisuutena, ja siitä, ettei kokonaisuutta voi ymmärtää pilkkomalla sitä osiin, koska asiat ja ilmiöt ovat kietoutuneet toisiinsa. Kompleksisuusajattelussa huomio on ihmisen tiedon rajallisuudessa ja siinä, että ratkaisuja tehtäessä ei kaikkea olemassa olevaa tietoa ole saatavilla. Näin ollen voidaan ajatella, että ei ole oikeita tai vääriä ratkaisuja – on vain olemassa ratkaisuja, joiden mukaan toimitaan ja niistä opitaan (Fish & Hardy, 2015). Kompleksisuusajattelussa keskeisiä kiinnostuksen aiheita ovat ennakoimattomuus, muutos, epälineaarisuus, emergenssi ja itseorganisoituminen (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 15). Ihmisten käyttäytymisestä on myöskin haastavaa, jollei mahdotonta löytää absoluuttisia totuuksia. Kompleksisuusajattelu tarjoaa teoreettisen pohjan tarkastella johtajuusidentiteetin muodostumista. Keskeistä on ymmärtää, miten johtajuusidentiteetti rakentuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

4.2.1 Kompleksinen adaptiivinen systeemi

Kompleksisuusajattelun keskeinen peruskäsite on kompleksinen adaptiivinen systeemi (*complex adaptive system: CAS*) (Schneider & Somers, 2006, s. 351; Uhl-Bien ja muut, 2007). CAS on käsitteellisesti lähellä avoimen systeemin käsitettä (Schneider & Somers 2006, s. 351). Organisaatiot voidaan ajatella olevan avoimia systeemejä, joissa lukuisista toimijoista muodostuu systeemi, työntekijät toimivat itsellisinä agentteina, joilla on mahdollisuus tehdä vapaasti valintoja. Valinnat eivät ole ennustettavissa, yhden ihmisen valinta vaikuttaa toisiin organisaation jäseniin ja koko organisaation toimintaan. Ihmistä muodostunut organisaatio perustuu vuorovaikutukselle. Toimet ovat kuitenkin aina yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat muiden toimintaan ja siihen kontekstiin, jossa toimitaan. Toimijat voivat havainnoida oppia tekemisestään (Lundström, 2015, s. 27; Vartiainen ja muut, 2014, s.53.) Yksittäiset systeemit muodostavat erilaisia toimintoja sisältäviä verkostoja, jotka ovat toisistaan riippuvaisia, ne ovat rakenteeltaan muuttuvia ja voivat olla

myös päällekkäisiä. (Uhl-Bien ja muut 2007). Cilliersin (1998, preface) mukaan kompleksiset adaptiiviset systeemit (=monimutkainen, mukautuva järjestelmä) eroavat monimutkaisista järjestelmistä siten, että monimutkaisissa järjestelmissä voidaan määrittää yksitellen se mistä järjestelmä koostuu, vaikka tekijöitä olisi paljon. Mikäli vuorovaikutus järjestelmän sisällä ja ulkopuolella on sellaista, ettei sitä voi ymmärtää pelkästään analysoimalla yksittäisiä tekijöitä, on systeemi kompleksinen. (Uhl-Bien ja muut, 2007)

Itseorganisoituminen on prosessi, jonka seurauksena, ikään kuin tyhjästä, syntyy emergenssejä (Lundström, 2015, s. 28). Itseorganisaatio on emergenssin ajuri, jonka kautta järjestelmään tulee uusia muotoja ja rakenteita, vaikka niitä ei tarkoituksella ole luotu. Palaute ohjaa itseorganisoitumista (Hanén, 2017, s. 105). Kompleksisuusajattelussa itseorganisoituminen voi olla alku uudelle ja voidaan ajatella, että pitkään jatkunut tasapaino asettaa esteen uudistumiselle ja kehittymiselle ja vaihtoehtoisten kehityspolkujen tunnistaminen estyy. Luonnontieteilijä Prigogine osoitti, että itseorganisoituminen on systeemien yleinen ominaisuus (Jalonen, 2007, s. 149). Vartiaisen ja muiden (2014, s. 63) mukaan "itseorganisoitumisella viitataan prosesseihin, joissa systeemi muuttuu ilman näkyvää syytä". Huomattavaa on Vartiaisen ja muiden mukaan se, että ilman organisoitua tai pakottamista yksinkertaisista rakenteista voi syntyä monimutkaisia kokonaisuuksia. Itseorganisoitumisen seurauksena päästään bifurkaatiopisteeseen eli hetkeen, jossa valinta tapahtuu, tämän jälkeen aukeaa mahdollisuuksien avaruus. (Mitleton-Kelly, 2003, s. 34; Jalonen, 2017, s. 167.) Mitleton-Kellyn (2003, s. 34) määritelmän mukaan bifurkaatiolla tarkoitetaan jakautumista kahteen vaihtoehtoiseen polkuun. Bifurkaatiopisteen jälkeen avautuu jälleen uusia bifurkaatiopisteitä loputtomiin.

Emergenssi on kompleksisuusajattelun keskeisiä käsitteitä (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 25). Cilliersin (1998, s. 90) määritelmän mukaan kompleksiset systeemit itseorganisoituvat spontaanisti ja sopeuttavat sisäistä rakennettaan pystyäkseen selviämään ympäristön vaatimuksista tai muuttaakseen ympäristöään. Ympäristöstä tulevat impulssit vaikuttavat vuorovaikutukseen ja samalla asioiden painotukset muuttuvat. Itsesäätely toimii järjestelmän sisällä siten, että ulkoapäin tuleva informaatio sopeutetaan ympäristön

vaatimuksiin ja järjestelmä muuttaa rakennettaan ja luo itseorganisoitumisen kautta tarvittaessa uusia rakenteita ympäristön vaatimusten mukaan. (Hanén, 2017, s. 104.) Emergenssi voidaan suomentaa sanalla ”pulpahtaminen”, joka kuvaa hyvin emergenssin spontaania luonnetta: se on toimintaa, jolla on mahdollista saavuttaa uusia toimintamalleja. *Emergentti* on uuden toiminnan, idean tai toimintamallin synty. (Vartiainen ja muut, 2014, s. 64.) Emergenssin ja itseorganisoitumisen lopputulos voi olla muutakin kuin tavoiteltava uuden, positiivisen asian, synty. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä esiintyy ei-toivottua emergenssiä ja tämä saa mahdollisesti aikaan pahojakin asioita, joita ihmiset yhteisevoluution seurauksena tekevät. Tässä kontekstissa voidaan ajatella, että pahat teot yhteisevoluution aikaansaamana ovat ihmisten emergentti ominaisuus. (Lundström, 2015, s. 31.) Puustinen & Jalonen (2020, s. 25) painottavat, että emergenssi on aina jotain muuta kuin osiensa summa, ja sen käyttäytymistä on vaikea ennustaa.

Yhteisevoluutio muodostuu kytkeytyneisyydestä ja keskinäisriippuvuudesta, siinä systeemi ja ympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 26). Lundströmin (2015, s. 31) mukaan yhteisevoluutio on organismien yhteistä evoluutiota. Emergenssi-käsitteellä ja yhteisevoluutiolle on yhteistä se, että ”jokainen systeemin osatekijä vaikuttaa muihin osatekijöihin samalla, kun muut osatekijät vaikuttavat siihen”. Emergenssi ja yhteisevoluutio eroavat toisistaan siinä, että yhteisevoluution lopputuloksena ei välttämättä synny jotain uutta, jota ei voi päätellä yksittäisistä osatekijöistä. (Lundström, 2015, s. 31.)

Palaute liittyy vahvasti itseorganisoitumiseen. Palaute, jolla systeemi säätelee itseään, voi olla luonteeltaan joko positiivista tai negatiivista (Cilliers, 1998, s. 4). Negatiivinen palaute liitetään systeemin vakauteen ja positiivinen muutokseen. Negatiivisen palautteen saadessaan systeemi pyrkii säilyttämään tasapainonsa korjaamalla toimintaa eli se pyrkii heikentämään saamaansa muutossignaalia. Pyrkimyksenä on estää häiriöiden vaikutus systeemiin. Positiivisen palautteen saadessaan systeemi on alttiimpi muutoksille ja se muuttuu epästabiiliksi. Näin tapahtuessa systeemi on altis muutoksille ja sen käytös

muuttuu ennakoimattomaksi. Ainoastaan positiiviset palautteet voivat uudistaa ja muuttaa systeemiä. (Hanén, 2017, s. 104.)

4.3 Pirulliset ongelmat

Pirullisten ongelmien tematiikka linkittyy vahvasti kompleksisuusajatteluun, jossa emergenssi ja itseohjautuminen ovat keskeisiä käsitteitä. Itseorganisoitumisen tuloksena syntyy tyhjästä ominaisuuksia, emergenssejä. (Lundström, 2015, s. 28.) *Pirulliset ongelmat* kehittyvät itsestään ja itseorganisoituvat, ja ratkaisut niihin ovat ainutkertaisia eivätkä lopullisia (Lindell, 2017, s. 31). Pirullisille ongelmille on ominaista, että niitä ratkottaessa niille sopimattomalla tavalla tai jättämällä ne ratkomatta, ongelma pahenee (Rittel & Webber, 1973; Lindell, 2017, s. 2). Pirulliset ongelmat ilmenevät ihmisten välisissä suhteissa ja niissä verkostoissa, joissa ihmiset toimivat (Rittel & Webber, 1973; Lindell, 2017, s. 2). Rittel & Webberin (1973) ja Lindellin (2017, s. 19-22) mukaan pirulliset ongelmat ovat ongelmia, joita ei voi määritellä tyhjentävästi. Niitä ei voi pysäyttää. Ratkaisut pirullisiin ongelmiin voidaan nähdä paremmiksi tai huonommiksi, muttei kuitenkaan oikeiksi tai vääriksi.

Pirullisten ongelmien ratkaisuja sekä niiden paremmuutta ei voida testata välittömästi ja tyhjentävästi. Pirullisten ongelmien ratkaisu ei voi edetä yrityksen ja erehdyksen kautta, ja koska lähtötilanteeseen ei ole mahdollista palata, jokainen ongelma ja ratkaisu on ainutkertainen. Mahdollisten ratkaisujen määrää ei voi tietää ratkottaessa pirullisia ongelmia. Pirullinen ongelma on mahdollista nähdä toisen ongelman oireena ja ongelmaa voidaan selittää monin eri tavoin. Tämä määrittää sen, kuinka ongelmaa pyritään ratkaisemaan. Pirulliseen ongelmana ei ole mahdollista löytää yhtä oikeaa vastausta. Paras keino pyrkiä ratkaisemaan pirullisia ongelmia on mahdollisimman monen asianosaisen osallistaminen (Brinkerhoff, 2014; Lundström, 2015, s. 4). Pirullisten ongelmien vastakohta on kesyt ongelmat. Niille on ominaista se, että ongelma on määriteltävissä. Kesylle ongelmalle on löydettävissä pysähtymisajankohta, ongelman ratkaisu voidaan määritellä oikeaksi tai vääräksi, ongelman ratkaisu on testattavissa, ongelmat voivat kuulua samaan luokkaan ja ratkaisuvaihtoehtoja on rajallinen määrä (Lundström, 2015, s. 36).

Pirullisten ongelmien ja kompleksisuusmetaforien välisen yhteyden (taulukko 1) takia on perusteltua huomioida pirulliset ongelmat tässä tutkielmassa, jossa keskiössä on johtaminen ja johtajuus.

5 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimuksen voi katsoa olevan konstruktivistinen, koska hermeneuttisen metodii-
kan mukaan todellisuus on suhteellista; subjektiivisuus ja tulkinnallisuus ovat herme-
neutiikassa vahvasti läsnä. Konstruktivistisuudessa tietoa todellisuudesta saadaan siten,
että tutkija ja tutkittavat ovat yhteydessä toisiinsa ja tutkimuksen tulokset perustuvat
tutkijan tulkintaan. Metodologia tässä tutkimuksessa perustuu hermeneutiikkaan eli tul-
kintaan. (Metsämuuronen, 2008, s.12.) Tiede luo käsitteellisiä konstruktioita, se yhdiste-
lee ja erottelee sekä nimittää asioita uudelleen (Takala & Lämsä, 2001). Tutkimusote on
kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimusmenetelmä sisältää erilaisia tulkinnal-
lisiä tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2003, s. 166). Kvantitatiivinen, tilastollinen,
tutkimus perustuu syys-seuraus-lakeihin, joiden taustalla on objektiivisesti todettavissa
olevia tosiasioita. Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa korostetaan, että kaikki tieto on
peräsin suorista aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara,
2009, s. 139.) Hermeneuttinen tutkimus keskittyy nimenomaa tulkintaan ja merkitysten
etsintään. Tieto tähän tutkimukseen saadaan käsitteistä, niiden tulkinnoista ja merkityk-
sistä.

Hermeneuttinen tiedonintressi ohjaa tätä tutkielmaa. Tieteellisen tiedon tuottamiselle
yksi tärkeimmistä ehdoista on se, että käytetään systemaattista metodologiaa (Puusa 2008).
Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä käytetään tulkitsevaa käsitetutkimusta ja sitä
hyväksi käyttäen etsitään tulkintoja ja merkityksiä hermeneuttisen kehän avulla. Takalan
& Lämsän (2001) mukaan tulkitsevan käsitetutkimuksen tavoitteena on etsiä käsitteisiin
sisältyviä merkityksiä ja tulkita kyseisiä merkityksiä teoreettisen näkökulman valossa.
Identiteetit muodostuvat dialogissa ja johtajuusidentiteettiä tutkittaessa on narratiivi-
nen lähestymistapa ollut perustellusti loistava tapa tutkia ilmiötä. "Tiede kertomuksena
tai tarinana koostuu merkityksistä" (Takala & Lämsä, 2001). Näin ollen narratiivisia tutki-
muksia voidaan tulkita hermeneuttisen kehän avulla tulkinnallista käsitteanalyysiä käyt-
tämällä.

Tutkijalla on esiyymmärrys käsitteistä, joita hän tutkii, ja tulkitsevan käsitetutkimuksen avulla päästään yksityiskohtien tarkasteluun ja kokonaistarkastelun kautta päästään syvempään ymmärrykseen. Tämä tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajuusidentiteetin muodostumiselle kompleksisuuden "silmälaseja" hyväksi käyttäen.

5.1 Hermeneutiikka

Hermeneutiikka perustuu kreikankielen sanaan *hermeneum* ja tarkoittaa tulkitsemista, ymmärtämistä. Hermeneutiikka on alun perin kehittynyt teologian piirissä. Haluttiin ymmärtää raamatun aikaa ja ymmärtää sen ajan tapaa kirjoittaa, jotta lukijan oma kulttuuri ei tiedostamattomasti ohjaisi varhaisempien ilmiöiden tulkintaa. (Alanen, 2014 s. 39-40.) Alasen mukaan (2014, s. 39) hermeneutiikan tunnuslauseena voidaan pitää "joku ymmärretään aina jonakin" ja peruskäsityksenä hänen mukaansa voidaan pitää ajatusta:

Ihminen elää olemisen ymmärtäneisyyden tilassa; ihminen on aina jo tulkinnut maailman. Olla ihminen on yhtä kuin olla jo ymmärtänyt maailmaa jollain tavalla.

Niiniluodon (2002, s. 142) mukaan hermeneutiikka on tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyvä tieteellinen menetelmä. Toiseksi se on menetelmän tutkimista ja kolmanneksi tieteenfilosofinen teesi, jonka käyttö erottaa humanistiset ja yhteiskunnalliset tieteet luonnontieteistä. Hans-Georg Gadamerin katsotaan olevan modernin hermeneutiikan merkittävä teoreetikko (Niiniluoto, 2002, s. 142). Gadamer kirjoittaa (2004, s. 29) antiikin retoriikasta peräisin olevasta hermeneuttisesta säännöstä, jonka mukaan "kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta." Myöhemmin omaksuttiin ajatus "puhetaidosta ymmärtämisen taitoon".

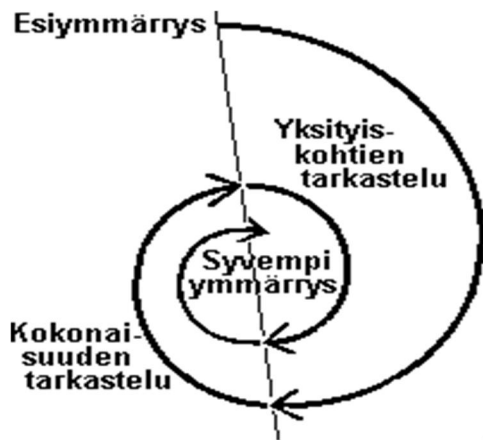
Tieteen termipankki määrittelee hermeneutiikan menetelmäksi, joka tähtää tekstin tulkintaan ja ymmärtämiseen, ja tämän prosessin ajatellaan etenevän hermeneuttisessa kehässä. Gadamerin (2004, s. 30) mukaan hermeneutiikan tehtävä on korjata vajavaista tai häiriintynyttä yhteisymmärrystä. Hänen mukaansa suullisessa ja kirjoitetussa ymmärtämisessä ihminen on tekemisissä merkitysten kanssa. Hermeneutiikan tulee selvittää ymmärtämistä, osallisuutta yhteiseen merkitykseen.

Hermeneuttinen tutkimus vaatii tutkijalta ymmärrystä tutkittavasta asiasta tai ilmiötä ja toisaalta asioista on aina olemassa jonkinlainen ennakkokäsitys ennen kuin saadaan luotua uusi, yhtenäinen, merkitys (Gadamer, 2004, s. 32). Tämän tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oma pitkäaikainen kiinnostus ilmiötä kohtaan ja tarve ymmärtää tekijöitä ilmiön takana. Tässä tutkielmassa kyseessä on omakohtainen kokemus rakentaa johtajuusidentiteettiä kompleksisessa ympäristössä. Johtajuusidentiteetin kasvaminen ei ollut suoraviivaista, vaan se oli epälineaarista ja vahvasti sidoksissa vuorovaikutukseen. Tämä antoi minulle alkusysäyksen tehdä kirjallisuuskatsaus johtajuusidentiteetin muodostumisesta. Tutustuttuani kompleksisuusajatteluun löysin käsitteitä ja teorioita selittämään sitä, miksi johtajuusidentiteetin muodostuminen oli minulle haastavaa. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 19) toteavat, että soveltava tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä käytännön tavoitteeseen, tutkimukseen ryhdytään usein siksi, että arkipäiväinen ajattelu ei ratkaisekaan ongelmia vaan tarvitaan uutta tietoa, jotta ymmärretään paremmin ongelmia ja toisaalta löydetään keinoja ratkaista niitä. Puusa (2007, s. 41) toteaa, että tutkimuskohde jäsentyy kokonaisvaltaisena ymmärtämään pyrkivässä tutkimuksessa. Hermeneuttisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkijan ollessa osa tutkittavaa maailmaa.

5.1.1 Hermeneuttinen kehä

Hermeneuttinen tutkimusprosessi nähdään kehämäisenä, niin kutsutuksi hermeneuttiseksi kehäksi (kuvio 4). Tälle kehälle on ominaista dialogi tekstin ja sen tulkitsijan välillä. Ymmärtävän ihmistieteen perinteen keskeinen teema on hermeneuttisen kehän holistinen piirre. Sen mukaan tekstin osa voidaan ymmärtää vain sen kokonaisuuden avulla, johon se kuuluu. Kokonaisuus voidaan ymmärtää vain tarkasteltaessa sitä osistaan lähtien. Näin ollen voidaan nähdä, että ymmärtäminen on loputon tehtävä. (Raatikainen, 2004, s. 89.) Puusa (2007, s. 44) määrittelee hermeneuttisen kehän:

Hermeneuttisessa kehässä tutkija vähitellen lähestyy perusteltua tulkintaa. Tutkimuksen kokonaisuus voidaan ymmärtää vain sen osien merkitysten kautta ja toisinpäin. Tutkija korjaa tutkimusprosessin edistyessä omia ennakkokäsityksiään ja pyrkii ilmeisyyteen, toisin sanoen siihen että tulkinta lisää kokonaisuuden ymmärrettävyyttä ja tulkinnan ja tutkittavan aineiston sisältö ei ole ristiriidassa keskenään.



Kuvio 4. Hermeneuttinen kehä (iuah).

5.2 Tutkimusmenetelmä

5.2.1 Käsiteanalyysi

Tutkielma pohjautuu käsiteanalyysiin, tarkemmin tulkitsevaan käsitetutkimukseen.

Käsitteiden määrittely liittyy keskeisenä asiana tieteellisiin tutkimuksiin, koska määrittely (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 152-153):

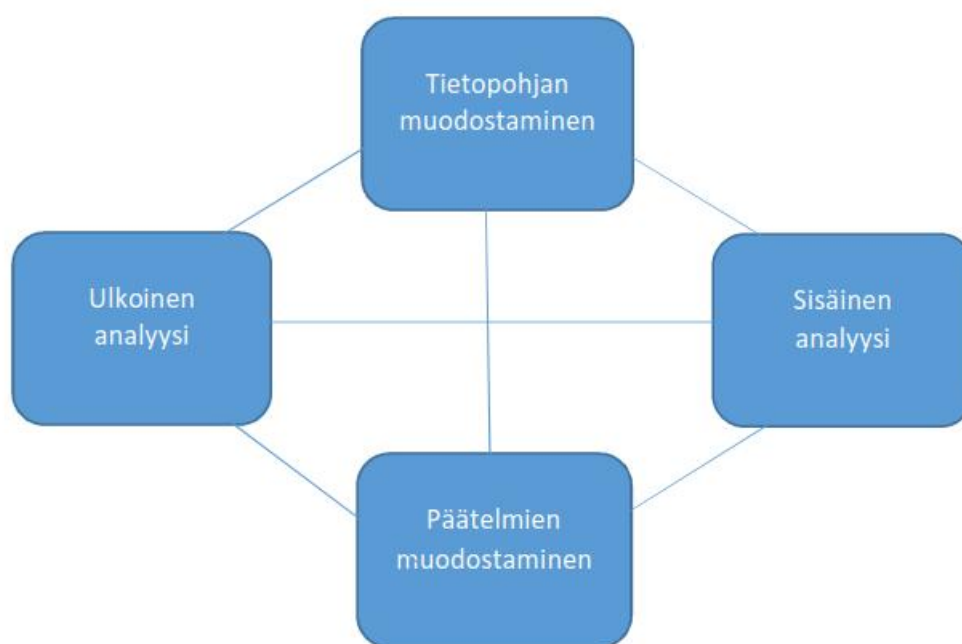
1. *rajaa ja täsmentää käsitteen*
2. *antaa käsitteelle merkityksen tai esittää kielellisen sopimuksen*
3. *luo normin käsitteen käytölle*
4. *sitoo yhteen käsitteen ja sen nimityksen (termin)*

Hirsjärven ja muiden (2009, s.153) mukaan *nominaalimääritelmä* on sen kielellinen kuvaus, jonka pyrkimyksenä on esittää sopimus siitä, että tietty sana on merkitykseltään sama kuin jokin toinen sana. *Reaalimääritelmä* pyrkii kertomaan jotain määriteltävän käsitteen tunnusomaisista piirteistä eli jotain sen luonteesta. Reaalimääritelmä edellyttää kohteen analyysiä. Niiniluodon (1997, s. 164) mukaan nominaalimääritelmien avulla voidaan yksinkertaistaa tieteellistä terminologiaa ja reaalimääritelmän tulee olla sellainen, että se soveltuu vain niihin oloihin, jota määritelmä koskee. Niiniluodon (1997, s.

167) mukaan "tieteessä pyritään määritelmien avulla mahdollisimman yksiselitteiseen kielenkäyttöön". Niiniluoto korostaa, että tieteellisen käsitteen vaatimus tarkkuuteen ja selvyyteen erottaa epätasällisen ja monivivahtaisen arkikielen tieteen kielestä. Leino-Kilpi (2010, s. 4) määrittelee käsitteet osaksi inhimillistä toimintaa ja vuorovaikutusta, jotka ovat mielessä muodostuneita abstrakteja rakenteita, joiden avulla maailma jäsenyy ja järjestyy.

Käsiteanalyysillä tarkoitetaan yleisesti Suhosen & Vaartio-Rajalinin (2010, s. 8) mukaan "käsitteen ominaispiirteiden ja ominaisuuksien etsimistä, systemaattista tarkastelua ja kielellistä määrittämistä." Tieteellisen menetelmän avulla käsitettä analysoidaan systemaattisesti, sitä tutkitaan, selitetään ja tehdään ymmärrettäväksi. Suhosen ja Vaartio-Rajalinin mukaan käsiteanalyysin edellytyksenä on käsitteen olemassaolo eli se, että käsite on jollain tavalla kuvattu aiemmin kirjallisuudessa, esimerkiksi tutkimuksissa. Hirsjärvi ja muiden (2009 s. 154) mukaan käsiteanalyysissä tulee esitellä tutkimuksen teoriakontekstin peruskäsitteet sekä niiden suhteet toisiinsa. Heidän mukaansa kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tiukkaan käsitteen määrittelyyn usein ryhdytä.

Käsiteanalyysimenetelmiä on useita erilaisia (Suhonen & Vaartio-Rajalin, 2010, s. 11). Suomalaisessa tutkimuksessa käsiteanalyysin merkittäväksi puolesta puhujaksi ja kehittäjäksi nousee esiin liiketaloustieteen piiristä Juha Näsi. Käsiteanalyysin vaiheet Näsin (1980) mukaan ovat tietopohjan muodostaminen, sisäinen ja ulkoinen analyysi sekä päätelmien muodostaminen (kuvio 5).



Kuvio 5. Käsiteanalyysin vaiheet (Näsi 1980).

Näsin (1980) mukaan tietopohjan kartoittaminen tarkoittaa alan tutkimusten kartoittamisella. Toisena vaiheena on ulkoinen analyysi, jossa tarkoituksena on selvittää lähisukuiset käsitteet ja yläkäsitteet. Sisäisessä analyysissä käsitteet puretaan osiin, eritellään erilaiset näkemykset ja pohditaan niitä. Viimeisenä vaiheena on päätelmien muodostaminen, jossa Näsin mukaan hyväksytään tai muunnellaan olemassa olevia käsitteitä ja tai muodostetaan uusia. (Näsi, 1980; Nuopponen, 2009.) Nuopposen (2009) kiinnostus on kohdistunut käsiteanalyysiin ihmisten suorittamana toimintona. Hän on luonut yhtenäisen käsiteanalyttisen tutkimusmenetelmän ja nimittää sitä systemaattiseksi käsiteanalyysiksi. Tässä menetelmässä tarvitaan terminologinen käsiteanalyysi ja tieteellisen tutkimuksen näkökulma käsitteiden analysointiin.

Puusan (2008) mukaan käsiteanalyysi tavoitteena voi olla joko käsitteen yhdenmukainen määrittely tai yhdenmukaisen ymmärryksen löytäminen, jonka avulla ilmiöstä kyetään kommunikoimaan täsmällisesti. Puusa (2008, s. 38) toteaa johtopäätöksessään:

Käsitetutkimusta voidaan pitää itsenäisenä tutkimusotteena, jossa käsitteiden analyysi muodostaa tutkimuksen metodin ydinosan. Kiistatta käsitteiden analysointi kuuluu osaksi kaikkea empiiristä tutkimusta, mutta käsitetutkimus voidaan

ymmärtää omana tutkimusotteena nimenomaa siksi, että sen avulla voidaan laatia itsenäinen käsitteelliseen tarkasteluun perustuva tutkimuskokonaisuus ilman empiiristä tutkimusosaa.

5.2.2 Tulkitseva käsitetutkimus

Takala & Lämsän (2001, s. 372) mukaan käsitetutkimus jakautuu perinteiseen käsitetutkimukseen ja tulkitsevaan käsitetutkimukseen. Takala & Lämsä (2001) ovat luoneet mallin, jota he ovat nimenneet tulkitsevaksi käsitetutkimukseksi. Heidän mukaansa:

Tulkitseva käsitetutkimus on organisaatio - ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan paradigmaan kuuluva menetelmä, jossa ollaan kiinnostuneita kirjoitetussa, tekstuaalisessa muodossa olevien käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Käsitteet ja niiden määritelmät ovat kontekstuaalisia ja niiden tulkinta on sidottu tutkijan valitsemaan teoreettiseen näkökulmaan tiukemmin tai väljemmin. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta.

Tulkinnan näkökulma ilmestyi johtamis- ja organisaatiotutkimukseen Burrell & Morganin (1979) tutkimusparadigmoja käsittelevän teoksen myötä. Tämän kirjoituksen myötä Takala & Lämsä (2001) jakavat käsitetutkimuksen perinteiseen käsiteanalyysiin ja tulkitsevaan käsitetutkimukseen ja luonnehtivat tutkimusprosessin mallissaan hermeneuttisena kehänä. Tiedettä lähestyttäessä kertomusten ja tarinoiden kautta nousevat merkitykset keskeisiksi asioiksi. Kun tieteellisessä toiminnassa tulkitaan, suoritetaan tulkintaa, se tarkoittaa merkitysten etsimistä. Prosessissa, jossa merkitykset muodostuvat, ovat keskeään vuorovaikutuksessa teksti, tulkinta ja tulkitsija. Merkitysten syntyyn ja niiden ymmärtämiseen vaikuttavat tulkitsija, tekstin tulkinta- ja tuottamisyhteys ja konteksti. "Tulkitseva käsitetutkimus käsittelee tekstejä ja näin ollen myös merkityksiä". (Takala & Lämsä, 2001.) Tulkitsevan paradigman mukaisesti tutkimus voidaan jakaa kahteen pääryhmään aineiston luonteen perusteella: Olemassa olevaan tekstiaineistoon perustuva tulkitseva tutkimus tai empiirisesti tulkitsevaan tutkimukseen. (Takala & Lämsä, 2001.) Tämä tutkimus perustuu olemassa olevaan tekstiaineistoon. Aineistona on kirjoitetut tekstit käsitteistä eikä tutkija ole vuorovaikutuksessa aineiston tuottajan kanssa. Aineistoa voi nimittää luonnolliseksi, koska se on olemassa tutkijasta riippumatta. Tulkitsevassa

käsitetutkimuksessa tutkijan on löydettävä tietystä perspektiivistä tematisoidut merkitykset tutkittavalle aineistolle. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii laajentamaan tutkimuksen kohteena olevan käsitteen ymmärrystä ja etsimään merkityksiä. Tutkija tulkitsee käsitteen merkityksiä valitsemastaan teoreettisesta näkökulmasta. (Takala & Lämsä, 2001.)

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tutkimusprosessi etenee hermeneuttisessa kehässä. Tutkimukselle on ominaista, että valmiita tutkimushypoteeseja ei voida muodostaa. Tutkimus etenee hermeneuttisen kehän idean mukaan, jolloin tutkija on jatkuvassa vuorovaikutuksessa omien ideoidensa ja käytetyn aineiston kanssa, ja tutkimusongelmaa muovataan tarpeen mukaan uudelleen. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa pyritään näkemään asiat pintatasoa syvemmältä. (Takala & Lämsä, 2001.) Takala & Lämsä (2001) näkevät, että käsitteiden määrittelyn voidaan katsoa olevan hermeettinen systeemi, sillä käsitteen sisältö ei tule ulkoapäin, vaan sen määrittää toiset käsitteet ja niiden määritelmät. He toteavat myös, että käytännön tutkimustyössä on tärkeä ymmärtää, että osa käsitteistä on jätettävä intuitiivisesti ymmärrettäviksi ja vain ne käsitteet tulee määritellä, jotka ovat tutkimuksen kannalta avainasemassa.

Tulkitseva käsitetutkimus voidaan jakaa Takalan & Lämsän (2001) mukaan neljään lajiin:

1. *Käsitteistä ja niiden määritelmistä lähtevä heuristinen tulkitseva käsitetutkimus*
2. *Teoreettisesta näkökulmasta lähtevä teoriaa seurailevan tulkitseva käsitetutkimus*
3. *Kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus käsitteen ymmärryksen lisäämiseksi*
4. *Kriittinen tulkitseva käsitetutkimus*

Taulukko 1. Tulkitsevan käsitetutkimuksen keskeiset ominaisuudet (Takala & Lämsä, 2001).

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tavoite	Käsitteisiin ja niiden määritelmiin sisältyvien merkitysten tulkinta
Tutkimusaineisto	Kirjoitetussa muodossa olevat tekstit käsitteistä ja niiden määritelmistä
Tulkinnan tekeminen	Kontekstuaalista, valittuun teoreettiseen näkökulmaan sidottua
Tutkimusprosessi	Hermeneuttinen kehä

Puusan (2008) mukaan käsitetutkimus voidaan nähdä käsiteanalyysiä laajempänä kokonaisuutena. Puusan mukaan käsitetutkimuksessa pyritään ymmärtämään analyysin lisäksi myös millaisessa todellisuudessa käsitettä käytetään. Taulukossa 1 on määritelty tulkitsevan käsitetutkimuksen keskeiset ominaisuudet.

5.2.3 Walker ja Avant -käsiteanalyysi

Käsiteanalyysillä voi olla erilaisia tavoitteita: sen avulla voidaan esitellä erilaisia käsitteeseen liittyviä merkityksiä, sen avulla voidaan luoda operationaalinen määritelmä tai sen avulla pyritään täsmentämään ja täydentämään olemassa olevaa tietoa. Käsiteanalyysissä käytetään olemassa olevaa tietoa analysoitavasta käsitteestä ja mukana on aina myös tutkijan oma ymmärrys ja oivallus. (Puusa 2008, s. 39.) Tässä tutkielmassa pyritään yhdistämään johtajuusidentiteetin muodostuminen kompleksisuusajattelun käsitteistöön ja tuomaan esille sen, miten nämä kaksi asiaa liittyvä toisiinsa. Tutkielma pyrkii näin ollen operationaaliseen määritelmään. Johtajuusidentiteetin muodostumista selitetään kompleksisuusajattelun käsitteistöllä.

Tässä tutkielmassa on käytetty Walkerin ja Avantin käsiteanalyysiä soveltaen sitä tulkitsevaan käsitetutkimukseen. Walker & Avant (1988) loivat hoitotieteen piirissä Wilsonin (1969) käsiteanalyysimallin pohjalta mallin, jonka tavoitteena on käsitteen määrittelyn operationaalisuus. Käsitteen operationaalisuus viittaa käsitteen empiiristen vastineiden

muodostumiseen, jolloin näiden avulla teoreettisia käsitteitä voidaan peilata todellisuuteen. (Puusa 2008, s. 39.)

Walker & Avantin (1988) käsiteanalyysissä on määritelty 8 vaihetta. Ne toteutetaan usein yhtäaikaaisesti. Vaiheet ovat (Puusa 2008):

1. Käsitteen valinta
2. Analyysin tavoitteet
3. Käsitteen erilaisia tulkintatapoja/ käsitteen käyttötapojen tunnistaminen/ käsitteen käytön tarkoitus
4. Käsitteen ominaispiirteiden tunnistaminen ja nimeäminen
5. Malliesimerkin laatiminen
6. Lähikäsitteiden tarkastelu
7. Ennakkoehtojen ja seurausten kuvaaminen
8. Empiiristen tarkoitteiden nimeäminen

Ensimmäisessä vaiheessa tutkijan on valittava käsite ja kyettävä perustelemaan se. Käsitteen tulee olla riittävän tunnettu, mutta ei liian laaja-alainen. Tutkijan tulee olla henkilökohtaisella tasolla kiinnostunut käsitteestä ja sen tulee liittyä hänen kompetenssiinsa, jotta hän voi kehittyä alallaan. Toisessa vaiheessa tulee asettaa selkeästi analyysin tarkoitus ja tavoitteet. Kolmannessa vaiheessa tutkija pyrkii kartoittamaan käsitteen erilaisia tulkinta- ja käyttötapoja. Tutkijan tulee perehtyä laajasti kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin. Kolmannen vaiheeseen liittyy hermeneuttisen kehän periaate: tutustuessaan laajemmin käsitteeseen, tutkijan ymmärrys kasvaa ja samalla tutkija tunnistaa pääkäsitteen, sen ominaispiirteet ja erottaa sen lähikäsitteistä. Käsitteistä muodostuu teksti, jota tutkija tulkitsee ja joka vastaavasti viittaa tekstin ymmärtämiseen. Tutkimusprosessin edetessä tutkijalla on mahdollisuus korjata omia ennakkokäsityksiään. Neljännessä vaiheessa tutkija pyrkii tunnistamaan nimeämään käsitteen ominaispiirteet. Viidennessä vaiheessa on tarkoitus kuvata käsite sellaisena, kuin se arkikielessä voidaan esittää. Tässä vaiheessa voidaan tuoda esiin käsitteeseen liittyviä rajatapauksia ja pääkäsitettä voidaan kehittää eteenpäin. Kuudennessa vaiheessa käydään läpi lähikäsitteitä ja rajatapauksia.

Tässä vaiheessa voidaan tuoda esiin tieteen mielestä käsitteen väärä käyttö. Käsitettä saatetaan määritellä laajasti ja epämääräisesti eri tutkijoiden toimesta. Seitsemännessä vaiheessa kuvataan ennakkoehdot, tapahtumat tai sattumat sille, että käsite voi ylipääntään esiintyä ja toisaalta kuvataan, mitä seurauksia käsitteen esiintymisellä on. Viimeisessä, kahdeksannessa analyysin vaiheessa, nimetään käsitteen ominaispiirteille empirisiä tarkoituksia. Tällä viitataan konkreettisiin ilmiöihin, jotka kyetään asettamaan luokkiin ja kategorioihin. Abstraktien käsitteiden kohdalla pohditaan, voidaanko niitä mitata tai miten käsite ilmenee sosiaalisessa todellisuudessa. (Puusa 2008.)

6 Johtajuusidentiteetti ja kompleksisuus

Hermeneutiikka on tulkintaa ja ymmärrystä (Niiniluoto, 2002, s. 142), jossa tulkinta ja ymmärrys etenevät kehämäisesti. Hermeneuttisessa kehässä pyritään ilmiön, asian tai käsitteen syvempään ymmärrykseen (Puusa, 2007, s.44). Tässä tutkielmassa on analysoitu johtajuusidentiteetti-käsitettä ja tavoitteena on tuoda käsitteen määrittelyyn lisää syvyyttä kompleksisuusajattelun käsitteistön avulla. Tutkielmassa on pyritty tulkitsemaan ja ymmärtämään johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista kompleksisuusajattelun käsitteistön kautta. Tutkielman analyysiosa pohjautuu johtajuusidentiteetin käsiteanalyysiin, jossa lähteenä on käytetty suomalaisia johtajuusidentiteettiin liittyviä väitöskirjoja vuosilta 2008-2019. Liite 1. Käsiteanalyysi laajenee tulkitsevaan käsitetutkimukseen, jossa johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista pyritään selittämään kompleksisuusajattelusta nousevilla käsitteillä CAS, emergenssi ja itseorganisoituminen.

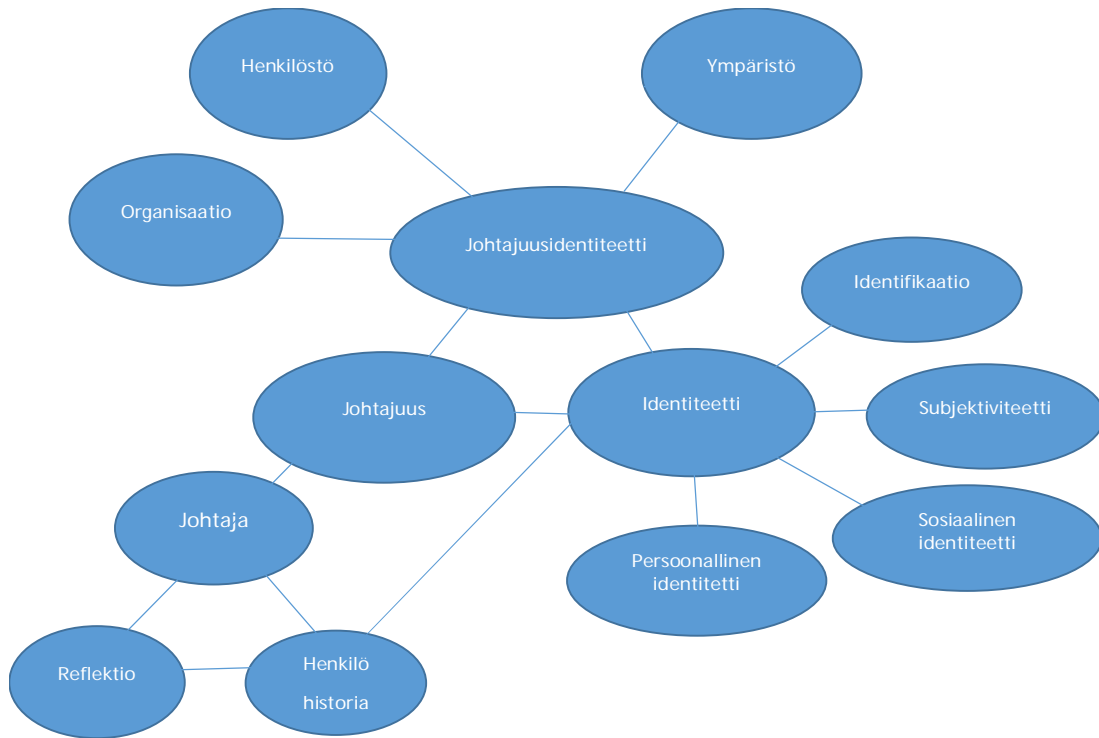
6.1 Käsiteanalyysi johtajuusidentiteetistä

Käsitteen valinta on keskeinen asia käsiteanalyysiä ja -tutkimusta. Tarkasteltava käsite tulee olla määritelty aiemmin jollain tavalla (Suhonen & Vaartio-Rajalin, 2010, s. 8). Puusan (2008) käsitteen tulee liittyä tutkijan kompetenssiin ja käsiteanalyysin avulla hänen on mahdollista kehittää osaamistaan. Tämän tutkielma on hallintotieteellinen ja perustuu tutkijan kiinnostukseen johtamisesta, johtajuusidentiteetistä ja sen muodostumisesta. Taustalla on oma, kymmenien vuosien kokemus työelämästä ja yli kymmenen vuoden kokemus johtajuudesta. Aihetta on syventänyt tutkijan aiemmat opinnot ja parhailaan maisteriopinnot. Tutkijana oletukseni ja toiveeni on, että kykenen tuomaan tässä työssä esiin oman aiemman osaamiseni ja kehityn samalla ymmärryksessäni aihetta kohtaan.

Käsitteeksi tässä tutkielmassa on valittu johtajuusidentiteetti sen merkityksen vuoksi, joka sillä on johtajalle hänen tehdessä johtamistyötä. Johtajuusidentiteetti-käsite sisältää ajatuksen johtajuudesta ja johtamisesta, identiteetistä ja toiminnasta. Johtajuusiden-

titeetti-käsitettä käytetään vakiintuneesti, joskin määrittely sisältää runsaasti rinnakkaiskäsitteitä. Määritelmä sisältää näkemyksen johtajan identiteetistä hänen tehdessä johtamistyötä. Käsitteen määrittelyssä nousee esille vuorovaikutuksellisuus, epälineaarisuus ja dynaamisuus (esim. Sveningsson & Alvesson, 2003; Varis 2012, s.100). Johtajuusidentiteetti ja sen muodostuminen ovat riippuvaisia ympäristöstä eikä kehittyminen ole suoraviivaista (esim. Hall, 2002, s. 251). Johtajuusidentiteettiä on tarkasteltu hermeneuttisen kehän periaatteen mukaisesti ensin yksityiskohtaisesti, syvennetty ja laajennettu tarkastelua, tehty johtopäätöksiä ja palattu jälleen tarkastelemaan yksityiskohtia, jolloin mukaan on otettu myös kompleksisuusajatteluun liittyvät metaforat.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mitä on johtajuusidentiteetti ja miten se muodostuu, on vastattu tutkielman lukujen 2 ja 3 käsiteanalyysissä ja johtajuusidentiteetti ja syvennetty Walker & Avantin käsiteanalyysin pohjalta luvussa 6.1.1. Koosteessa (kuvio 6) on näkyvissä tässä tutkielmassa mukana olevat keskeiset johtajuusidentiteettiin ja sen muodostumiseen liittyvät käsitteet. Kuviossa on nähtävillä johtajuusidentiteettiin vaikuttavia, tässä tutkielmassa määriteltyjä, käsitteitä. Johtajuusidentiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa organisaatioon ja siellä toimiviin ihmisiin, vuorovaikutusprosessit toimivat palautteen muodossa. Johtajuusidentiteetin muodostuminen on epälineaarista. Organisaation ulkopuolinen ympäristö vaikuttaa osaltaan johtajaan ja hänen johtajuusidentiteettiinsä. Johtajuusidentiteetti muodostuu johtajuuden myötä johtajalle, jolla on oma henkilöhistoriansa ja itsetuntemustaan hän prosessoi reflektion avulla. Johtajalla on myös oma minä, subjektiviteetti. Hänen identiteettinsä rakentuu sosiaalisesta ja persoonallisesta identiteetistä ja identifikaatio on vahvasti mukana prosessissa, jossa johtaja muodostaa johtajuusidentiteettiään.



Kuvio 6. Johtajuusidentiteetti, käsitekartta.

Johtajuuden keskiössä on päätöksenteko, jossa johtajuutta ilmennetään ja jolla mitataan toimintaa ja sen saavutuksia (esim. Baltaci & Balci, 2017). Jokaiselle johtajalle on lohdullista tietää, että kompleksisuusajattelun näkemyksen mukaan yllättäviä tapahtumia tapahtuu, niitä ei voi ennustaa, eikä niitä voi eliminoida. Tämä kaikki ei johdu johtajan osamattomuudesta tai tiedon puutteesta, vaan ne kuuluvat luonnollisesti organisaatioiden todellisuuteen. (Vartiainen ym. 2014, s. 75.) Johtajan johtajuusidentiteetti on luonteeltaan dynaaminen, jatkuvasti muuntuva ja muuttuva (Esim. Sirén 2009, s. 27). Järvensivu & Pulkki (2019) ovat hyödyntäneet kaaosteoriaa tutkiessaan moninaisiksi muuttuneita työuria suhteessa terveyteen. Kaaosteoria tuo esille työurien erilaiset muodot ja epävarmuudet, satunnaisuudet ja siirtymät. Työuria tarkasteltaessa kaaosteorian valossa näyttyvät työurat epälinearisina ja kompleksisina. Hanén (2017, s. 105) on tehnyt yhteenvedon siitä tutkijoiden näkemyksestä, että yksilön kognitiiviset kyvyt eivät ole riittäviä havainnoimaan epälineaarista vuorovaikutusta ja kompleksisia kytkentöjä. Johtajan ei näin ollen ole mahdollista ymmärtää ja havainnoida kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat

hänen johtajuusidentiteettinsä muodostumiseen. Voidaan päätellä, että johtajuusidentiteetti rakentuu epälineaarisesti.

6.1.1 Johtajuusidentiteetti Walker & Avantin mukaan

Tutkielman tavoitteena on löytää johtajuusidentiteetin muodostumiseen liittyviä selittäviä tekijöitä kompleksisuusajattelun kautta. Johtaja toimii organisaatiossa, joka muodostuu ihmisistä. Se avoin, kompleksinen systeemi. Tässä tutkielmassa käytetään viitekehyksenä muokattuna Walker & Avantin käsiteanalyysiä. Walkerin & Avantin malli keskittyy analysoimaan yhtä käsitettä. Tässä tutkielmassa liitetään kaksi käsitettä toisiinsa ja pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan niiden merkitys toisilleen. Käsiteanalyysi jatkuu tulkitsevana käsiteanalyysinä. Taulukossa 2 on esitetty tämän tutkielman käsiteanalyysi Walkerin & Avantin mallin mukaan.

Walker ja Avantin mallin mukaisesti johtajuusidentiteetti-käsite on määritelty ja analyysin tavoitteet on asetettu tutkimuskysymysten muodossa. Käsitteen käyttö ja ominaispiirteet ovat tulleet ilmi käsitteen määrittelyn yhteydessä. Kuten kappaleessa 2.3 on todettu, kirjallisuudessa käytetään käsitteitä ammatillinen identiteetti, johtajaidentiteetti ja johtajuusidentiteetti kuvaamaan samankaltaisia asioita. Johtajuusidentiteetti-käsitettä käytetään kuvaamaan johtajaa ja hänen kasvuaan johtajaksi ja johtajana (Varis, 2012, s. 101). Käsite sisältää itsessään kaksi erillistä käsitettä: identiteetti ja johtajuus. Kyseessä on dialogissa tapahtuva minäkuvan rakentuminen johtajana. Kirjallisuudesta nousseet lähikäsitteet on tuotu esille käsitteen määrittelyn yhteydessä.

Taulukko 2. Käsiteanalyysi johtajuusidentiteetistä Walker & Avantin mukaan.

1. Käsite	Johtajuusidentiteetti
2. Analyysin tavoite	Kompleksisuusajattelun käsitteiden, CAS, emergenssi ja itseorganisoituminen, vaikutus johtajuusidentiteetin muodostumiseen
3. Käsitteen käyttö	Määritelmä johtajan identiteetistä johtamistyössä
4. Käsitteen ominaispiirteet	Vuorovaikutuksellisuus, epälineaarisuus, dynaamisuus
5. Malli	Käsitteen käyttö on vakiintunut arkikielessä
6. Lähikäsitteet	Identiteetti, johtajuus, Identifikaatio, subjektiviteetti, reflektio
7. Ennakkoehtojen ja seurausten tunnistaminen	Olemassa oleva johtajuus
8. Empiiristen tavoitteiden nimeäminen	Ilmenee sosiaalisessa todellisuudessa

Johtajuusidentiteetin muodostumiseen liittyvää käsitteistöä löytyy kirjallisuudesta runsaasti. Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtajuusidentiteettiä sosiaalisen konstruktiona, dynaamisena prosessina, jossa identiteetin määrittäjänä toimivat sekä johtaja itse että ympäristö. Johtaja toimii organisaatiossa vuorovaikutuksessa organisaation rakenteiden, työtovereiden ja ympäristön kanssa. Johtajuusidentiteetin muodostumista on tutkittu narratiiveilla, joissa jokainen kertomus on kertojansa kokemus. Johtajuusidentiteetin muodostumisen näkökulmasta omaa subjektiivista kokemusta ei voi ohittaa (Viitala, 2004, s. 101). Nykyisin organisaatioiden ajatellaan olevan avoimia systeemejä jotka aktiivisesti muokkaavat ympäristöön ja vastavuoroisesti ympäristö muokkaa organisaatiota.

tiota (esim. Aula, 2000, s. 32). Johtaja muodostaa johtajuusidentiteettiään tässä avoimessa systeemissä. Johtajuusidentiteetin muodostuminen on aktiivinen prosessi, jota johtajan tulee jatkuvasti kehittää. Kompleksisuusajattelun myötä ymmärrys jatkuvasta muutoksesta ja monimuotoisuudesta mahdollisesti vahvistuu ja laajentuu. Roccasin ja Brewerin (2002) mukaan sosiaaliset identiteetit muovautuvat muutoksissa ja sisäryhmään kuulumisen vaikuttaa vahvasti minäkuvaan. Heidän teoriaan peilaten voidaan ajatella, että johtajan johtajuusidentiteetti saattaa olla kompleksinen, mikäli hän ei koe kuuluvansa esimerkiksi muiden johtajien kanssa samaan ryhmään.

6.2 Johtajuusidentiteetin ja kompleksisuuden kohtaaminen

Tulkitseva käsitetutkimuksen kiinnostuksen kohteena on kirjalliset lähteet ja niistä nousevat tulkinnat ja merkitykset (Takala & Lämsä, 2001). Tulkitsevan käsitetutkimuksen tarkoituksena on laajentaa jonkin käsitteen ymmärrystä (Takala & Lämsä, 2001). Takala & Lämsän (2001) mukaan

Tutkimusongelman ratkaiseminen merkitsee sitä, että havaintojen, vihjeiden, tuotettujen johtolankojen, ja teoreettisen viitekehyksen vuorovaikutuksen perusteella tehdään merkitystulkinta siitä käsitteestä, jota on haluttu tutkia.

Tämän tutkielman tulkitsevan käsitetutkimuksen lähdeaineistona on käytetty kirjoja ja artikkeleita, joissa johtajuutta on tutkittu kompleksisuuden näkökulmasta. Tulkitsevan käsitetutkimuksen tavoitteena on vastata toiseen tutkimuskysymykseen: Miten kompleksisuusajattelun käsitteet CAS, emergenssi ja itseorganisoituminen selittävät johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista? Tavoitteena on osoittaa, että kompleksisuusajattelun käsitteistöllä kyetään selittämään johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumiseen vaikuttavia mekanismeja ja luomaan tulkinnasta nousevaa ymmärrystä. Tulkitsevan käsitetutkimuksen myötä yhdistyy johtajuusidentiteetti ja kompleksisuus. Tässä tutkielmassa käytetään kuvailevaa, tulkitsevaa käsitetutkimusta käsitteen ymmärryksen lisäämiseksi (Takala & Lämsä, 2001). Analyysissä pyritään osoittamaan kompleksisuusajattelusta nousevien käsitteiden, CAS, itseorganisoituminen ja emergenssi, merkitys johtajuusidentiteetille. Tulkintaa on pyritty tekemään hermeneuttiseen näkökulmaan nojaten hermeneuttisessa kehässä.

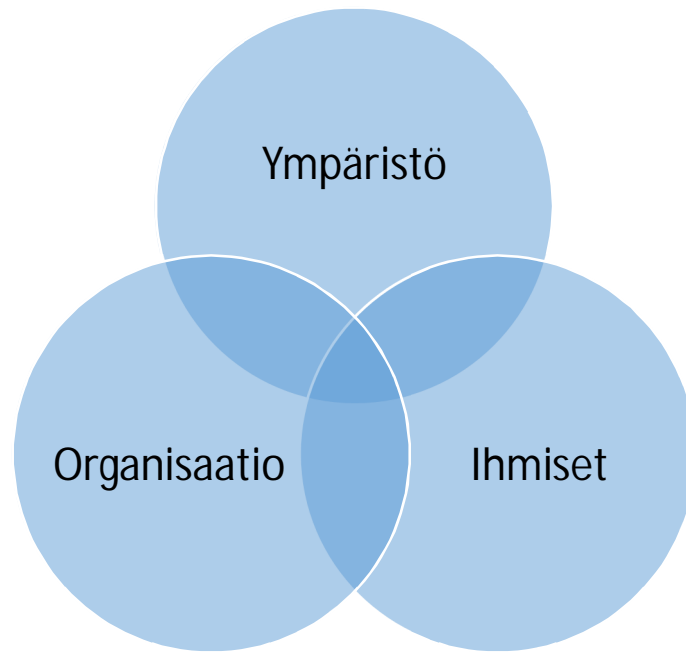
6.2.1 Johtajuusidentiteetti ja kompleksinen adaptiivinen systeemi

Johtajuus ilmenee, kun johtajuustoimia tehdään johtajapositiosta käsin. Tässä tutkielmassa johtajuus nähdään tapahtuvan organisaatiossa. Nykyisen ajattelun, kuten kompleksisuusajattelunkin mukaan organisaatiot nähdään kompleksisina, avoimina systeeminä, jotka koostuvat dynaamisten suhteiden verkostoista (Hogue & Lord, 2007). Kompleksinen adaptiivinen systeemi, CAS, kuvaa niitä hyvin (esim. Lichtenstein ja muut, 2006). Organisaatioiden tulee nykyisessä dynaamisessa ja globaalissa maailmassa kyetä hyödyntämään kaikkien organisaation jäsenten työpanos. Hoguen ja Lordin (2007) mukaan erityisesti johtajien työpanos on tärkeä. Cilliersin (2001) mukaan organisaatioilla on epäsymmetrinen rakenne, joka sisältää toiminnallisia alarakenteita. Toimiakseen on organisaation rakennuttava hierakisesti ja tämä jo itsessään on dynaamista (Cilliers, 2001). Marionin & Uhl-Bienin (2001) mukaan toisistaan riippuvaliset verkostot muodostavat älykkyyden jakamisen. Sydänmaanlakan (2011, s. 34) näkemyksessä älykkäästä johtamisesta keskiössä ovat suorituksen-, tiedon- ja osaamisen johtaminen, jossa tehokkuus, uudistumien ja hyvinvointi korostuvat yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla. Verkostot ovat toisistaan riippuvaisia ja älykkyyden jakaminen mahdollistuu. Haslamin ja muut (2012, s. 72) painottavat johtajuuden olevan sosiaalinen konstruktio, jossa johtajuusidentiteetti nähdään sosiaalisena identiteettinä. Dynaamisesti rakentuvassa epäsymmetrisessä hierarkiassa on tärkeää, että toiminta ohjautuu organisaation vaatimaan suuntaan. Itsenäiset verkostoissa toimivat agentit suuntautuvat haluamilleen tahoille, jollei heillä ole suunnannäyttäjää eli johtajaa.

Kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä, CAS:ssa, toimii useita eri toimijoita, agenteja, joilla kullakin on omat päämääränsä ja logiikkansa toiminnalleen, mutta sille on ominaista se, että yhteinen näkemys, jonka kaikki toimijat ovat hyväksyneet, puuttuu (Aaltonen & Keskinen, 2003, s. 78). Yhteisen näkemyksen puuttuminen lisää epälineaarisuutta ja samalla vaikuttaa identiteetin rakentumiseen, joka tapahtuu palauteprosessien kautta. Organisaatioiden toimiessa verkostomaisesti ja työntekijöiden työskennellessä fyysisesti etäällä toisistaan, johtaja suorittaa johtamistyötä pirstaleisessa ympäristössä. Johtajuusidentiteetin ja sen muodostumisen kannalta voidaan nähdä haasteita,

kuten toimivatko palauteprosessit, mitä ja ketä johdetaan ja miten käytännön johtamistyö ilmenee. Tulkintani mukaan keskiöön nousee johtajan ymmärrys siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten sen tulisi ilmetä. CAS:n lailla toimivassa organisaatiossa ensisijaiseksi asiaksi nousee johtajan kyky sopeutua, toimia notkeasti, innovatiivisesti ja ymmärtää omaa johtajuuttaan. Johtajuusidentiteetti ja sen muodostuminen mahdollisesti pirstaloituu. Sosiaalisesti rakentuva identiteetti verkostomaisessa, useiden itsenäisesti toimivien agenttien kanssa, rakentuu eri tavalla kuin organisaatiossa, jossa toiminta on hierarkisesti määritelty ja jossa toimitaan fyysisesti lähekkäin. Kompleksisuusajattelun mukaisesti johtajuudelta odotetaan mukautuvuutta ja intuition seuraamista (Vartiainen ja muut, 2014, s. 51). Näkemys tuo oman lisänsä johtajuusidentiteetin muodostumiselle. Intuition merkitys ympäristössä, jossa ei ole valmiita ratkaisuja, ratkaisuja on useita tai ongelmat saattavat olla pirullisia, kasvaa ja haastaa johtajaa ja hänen johtajuusidentiteettinsä muodostumista.

Yhteisevoluutiossa organisaatio kehittyy vuorovaikutuksen kautta. Organisaatio ei ainoastaan mukaudu ympäristöönsä, vaan muokkaa sitä omalla toiminnallaan. Kun johtaja pyrkii ratkomaan pirullisia ongelmia, on tärkeää huomioida, että organisaatioiden sisäiset ja organisaatioiden väliset muutokset kietoutuvat toisiinsa. (Vartiainen ja muut, 2014, s. 70.) Ymmärtämällä organisaatiot kompleksisiksi adaptiivisiksi systeemeiksi johtajan on mahdollista ymmärtää vuorovaikutuksen aiheuttama muutoksen monimuotoisuus ja jatkuvuus. Tällöin hän mahdollisesti ymmärtää peilata eli reflektoida omaa johtajuuttaan ja johtajuusidentiteettiään ja ymmärtäen johtajuusidentiteetin ja sen muodostumisen dynaamisina ja epälineaarisina. Johtaja kohtaa työssään jatkuvasti bifurkaatiopisteitä, kun mahdollisuuksien avaruus avautuu hänen eteensä. Organisaatio, siinä työskentelevät ihmiset ja ympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (kuviot 7). Johtaja toimii tässä vuorovaikutusverkostossa ja rakentaa johtajuusidentiteettiään vuorovaikutussuhteissa, palauteprosessien kautta tiedostettuna ja tiedostamattomana.



Kuvio 7. Organisaation yhteenkietoutuneisuus.

Kompleksisuusajattelun mukaisesti organisaatioille on ominaista epälineaarisuus, joka kuvataan esimerkiksi perhosefektin avulla (Schneider & Somers, 2006, s. 354). Marion & Uh-Bien (2001) kannustavat katsomaan organisaatioita kompleksisina adaptiivisina systeemeinä, jolloin huomioidaan useat, monen tasoiset tekijät, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tämä näkyy vahvasti johtajuusidentiteetin muodostumisessa – identiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa johtajan oman reflektoinnin kautta. Avoimissa systeemeissä vuorovaikutussuhteet toimivat aktiivisesti eri toimijoiden välillä. Yksilö ylläpitää, vahvistaa, päivittää ja korjaa identiteettiään, kun hän työstää sitä vuorovaikutuksessa. Tämä voi olla hetkittäistä tai jatkuvaa. Kun yksilö työstää identiteettiään, se heijastuu hänen sosiaaliseen ympäristöönsä ja toisaalta sisäänpäin itseä kohti. Alkuunpanijana saattaa toimia yksilön oma reflektio tai organisaatiosta nousseet impulssit. (Sveningsson & Alveson, 2003; Vistbacka 2019, s. 15.)

Uhl-Bienin ja muiden (2007) mukaan monimuotoisten tarpeiden täyttäminen on johtanut siihen, että nykyinen johtaminen vaatii ajattelun muutosta. Individuaalinen, kontrolloiva johtajuus ei enää toimi. Tätä ajattelua tukee myös Haslam ja muut (2012, s. 68),

heidän näkemyksensä mukaan nykyisen, käyttökelpoisen johtajuusteorian tulee sisältää johtamisen analysointia johtajien ja johdettavien välisenä dynaamisena vuorovaikutuksena. Kun siirrytään ajattelemaan organisaatioita kompleksisina adaptiivisina systeemeinä, ne mahdollistavat jatkuvan uuden tiedon löytämisen ja luomisen. Uhl-Bien ja muut (2007, s. 301) näkevät, että tiedon kehittäminen, sopeutumiskyky ja innovaatiot ovat mahdollisia kompleksisille adaptiivisille systeemeille. Työelämä haasteineen nyky-yhteiskunnassa vaatii jatkuvaa uudistumista, soputumista ja innovatiivisuutta kaikilta siihen osallistujilta: organisaatioilta, johtajilta ja työntekijöiltä. Marionin & Uhl-Bienin (2001) mukaan kompleksisuustieteet lähestyvät johtajuutta holistisesti – tämä tarjoaa mahdollisuuden löytää yhteyksiä emergentteihin rakenteisiin organisaation sisällä ja organisaatioiden keskuudessa. Johtajuusidentiteetin muodostumista ajatellen holistisuus avaa laajemman näkemyksen ihmiseen kokonaisuutena ja tukee teoriaa siitä, että identiteetti rakentuu henkilöhistorian päälle ja liittyy persoonaan ja ympäristöön (esim. Mahlakaarto, 2010, s. 15).

Kompleksinen adaptiivinen systeemi ja johtajuus rakentuvat sosiaalisesti (Uhl-Bien ja muut, 2007). Johtajuusidentiteetti rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (kuviot). DeRue & Ashford (2010) määrittelivät johtajuusidentiteetin muodostuvan yhteistyönä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sen mukaan, miten organisaatiossa vaaditaan ja myönnetään johtaja- ja seuraajaidentiteettejä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen toimiessa epälineaarisesti ja kaikkien osa-alueiden ja osallistujien vaikuttaessa kaikkiin, voivat seuraukset olla odottamattomia. Kompleksisen adaptiivisen systeemin ominaisuus on odottamattomat seuraukset ja itseorganisoituminen on sille ominaista (Schneider & Somers, 2006, s. 362). Johtajuusidentiteetin muodostumisen kannalta on olennaista, että johtaja tiedostaa organisaatioiden epälineaarisen ominaisuuden ja sen vaikutukset johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Kompleksisuustieteet ehdottavat, että organisaatiot lisäisivät monimuotoisuuttaan eli kompleksisuuttaan samalle tasolle kuin ympäristö sen sijaan, että yritetään yksinkertaistaa ja järjestyttää rakenteita (Uhl-Bien ja muut, 2007). Johtajan olisi sopeuduttava kompleksiseen ympäristöön ja nähtävä oman johtajuusidentiteettinsä kasvu ja muodostuminen kompleksisena prosessina. Uhl-Bien ja muut (2007)

ovat tarkastelleet sitä, mitä johtajuudelta vaaditaan organisaation ollessa kompleksinen adaptiivinen systeemi. Heidän mukaansa hallinnollisen johtajan tulisi käyttää valtaa ottamalla huomioon yrityksen luovuuden tarve. Adaptiiviseen johtajuuteen kuuluu oppiminen ja sopeutumiskyky. Esimerkkinä he mainitsevat, että tehokkuuden valinta epävaakaassa tilanteessa voi riistää yritykseltä sopeutumiskyvyn. Johtajuuden muutos ja odotukset johtajuudelta kompleksisissa organisaatioissa vaativat tulkintani mukaan johtajalta ymmärrystä toimintaympäristön kompleksisuudesta ja sen vaikutuksesta johtajuuteen. Tällä on suora yhteys johtajan johtajuusidentiteettiin ja siihen, miten hän sen mieltää. Kompleksisuudella on merkitys johtajuusidentiteettiin ja sen muodostumiselle.

6.2.2 Johtajuusidentiteetti ja itseorganisoituminen

Itseorganisoituminen (*self-organisation*) ja ilmaantuminen (*emergence*) ovat kompleksisen adaptiivisen systeemin lisäksi keskeisiä kompleksisuusajattelun käsitteitä ja itseorganisoituminen on keskeinen piirre kompleksisessa systeemissä. (Mitleton-kelly, 2003, s.24 ja s. 65; Jalonen, 2007, s. 129). Mitleton-Kellyn (2003, s. 40) mukaan systeemin itseorganisoitumisen mahdollistaa emergenssi, joka on uutta luova prosessi. Osien väliset kytkennät ja vuorovaikutussuhteet mahdollistavat itseorganisoitumisen systeemissä. Samalla ne luovat arvaamattomuutta. Epätasapaino on olennaista itseorganisoitumiselle. (Mitleton-Kelly, 2003, s. 26-27).

Vartiainen ja muut (2014, s. 63-64) konkretisoivat itseorganisoitumista esimerkillä: Työntekijät muodostavat spontaanisti ryhmän hoitamaan jotain tehtävää, ilman organisaation tai johtajan toivetta. Alulle panijana tässä toimii työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus – joku työntekijöistä on havainnut asian, johon tulee hänen mielestään puuttua. Tästä seuraa keskusteluja ja lopputulemana on ryhmä, joka hoitaa havaittua asiaa. Itseorganisoitumisen lopputuloksena syntyvät emergenssit voivat saada aikaan positiivisia lopputulemia, mutta myös negatiivisia (Lichtenstein ja muut, 2006). Lichtenstein ja muut (2006) pohtivat emergenssien merkitystä sosiaalisen identiteetin muodostumisen kannalta. He käsittelevät emergenssiä spontaanina ilmaantumisenä. Heidän kiinnostuksensa kohdistuu konflikteihin ja niiden vaikutuksiin yksilöissä ja siihen, voiko emergenssi

saada aikaan haitallisia asioita. He ovat tutkineet ilmiötä epävirallisen johtajuuden näkökulmasta ja pohtivat, miten uusia rakenteita ilmaantuu emergenssien myötä. Itseorganisointumista ja emergenssiä ei tule kontrolloida Lundströmin (2015, s. 31) mukaan liikaa. Toisaalta Schneider & Somers (2006, s. 362) ovat huolissaan Lichtensteinin ja muiden (2006) tavoin emergenssien mahdollisista haitallisista vaikutuksista ja siitä, miten konfliktit vaikuttavat yksilöön ja hänen identiteettiinsä kehittymiseen. Itseorganisointumissa mukana olevat ihmiset ovat enemmän kuin osiensa summa, kun kyse on systeemistä ja lopputulos, emergenssi, voi olla hyvinkin paha tai synkkä. (Bella, King, & Kailin, 2003.)

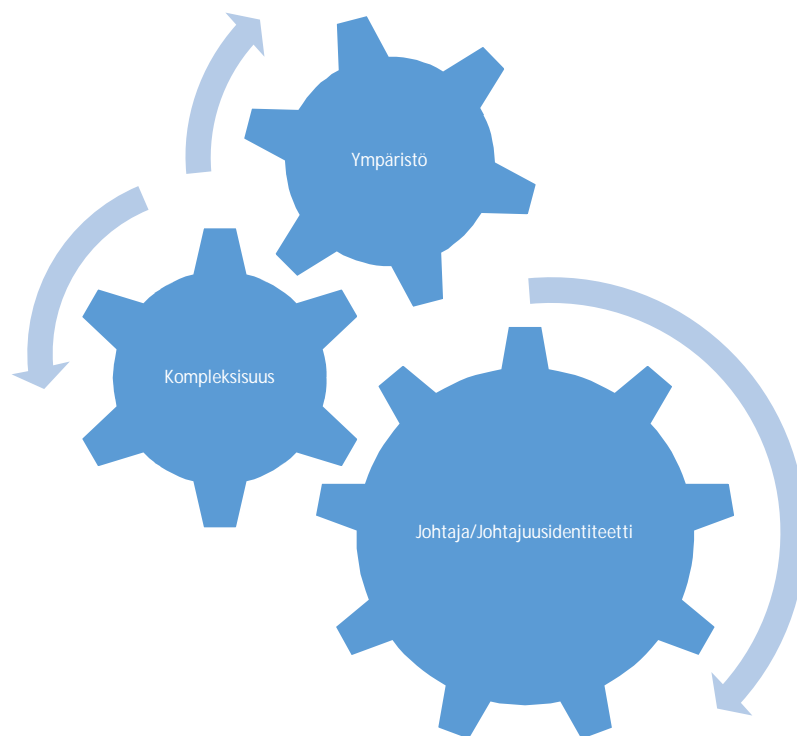
Organisaatioissa tapahtuu virallisen toiminnan rinnalla epävirallista toimintaa – johtajuutta otetaan ja annetaan virallisen organisaation ulkopuolella, epävirallisessa organisaatiossa (Lichtenstein ja muut, 2006). Epävirallisessa organisaatiossa tapahtuvat asiat eivät ole useinkaan tietoisesti tehtyjä tai aiheutettuja (Lichtenstein ja muut, 2006). Itseorganisointumisen myötä syntyneet emergenssit voivat tulkintani mukaan olla sekä hyödyksi että haitaksi johtajalle. Johtaja saattaa kohdata ristiriitaista palautetta ja tämä vaikuttaa mahdollisesti haitallisesti hänen johtajuusidentiteettiinsä. Toisaalta emergentit saattavat vahvistaa johtajan omaa käsitystä johtajuudesta ja vahvistaa hänen johtajuusidentiteettiään. Kun johtaja ymmärtää itseorganisointumista ja sen aikaansaamia emergenssejä, hän kykenee selittämään ristiriitaisia signaaleja, joita hän mahdollisesti saa kohdata työssään johtajana tehdessään johtamistyötä. Ymmärrys epävirallisesta organisaatiosta auttaa johtajaa hahmottamaan organisaation toimintaa kokonaisuutena, johon epävirallinen organisaatio kuuluu luonnollisena osana. Tällöin on mahdollista olla tietoinen taustalla vaikuttavista ilmiöistä. Johtajalla on tällöin mahdollisesti myös kyky erotella saamaansa palautetta merkitykselliseen ja sellaiseen, jolla ei ole hänen johtajuusidentiteettiinsä kannalta merkitystä. Toisaalta tulee muistaa, että identiteettityö on osittain tiedostamatonta (Alvesson & Willmot, 2002; Petriglieri & Stein, 2012). Siksi ymmärrys emergensseistä ja itseorganisointumisesta osana ihmisten toimintaa ja osana kompleksista systeemiä, on tärkeää.

Johtaja pyrkii ilmentämään johtajuuttaan, jotta organisaation asettamat päämäärät saavutetaan. Luovuus, oppiminen ja innovatiivisuus liittyvät Uhl-Bienin ja muiden (2007) mukaan kompleksiseen adaptiiviseen systeemiin, interaktiivit agentit liittyvät yhteen ja tuloksena syntyy emergenssejä. Emergenssejä syntyy jatkuvasti ja parhaimmillaan ne luovat uutta ja toimivat innovatiivisuuden lähteenä. Systeemissä itseorganisoitumisprosessissa syntynyttä emergenssiä ei voida palauttaa "osien ominaisuuksiin" (Jalonen, 2007, s. 163). Pirullisten ongelmien näkökulmasta ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen auttaa ymmärtämään ongelmaa paremmin (Lindell ja muut, 2014, s. 90). Ratkaisut pirullisiin ongelmiin eivät ole lopullisia ja mahdollistava johtamistyyli antaa tilaa henkilöstölle ratkaista ongelmia itseorganisoituvasti (Lindell ja muut, 2014, s. 91). Johtajan on tärkeä tiedostaa, että emergenssien myötä tapahtuu itseorganisoitumista ja johtajan tulee ymmärtää emergenssien epälineaarisuus, joka on enemmän kuin osiensa summa. Yksilöä ja hänen osuuttaan emergenssiin on vaikea nähdä kokonaisuudessa. Johtajan johtajuusidentiteettiä ravistellaan ja haastetaan välillä oudoissa ja yllätyksellisissäkin tapahtumaketjuissa. Johtajalta vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja kykyä reflektoida omaa toimintaansa.

6.2.3 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena on löytää vastaus kahteen tutkimuskysymykseen. Niistä toiseen on vastattu aiemmin tässä työssä ja siihen, miten kompleksisuusajattelun käsitteet kompleksinen adaptiivinen systeemi (CAS), emergenssi ja itseorganisoituminen selittävät johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista, vastataan tässä. Takalan & Lämsän (2001) mukaan "tiede on älyllistä ja sosiaalista toimintaa". Tämän tutkielman lopputulemana on älyllisen toiminnan ja sosiaalisesti syntyneiden kokemusten perusteella tehty yhteenveto asioista, jotka perustelevat sen, että johtajuusidentiteetin ja sen muodostumiseen vaikuttavia asioita voidaan selittää kompleksisuudesta nousevilla käsitteillä, metaforilla. Nykyisen näkemyksen perusteella identiteetit ovat muuntuvia ja muuttuvia sosiaalisessa konstruktiossa (esim. Hall, 2002, s. 31; Beijaard ja muut, 2004; Coupland & Brown, 2012). Kompleksisuusajattelu lähtee siitä näkemyksestä, ettei mikään ole pysy-

vää – maailma ja sen ilmiöt kietoutuvat toisiinsa eikä kokonaisuutta voida ymmärtää pilkkomalla sitä osiin (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 14). Monimuotoisuuden havaitseminen, odottamattomien tapahtumien ja yllättävien lopputulemien ilmaantuminen kuuluvat elämään ja ovat myös johtajan toimintaympäristö. Johtajan on hyödyllistä ymmärtää kompleksisuusajattelusta nousevia metaforia. Emergenssit ja itseorganisoituminen selittävät johtajuusidentiteetin muodostumista vuorovaikutuksessa, joka ei ole aina ennakoitavissa. Johtajuusidentiteetin epälineaarinen rakentuminen aiheutuu mahdollisesti myös siitä, että organisaatiot ovat epälineaarisia ja adaptiivisia. Toisaalta jo lähtökohtaisesti identiteettien muodostuminen nähdään epälineaarisenä prosessina ja jatkuvasti muuttuvana. Ympäristö vaikuttaa johtajaan ja hänen johtajuusidentiteettiinsä. Kompleksisuus on läsnä koko yhteiskunnassa ja organisaatioissa (kuvio 8). Kokonaisuus toimii kaikkien vaikuttaessa kaikkiin.



Kuvio 8. Johtajuusidentiteetti ja kompleksisuus

Kompleksisuustieteet sisältävät teorioita ja ajatussuuntauksia, joiden avulla pyritään tutkimaan ja ymmärtämään kompleksisia ilmiöitä ja selviytymään niiden kanssa (Lindell 2017, s. 50). Johtajuusidentiteetti näyttää käsiteanalyysin perusteella olevan kompleksinen ilmiö, kun se linkittyy organisaatioon ja sen kompleksisuuteen. Johtajuusidentiteetin muodostumiseen liittyy samoja piirteitä kuin kompleksisuuteen, ja siksi on perusteltua tutkia johtajuusidentiteettiä kompleksisuuden silmälasien läpi (Taulukko 3).

Taulukko 3. Johtajuusidentiteetin ja kompleksisuuden ominaispiirteet.

	Vuorovaikutus	Epälineaarisuus	Dynaamisuus	Adaptiivisuus	Holistisuus
Johtajuusidentiteetti	+	+	+	+	+
Kompleksisuus	+	+	+	+	+
Pirulliset ongelmat	+	+	+	+	+

Kompleksisuusajattelun käsitteistö kykenee tulkintani mukaan selittämään johtajuusidentiteetin epälineaarisuutta ja se tuo laajempaa ymmärrystä siihen, miksi johtajuusidentiteetin rakentuminen ei ole selkeää tai suoraviivaista nykyisissä, kompleksisissa organisaatioissa. Ihminen – tässä tapauksessa johtaja – on psykofyysinen kokonaisuus menneisyytensä ja tunteidensa kanssa: Hän omaa sekä persoonallisen että sosiaalisen identiteetin ja toimii yhteenkietoutuneessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Hän joko hyväksyy tai hylkää saamaansa palautteen. Johtajuusidentiteetti muuttuu ja muuntuu osittain jatkuvasti. Tulkinnat, havainnot ja teoria ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja merkityksiä luodaan jatkuvasti tutkimuksen edetessä (Takala & Lämsä, 2001). Toisen tutkimuskysymyksen vastaus on hermeneuttisessa kehässä edennyt teorian, tulkintojen ja havaintojen kokonaisuus, joiden avulla on luotu merkityksiä johtajuusidentiteetille ja sen muodostumiselle kompleksisuus metaforien kautta.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkielman osassa käyn läpi johtopäätökset ja vastaan tutkimuskysymyksiin. Pohdin tutkielman kokonaisuutta ja esiin nousseita näkökulmia. Arvioin myös tutkielman metodologisia valintoja ja tutkielman eettisyyttä.

7.1 Johtopäätökset

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli selvittää, mitä johtajuusidentiteetti on ja miten se muodostuu. Työelämä on muutoksessa ja sen myötä työidentiteetit muuttuvat. Johtajuuden vaatimukset muuntuvat murrosten mukana. Johtajuusidentiteetti on työidentiteetti, joka muodostuu johtajan omasta persoonallisesta identiteetistä ja sosiaalisesta identiteetistä. Sosiaalinen identiteetti muotoutuu identifikaation eli samaistumisen seurauksena. Identifikaatio nähdään olennaisena tekijänä määrittäessä johtamistyöhön liittyvää identiteettiä. Johtajuusidentiteetti ja sen muodostuminen on osittain tiedostettua ja osittain tiedostamatonta. Kyseessä on prosessi, joka etenee pääasiassa epälineaarisesti. Keskeinen asia on se, miten yksilö määrittelee minänsä ja miten hän vastaa kysymykseen "kuka minä olen?". Tähän kysymykseen vastaaminen muovaa johtajan persoonallista identiteettiä ja johtajuusidentiteettiä. Johtajuuden kokemus on yksilöllinen ja ympäristöllä on siihen suuri vaikutus. Johtajuusidentiteetti on sidottu paikkaan ja aikaan – se on johtajan kokemus siitä, miten johtaminen toteutuu. Voidaankin ajatella, että työ muovaa tekijäänsä, eikä persoonallista identiteettiä voida erottaa siitä identiteetistä, jonka hän rakentaa tai joka rakentuu työn kautta. Johtajuusidentiteetillä on yhteisöllinen luonne, joka muovautuu kerrottuna ja neuvoteltuna, siinä korostuu dynaamisuus, epälineaarisuus ja prosessimaisuus.

Johtajuusidentiteetin muodostumisessa korostuu vuorovaikutus. Nykyisen näkemyksen mukaan identiteetin ja johtajuusidentiteetin muodostuminen, kasvu ja kehitys on dynaamista, jatkuvasti muuttuvaa ja näin johonkin suuntaan kehittyvää, joskin epälineaarisesti. Johtajuusidentiteetin muodostumisen prosessissa johtaja vertaa omia johtajuuskäsityksiä muiden käsityksiin ja tekee vertailuprosessia, niin kuin muutkin työntekijät. Johtaja

ilmaisee omaa johtajuuttaan ja muut palkitsevat hänen työnsä. Toisaalta palautetta tulee myös siitä, jos johtajan toiminta ei vastaa muiden johtajuuskäsitystä. Kaikki tämä tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jonka seurauksena johtaja sisäistää omaa johtajuusidentiteettiään. Johtaja tekee jatkuvaa, tiedostettua ja tiedostamatonta identiteettityötä, jonka kautta hän säätelee, muotoilee ja muuttaa identiteettiään. Johtajan identiteettityö tarkoittaa dialogissa tapahtuvaa henkistä aktiivisuutta. Sveningssonin ja Alvesonin (2003) näkökulma ja suositus onkin tarkastella johtajuusidentiteetin muodostumisen sijaan enemmänkin identiteetin muodostumista. Yksilö toimii omasta historiastaan käsin johtajana – hänen aiemmat kokemuksensa johtajuudesta ovat nykyhetkessäkin läsnä. Ihminen on kokonaisuus, jonka oma identiteetti on läsnä kaikessa hänen olemisessaan.

Johtajuusidentiteetin muodostumisessa olennaista on oivaltaa, että kaikki tapahtuu vuorovaikutuksessa ja on jatkuvassa muutoksessa. Johtajuusidentiteetti ja sen muodostuminen on kasvua ja kehitystä johtajuuteen ja johtajuudessa. Se on onnistumisia ja epäonnistumisia ja niiden myötä saatua palautetta. Johtajuusidentiteetin muodostuminen on opiskelua, oppimista ja kuulolla olemista. Erityisesti se on nöyrää ja armollista itsereflektiota, ja aktiivista työtä itsensä tuntemisen opettelussa. Selkeän johtajuusidentiteetin omaavan johtajan johtamistyö on todennäköisesti ennalta arvattavaa, luotettavaa ja selkeää. Hän kykenee itsensä johtamiseen, on valmis dialogiin johtajuudestaan ja kykenee reflektoimaan itseään. Hänellä on kyky ottaa uusia elementtejä vastaan johtajuuteensa palautteen myötä. Hän on sinut oman historiansa kanssa.

Toinen tutkimuskysymys tässä tutkielmassa pyrki löytämään vastauksen siihen miten kompleksisuusajattelun käsitteet CAS, emergenssi ja itseorganisoituminen, selittävät johtajuusidentiteettiä ja sen muodostumista. Kirjallisuudesta ei löydy täsmällisesti tutkimuksia koskien johtajuusidentiteettiä ja kompleksisuutta. Lähdeaineistona on käytetty pääasiassa lähteitä, joissa organisaatioita ja johtajuutta on analysoitu kompleksisuuteen liittyviin metaforien kautta. Aineiston pohjalta on tehty tulkintoja ja etsitty merkityksiä (Taulukko 3).

Organisaation merkitys korostuu johtajuusidentiteetin muodostumisessa, sillä johtamistyö tehdään organisaatiossa. Organisaatiolla on tarve sitouttaa johtajat sekä omaan strategiaan että arvoihinsa, ja organisaatio pyrkii ohjaamaan johtajia haluamaansa suuntaan. Kompleksisuusajattelun käsitteistöstä on tässä tutkielmassa otettu lähestymiskulmaksi kompleksinen adaptiivinen systeemi (CAS), itseorganisoituminen ja emergenssi. Muutokset CAS:ssa tapahtuvat epälineaarisesti ja odottamattomissa paikoissa eikä historiaa voi tarkistaa tai palauttaa (Uhl-Bien ja muut, 2007). Johtajuusidentiteetin muodostumisen kannalta tämä tuo haastetta rationaaliselle ihmiselle. Ihminen pyrkii selvittämään syitä ja seurauksia sekä ymmärtämään, miksi jotain tapahtui. Tavoitteena on mahdollisesti myös oppia kokemastaan. Johtajuusidentiteetti muodostuu tämän päivän työelämässä hyvinkin kompleksisessa ympäristössä, sillä johtajuus on murroksessa.

Muutos ja dynaamisuus ovat keskeisiä asioita nykypäivän työelämässä. Johtajuutta määritellään nykyisin yhä enenevässä määrin leadershipin ja valmentavan johtajuuden määritelmillä. Niiden, kuten kompleksisuudenkin, keskiössä on muutos. Muutoksessa korostuvat dynaamisuus ja epälineaarisuus. Nykyisen ajattelun mukaan identiteettejä tulee tarkastella siten, että läsnä on yhtä aikaa sekä yksilötaso että sosiaalinen taso (Vistbacka 2019, s. 15). Tämä johtaa ajattelemaan kokonaisuuksia ja kokonaisuus, monien asioiden summa, on vääjäämättä kompleksinen. Johtajuusidentiteetin muodostumista (Kuvio 2) voidaan tarkastella kompleksisen adaptiivisen systeemin kautta. Johtajuusidentiteetin muodostumisessa voidaan nähdä erisuuntaisia vuorovaikutuskytkentöjä, jotka vaikuttavat toisiinsa ja palautteen avulla muokkaavat toisiaan. Johtajuusidentiteetin muodostumiseen vaikuttavat palauteprosessit toimivat kompleksisuusajatteluun peilaten siten, että saadessaan negatiivista palautetta johtaja pyrkii korjaamaan tilanteen muuttamalla käyttäytymistään ja pyrkimällä takaisin tasapainoon itsensä ja ympäristönsä kanssa. Palautteella on Variksen (2012, s. 100) mukaan keskeinen merkitys johtajuusidentiteetin muodostumisessa.

Kiiskinen (2017, s. 124) on tutkimuksessaan, kuten Currie & Brown (2013) aiemmin, tullut lopputulokseen, että alaiset ovat jatkuvassa liikkeessä määritellesään itsejään narratiivisen merkityksellistämisen prosessin avulla tiettyihin ihmisryhmiin sen sijaan, että toiminnan perusteella heidät määritellään kuuluvaksi tiettyyn ihmisryhmään. Kompleksisuusajattelun näkökulmasta alaiset alkavat itseorganisoitua ja syntyä emergenttejä lopputulemia. Kiiskinen (2017, s. 128) toteaa myös, että johtajuus konkretisoituu seuraajien narratiiveissa. Kompleksisuusajattelussa korostetaan, ettei asioita voi yleistää eikä yksinkertaistaa. Toisaalta kompleksisuutta ei ole tarkoituksenmukaista etsimällä etsiä.

Ihminen rakentaa identiteettejään vuorovaikutuksessa (Mead, 1934; Skarp, 2018, s. 41). Tämän tutkielman käsiteanalyysin mukaan voidaan todeta, että vuorovaikutuksen merkitys johtajuusidentiteetin muodostumisessa on merkittävä. Vuorovaikutus nähdään kompleksisuudessa myös keskeisenä tekijänä (Cilliers, 1998). Johtajuusidentiteetti muodostuu johtajalle hänen tehdessään johtamistyötä. Johtajuusidentiteettiin liittyy useita eri käsitteitä (Kuvio 7), jotka osoittavat johtajuusidentiteetin monimuotoisuuden ja monisäikeisen muodostumiseen vaikuttavien asioiden verkoston. Johtaja toimii organisaatiossa, jota kompleksisuusajattelun mukaan ajatellaan kompleksisena systeeminä. Kompleksinen systeemi ilmenee hermoverkoston kaltaisena, monisäikeisenä kokonaisuutena (Keskinen ja muut, 2003, s.12). Kaikki vaikuttavat kaikkiin. Kompleksisuusteorioiden mukaan organisaatiot ovat nyky-yhteiskunnassa avoimia systeemejä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja joiden sisällä toimii dynaamisesti monimuotoiset ja epälineaariset vuorovaikutussuhteet. Tämän tutkielman tulkitsevan käsitetutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että kompleksisuus vaikuttaa johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Kompleksisuus vaikuttaa johtajuusidentiteetin muodostumiseen sellittämällä kokonaisuuden monimuotoisuutta, epälineaarisuutta ja yllätyksellisyyttä, mutta toisaalta myös sopeutuvuutta ja armollisuutta sitä kohtaan, että kaikkea ei voi ymmärtää eikä jälkikäteen purkaa palasiksi.

7.2 Arviointi

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa ei ole empiiristä aineistoa. Kyseessä on käsitetutkimus, jossa pääkäsitettä selitetään toisella käsitteellä. Tutkimuksen arvioinnissa käytetään *validius*-käsitettä eli arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä. Tarkastelun kohteena on tällöin tutkimusmenetelmä ja se, onko tutkimusmenetelmän avulla voitu mitata tarvittavia asioita. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231.) Hirsjärven ja muiden (2009, s. 232) mukaan laadullisessa tutkimuksessa "*validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta*".

Tämä tutkielma on edennyt lopputulemaansa tutkijan pitkäaikaisesta kiinnostuksesta aiheetta kohtaa. Taustalla on johtajuusidentiteetistä ja sen muodostumisesta tehty kirjallisuuskatsaus, joka tässä pro gradu -tutkielmassa liittyy kompleksisuuteen. Tutkija liikkuu haastavalla maaperällä arvioidessaan mukaan otettavaa lähdeaineistoa empirian puuttuessa. Tässä tutkielmassa on pyritty siihen, että kaikki lähteet ovat laadullisesti korkeatasoisia, eli niin sanottua konsulttikirjallisuutta ei juuri ole.

Tutkielma rakentuu käsitteen analysoinnista Walker & Avantin käsiteanalyysiä mukaillen. Keskeiseksi asiaksi on nostettu luonnollisestikin analyysin tavoite. Tässä tutkielmassa tavoite oli selittää johtajuusidentiteetin muodostumista kompleksisuusajattelusta nousevilla käsitteillä. Hermeneutiikka liittyy käsiteanalyysiin ja käsitetutkimukseen tarkasteltaessa tutkimusprosessia (Puusa 2008, s. 40). Tulkitsevan käsitetutkimuksen periaate on tulkita käsitettä hermeneuttisen kehän avulla. Hermeneuttisen kehän mukaan tutkijalla, minulla, on ollut esiymmärrys aiheesta, jota tässä tutkielmassa tutkitaan. Tutkielman edetessä tietoni ja ymmärrykseni ovat lisääntyneet ja kehää syvemmälle kiertyen olen luonut merkityksiä ja tehnyt tulkintoja. Tutkielman edetessä olen ajoittain on palannut alkuun ja lähtenyt uudelleen etsimään merkityksiä ja tekemään tulkintoja. Johtajuusidentiteetti muodostuu hermeneuttisen kehän tavoin, palautteen ja oppimisen kehässä. Tässä tutkielmassa *johtajuusidentiteetti*-käsite on saanut syvyyttä, kun sitä on peilattu kompleksisuudesta nousevaan käsitteistöön.

Käsiteanalyysi Walker & Avantin mallin mukaan loi selkeyttä käsitteen analysoimiselle ja heidän mallinuksensa toimi hyvin tässä tutkielmassa. Malli valikoitui tähän tutkielmaan sen selkeyden vuoksi. Kompleksisuusajattelun käsitteistö on kokonaisuudessaan laaja ja yksistään tutkimus olisi voinut keskittyä yhden käsitteen tarkasteluun. Tässä tutkielmassa käytiin läpi keskeisiä käsitteitä ja valittiin kaksi tutkijan mielestä parhaiten johtajuusidentiteettiä selittävää käsitettä. Lopputulema voidaan todeta, että käsitteiden valinta kykeni hyvin selittämään johtajuusidentiteetin muodostumista.

Kriittisiä kohtia tutkielman edetessä on ollut aiheen rajaus ja kompleksisuudesta nousevien käsitteiden valinta. Johtajuusidentiteetistä on tehty runsaasti tutkimuksia ja niistä nousee esille tutkijat, joiden tutkimuksiin viitataan runsaasti. Kompleksisuustieteiden osalta lähdemateriaalia ja tutkimuksia löytyy niin ikään paljon. Käsitteiden määrittelyt pohjautuvat pitkälti käsitteen "keksijöiden" määritelmiin, joita seuraavat sukupolvet ovat jalostaneet. Käsiteanalyysiä tutkimusmenetelmänä näytetään käytettävän hyvinkin tulkinnanvaraisesti eri tutkimuksissa. Useat eri analyysimenetelmät antavat hyvän avun ja ohjaavat analyysin tekemistä. Haasteena tässä tutkielmassa oli tutkimusmenetelmien käyttö – tulkinnallisen käsitetutkimuksen käyttö kun on tulkinnallista. Tässä tutkielmassa pääkäsitettä on pyritty selittämään toisilla käsitteillä ja näin ollen kokonaisuus edustaa enemmän käsiteanalyysiä, kuin varsinaista käsitetutkimusta. Jälkiviisaana voidaan todeta, että analysoitavan lähdemateriaalin huolellinen ja perusteltu valinta helpottaa työtä. Johtajuusidentiteettiä ja kompleksisuutta ei ole tutkittu, nämä aiheet yhdistävää tutkimusta ja kirjallisuutta ei juurikaan löydy ja tämä on osaltaan haastanut tekijää lähdeaineistoa kasatessa.

Eettisyys sisältyy hyvään tieteelliseen käytäntöön ja sen olemassaoloa on tärkeä pohtia tutkimusta tehtäessä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 23). Hirsjärven ja muiden (2009, s. 23-24) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyy mm. tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat, jotka sisältävät rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimustyössä. Tässä tutkielmassa ei ole plagioitu toisen kirjoittamaa tekstiä tai lainaukset on merkitty suoriksi sitaateiksi. Tutkijana olen pyrkinyt luotettavuuteen, huolellisuuteen ja

tarkkuuteen omien taitojeni mukaan. Eettisyys on vahvasti läsnä laadullisessa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa eettisyyteen liittyy lähinnä aineiston valinta ja rajaaminen. Se on pyritty kokoamaan mahdollisimman laadukkaista lähteistä ja rajaamista on pyritty perustelemaan.

7.3 Pohdinta

Näkeekö johtaja kompleksisuuden uhkana vai mahdollisuutena? Mitä seuraa siitä, että johtajuusidentiteetin muodostuminen on dynaamista ja epälineaarista? Rationaalinen ihminen elää mielellään syy-seuraussuhteiden maailmassa. Harmillisesti kompleksisuusajattelun näkökulmasta nämä syy-seuraussuhteet eivät ole aina nähtävissä tai palautettavissa. Ymmärtäessään tämän johtajan on mahdollista suunnata ajatuksensa ja energiansa kohti tulevaisuutta sen sijaan, että jää pohtimaan loputtomiin syitä ja seurauksia. Johtajan on näin kenties helpompi tuntea armollisuutta itseään ja toisia kohtaan. Parhaimmillaan sosiaalisesti rakentuva johtajuusidentiteetti on johtajalle voimavara, jonka avulla hän kykenee rakentamaan johtajuuttaan ja identiteettiään johtajana. Johtajalle on tärkeää peilata johtajuusidentiteettiään mentorin tai valmentajan kanssa (Hyvärinen, 2016, s. 77). Näin hän saa etäisyyttä ja näkee kokonaisuuksia, ymmärtää paremmin syitä ja seurauksia ja erityisesti niiden puuttumista. Vaikka historiaa ei voi palauttaa kokonaisuudessaan tarkasteltavaksi eikä sitä voi palauttaa osiin, voi menneestä oppia. Hyvärinen (2016, s.77-76) on tutkimustuloksissaan päätenyt siihen, että virheistä oppimisella on suuri merkitys johtajana menestymiseen. Virheistä oppiminen lisää myös Hyvärisen mukaan resilienssiä. Itsetuntemus nousee esille kirjallisuudesta ja näyttää korreloivan positiivisesti hyvän itsetunnon ja selkeän identiteetin kanssa. Itsensä voi ja kannattaa oppia tuntemaan, eikä vain johtajuuden, vaan ylipäätään elämän näkökulmasta.

Kuten aiemmin on käynyt ilmi, on perusteltua tarkastella johtajuusidentiteetin muodostumista kompleksisuuden silmälasien kautta eli tutkia sitä, miten kompleksinen adaptiivinen systeemi vaikuttaa ymmärrykseen systeemin sisäisistä vuorovaikutussuhteista ja kompleksisen adaptiivisen systeemin vaikutuksesta kaikkien siinä työskentelevien identiteetteihin. On myös perusteltua tarkastella emergenssiä ja itseorganisoitumista osana

sosiaalista konstruktiota. Johtajan ymmärrys kompleksisuuteen liittyvistä elementeistä voi mahdollistaa ymmärtävämmän ja armollisemman suhtautumisen paitsi itseän, myös alaisiin ja työtovereihin.

Tässä tutkielmassa on keskitytty pohtimaan johtajuusidentiteetin muodostumista organisaatiotasolla ja suhteessa alaisiin. Nimitän alaisia mieluummin työntekijöiksi, sillä käsite alainen ohjaa ajattelun vahvasti hierarkiseen, autoritääriseen johtajuuteen. Nykyinen ajattelu johtajuuden hierarkisista suhteista on vahvasti muuttumassa. Oman lisänsä suhteisiin tuo johtajan vuorovaikutussuhde omaan lähijohtajaansa ja sen merkitys johtajana kasvuun ja johtajuusidentiteetin muodostumiseen. Kyseessä on merkittävä vuorovaikutussuhde ja siksi se ansaitsee huomiota. Esimerkiksi Hyvärinen (2016, s. 77) on tutkimuksessaan päätenyt siihen, että johtajakollegoilla ja johtajan esimiehellä on suuri merkitys johtajan kasvaessa johtajan työhön.

Kokemukseni mukaan ihmiset toimivat ajoittain hyvin yllätyksellisesti ja arvaamattomasti. Vuosien saatossa olen pohtinut, miten asiaan voisi vaikuttaa. Miten voi ennakoida ihmisten käyttäytymistä? Kompleksisuusajattelu tuo tähän selkeän vastauksen: ei välttämättä mitenkään. Myös se, että johtajuusidentiteetin muodostuminen on dynaamista, tuo oman haasteensa ennakoitavuuteen. Ymmärrys itseorganisoitumisesta ja emergensistä auttavat hahmottamaan johtajuutta uudesta näkökulmasta. Kokemukseni mukaan johtajuusidentiteetti on jatkuvassa muutoksessa. Myös johtaja itseorganisoituu yksin ja ryhmissä ja näin syntyy emergenssejä. Kompleksisuusajattelun mukaan ei ole oikeaa tai väärää valintaa – on vain valintoja, jotka johtavat johonkin. Johtaja muodostaa johtajuusidentiteettiään valinnoillaan.

Sen ymmärtämisen ja hyväksymisen tavoitteena, että johtajuusidentiteetti muodostuu kompleksisessa systeemissä, voidaan pitää pelotonta johtajuutta, jossa johtaja muodostaa omaa johtajuusidentiteettiään jatkuvassa vuorovaikutuksessa, avoimessa systeemissä organisaatioon, työntekijöihin ja ympäristöön. Johtaja tuntee itsensä, oman historiansa ja hallitsee oman käyttäytymisensä. Hän myös tunnistaa samalla organisaation,

siihen kuuluvien ihmisten ja organisaation ulkopuolisen maailman epälineaarisuuden, johon myös mustat joutsenet voivat laskeutua. Maailmaan lensi musta joutsen kuluneen kevään aikana: korona. Työelämä ja johtajuus ovat uuden edessä. Organisaatiot pohtivat, miten järjestää työ niille, joilla sitä on, ja miten kouluttaa johtajat etäjohtamiseen. Entä miten rakentaa resilienssiä? Johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa – rakentuuko se myös Skypen ja Teamsin välityksellä?

Tätä tutkielmaa voisi jatkaa esimerkiksi keräämällä empiiristä aineistoa, jossa keskiössä olisivat kompleksisuudesta nousevat käsitteet. Menetelminä voisivat olla ryhmähaastattelut tai narratiivien keräämiset. Näin voitaisiin todentaa empirian avulla, miten johtajuusidentiteetti korreloi kompleksisuuden kanssa. Nykyisessä tilanteessa, kun korona pitää maailmaa otteessaan, konkretisoituu kompleksisuuden käsitteet meille kaikille pelottavallakin tavalla. Musta joutsen, kaaos ja pirulliset ongelmat ovat kaikkien arkipäivää. Siksi työelämä ja johtajuus ovat paineiden ja muutosten alla ja johtajuusidentiteetti muodostuu vahvemmin kuin koskaan sosiaalisessa konstruktiossa. Nämä tämän hetken ilmiöt ovat kiinnostavia tutkimuskohteita tulevaisuudessa. Mielenkiintoinen ja aiheellinen tutkimusaihe olisi tutkia sitä, kuinka johtajauraa aloittavan johtajan johtajuusidentiteettiä voidaan tukea kompleksisuuden viitekehyksessä.

Johtajan johtajuusidentiteetti vai johtaja muokkaamassa identiteettejä? Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Nämä kaksi kysymystä ohjasivat tämän pro gradu –tutkielman tekoa. Kuten tiedämme, maailmassa on tietoa riittämiin. Innostunut tutkija hyppää internetin ja kirjastojen kiehtovaan maailmaan kaivaakseen esille jotain uutta ja innostavaa. Lopputulema on kaaos: tietoa, ajatuksen aihioita, langan päitä, erilaisia, vastakkaisia näkemyksiä – kiinnostavia ja vähemmän kiinnostavia. Haasteeseen tartutaan ja kaaoksen reunalla keikkuessa syntyy oivalluksia sekä pro gradu –tutkielma. Ajattelen, että johtajan on hyvä ymmärtää toimivansa kompleksissa maailmassa. Tämän ymmärryksen kautta hänen on mahdollista ymmärtää enemmän itseään ja toisia. Ymmärtää, että tietämys on rajallista.

Lähteet

- Aaltonen, M. & Keskinen, A. (2003). Conclusion: Organisational Complexity. Teoksessa Keskinen, A., Aaltonen, M. & Mitleton-Kelly, E. (toim.) *Organisational Complexity*. Finland Futures Research Centre (FFRC). Helsinki.
- Ahonen, H. (2008). *Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 325. Väitöskirja. Jyväskylä university Printing house. Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19408/9789513934538.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alanen, P. (2014). *Hermeneuttinen kehä ja kokeellinen tutkimus*. Kustannus HD. Tallinna
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-459. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00187267035612001>
- Alvesson, M. & Willmot, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management Studies*, 39(5), 619-644. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00305>
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709350372>
- Ashford, B. E., Schinoff, B. S. & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unbacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 41. No. 1, 28-60. Saatavissa: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2014.0033>
- Aula, P. (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*. WSOY. Juva

Baltaci, A. & Balci, A. (2017). Complexity Leadership: A Theoretical perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30-59.

Saatavissa:

<https://www.hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/2435>

Barker, R. A. (1997). How We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? *Human Relations*, 50(4), 343-362. Saatavissa:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679705000402>

Beijaard, D., Meijer, P. C. & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20, 107-128. Saatavissa:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/00346543053004445>

Bella, D. A., King, J. B. & Kallin, D. (2003). The dark side of organizations and a method to reveal it. *Emergence*, 5(3), 66-82. Saatavissa:

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327000em0503_7?journalCode=hzze20

Brinkerhoff, D. V. (2014). State fragility and failure as wicked problems: beyond naming and taming. *Third World Quarterly*, 35:2, 333-344. Saatavissa:

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01436597.2014.878495?needAccess=true>

Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40. Saatavissa:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12035>

Cilliers, P. (1998). *Complexity & Postmodernism Understanding Complex Systems*. Routledge. New York

- Cilliers, P. (2001). Boundaries, Hierarchies and Networks in Complex Systems. *International Journal of Innovation Management*, 5(2), 136-147. Saatavissa: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919601000312>
- Cilliers, P. (2010). Difference, identity, and complexity. *Philosophy today*, 54,1, 55-65. Saatavissa: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-9187-1_1
- Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16(2), 135-150. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13678868.2012.756155?needAccess=true>
- Cooper, D. & Thatcher, S. M. B. (2010). Identification in organizations: the role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 4, 516-538. Saatavissa: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.35.4.zok516>
- Coupland, C. & Brown, A. D. (2012). Identities in action: Processes and outcomes. *Scandinavian Journal of Management*, 28, 1-4.
- Currie, G. & Brown, A. D. (2003). A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, 56(5), 563-586. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726703056005003>
- Day, D. V. & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource management Review*, 17, 360-373. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105348220700054X>

- DeRue, D. S., Ashford, S. J. & Cotton, N. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leadership. Teoksessa Roberts, L. M, & Dutton, J. (toim.) *Exploring Positive Identities and Organizations, Building a Theoretical and Research Foundation*. Routledge. New York
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31,125-150. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308511000086>
- Dolbier, C. R., Soderstrom, M. & Steinhardt, M. A. (2010). The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469-485. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00223980109603713?needAccess=true>
- Doz, Y., Hellström, E., Kosonen, M., Lähdesmäki, J. & Wilson, K. (2017). Reflection on the "leadership under complexity" workshop. SITRA. *Sitra working papers*. https://media.sitra.fi/2017/03/15145726/Reflections_on_the_leadership_under_complexity_workshop1.pdf
- Eteläpelto, A. (2007). Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K., & Saarinen, J. (toim.). *Työ identiteetti ja oppiminen*. WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2008). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A., & Onnismaa, J. (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Hansaprint. Vantaa.
- Erikson, E.H. (1968). *Identity; Youth and crisis*. New York

- Erikson, E.H. (1994). *Identity and the life cycle*. Reissued. Norton. New York.
- Fadjukoff, P. (2007). *Identity Formation in adulthood*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 319. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13394>
- Fish, S. & Hardy, M. (2015). Complex issues, complex solutions: applying complexity theory in social work practise. *Nordic Social Work Research*, 5:1, 98-114. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/2156857X.2015.1065902?needAccess=true>
- Frantsi, P. (2013). *Johtajuutta etsimässä. Naisjohtajien identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 129. Jyväskylä. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41916/1/978-951-39-5316-4_vaitos30082013.pdf
- Frantsi, T. (2009). *Ikääntyvä johtaja tienhaarassa: Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 75. Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/19886>
- Gadamer, H-G. (2004). *Hermeneutiikka Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Vastapaino. Tampere
- Gini, A. (1998). Work, Identity and self: How we are formed by the work we do. *Journal of business ethics*, 17(7), 707-714. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1017967009252>

- Gleick, J. (2013). *Kaaos*. Art House. Tallinna
- Grint, K. (2010). The Cuckoo clock syndrome. Addicted to command, allergic to leadership. *European management Journal*, 28, 306-313. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237310000277>
- Hall, S. (2002). *Identiteetti*. Kepa ry. Vastapaino. Tampere.
- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtaisessa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Helsinki. Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130810/Hanen2016_MPKK%20\(final_verkkoversio\).pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130810/Hanen2016_MPKK%20(final_verkkoversio).pdf?sequence=2)
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Yliopistopaino. Tampere
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Gaudeamus. Tallinna
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Porvoo
- Hogue, M. & Lord, R.G. (2007). A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 370-390. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307000720>
- Hyvärinen, S. (2016). *Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia*. Väitöskirja. Acta universitatis Lapponiensis 321. Rovaniemi. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/62353>

Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, vol. 35, No. 1, 135-154. Saatavissa: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.35.1.zok135>

iuh.http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/120_kirjallisuus.html#herm

Jalonen, H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkintahallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693. Tampere. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/115147>

Jalonen, H. (2016). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka* 48(2) 115-216.

Järvensivu, A. & Pulkki, J. (2019). Työura: Yksilön valintoja vai monimutkaista kehkeytymistä? *Janus: Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti* 27(1), 38-54. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/63097>

Kallio, P. (2014). *Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomuutoksessa*. Väitöskirja. Publication of University of Eastern Finland. Dissertations in Education, Humanities and Theology No 54. Joensuu. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/19498318.pdf>

- Karanika-Murray, M., Duncan, N. Pontes Halley, M. & Griffiths, M.D. (2015). Organizational Identification, work engagement and job satisfaction. *Journal of managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-11-2013-0359/full/pdf?title=organizational-identification-work-engagement-and-job-satisfaction>
- Karp, T. & Helgø, T. I. T. (2008). Leadership as identity construction : the act of leading people in organisations. A perspective from the complexity sciences. *Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 10, 880-896. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710911000659/full/pdf?title=leadership-as-identity-construction-the-act-of-leading-people-in-organisations-a-perspective-from-the-complexity-sciences>
- Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki
- Kernick, D. (2006). Wanted – new methodologies for health service researchman. Is complexity theory the answer? *Family Practise*, 23, 385-390. Saatavissa: <https://academic.oup.com/fampra/article/23/3/385/476946>
- Keskinen, A. & Aaltonen, M. (2003). Organisational complexity. Teoksessa Keskinen, A., Aaltonen, M., & Mitleton-Kelly, E. (toim.). *Organisational Complexity*. Finland Futures Reseach Centre (FFRC). Helsinki
- Keskinen, A., Aaltonen, M. & Mitleton-Kelly, E. (2003). *Organisational Complexity*. Finland Futures Reseach Centre (FFRC). Helsinki
- Kiiskinen, E. (2017). *Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkitysellistämisen näkökulma*. Väitöskirja. Tampereen Teknillinen yliopisto, julkaisu 1520. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/114254>

- Kirpal, S. (2004). Researching work identities in a European context. *Career Development International* 9(3), 199-221. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410535823/full/pdf?title=researching-work-identities-in-a-european-context>
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership: A new look at old Leadership questions*. Edward Elgar. Cheltenham, UK.
- Lammintakanen, J. (2011). Henkilöstö voimavarana - osaamisen johtaminen haasteena. Teoksessa Rissanen, S., & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali ja terveystoiminta*. WSOYpro Oy. Helsinki
- Leino-Kilpi, H. (2010). Käsitteiden taustasta. Teoksessa Suhonen, R., Vaartio-Rajalin, H., Lonkila, K.-M., & Leino-Kilpi, H. (toim.). *Käsiteanalyysi - Harjoittelua eettisten ongelmien tarkasteluun*. Hoitotieteen julkaisu A:60. Turun yliopisto. Saatavissa: <https://utushop.utu.fi/p/2201-9789512968305-kasiteanalyysi-harjoittelua-eettisten-ongelmien-tarkasteluun/>
- Lewin, A. Y. (1999). Application of Complexity Theory to Organization Science. *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, 215.
- Lichtenstein, B. B., Uh-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D. & Schreiber, C. (2006) Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *E:CO Issue*, Vol. 8 No. 4, 2-12. Saatavissa: <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/8/>

- Lindell, J., Ollila, S. & Vartiainen, P. (2014). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa Lehto, K. (toim.) *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. Vaasan Yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisuja 65, Hallintotieteet 2. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7585/isbn_978-952-476-581-7.pdf?sequence=1
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 375. Vaasa. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7606>
- Luhmann, L. (1985). *Sociological Theory of Law*. Routledge and Kegan Paul. London
- Lundström, N. (2015). *Aluekehittämisen pirullinen peli*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 236. Vaasa. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-623-4.pdf
- Lundström, N. & Raisio, H. (2017). Managing Chaos: Lessons from movies on Chaos theory. *Administration and society*, 49(2) 296-315. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399714541269>
- Mahlakaarto, S. (2010). *Subjektiksi työssä – identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 394. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/24957>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro, Helsinki
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The leadership Quaterly*, 12, 389-418. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984301000923>

Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society from the standpoint of social behaviorist*.
Morris, C. W. (toim.) university of Chicago press. Chigaco

Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Gummerus.
Jyväskylä

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Gummerus. Jyväskylä

Miskelly, P. & Duncan, L. (2014). 'I'm actually being the grown-up now': leadership,
maturity and professional identity development. *Journal of Nursing management*,
22, 38-48. Saatavissa:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.12030>

Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten priciples of complexity and enabling infrastructures.
Teoksessa Mitleton-Kelly. E. (toim.) *Complex systems and evolutionary
perspectives on organisations. The application of complexity theory to
organisations*. Pergamon

Montonen, T. (2014). *Tutkimuksen ja liiketoiminnan välissä: Johtajien identiteettityö
yliopistolähtöisissä yrityksissä*. Väitöskirja. publications Of the University of
Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 79.
Saatavissa: https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1403-3/

Murphy, S.E. & Johson, S.K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader
development: understanding teh seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*,
22, 459-470. Saatavissa:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984311000452>

- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Viitanen, K. & Tuovinen, J. (2017). *Muutosjoustavuus: organisaation resilienssin tukeminen*. VTT Technology 318. Espoo. Saatavissa: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>
- Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan, käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava. Keuruu.
- Niiniluoto, I. (2002). Pragmatismi. Julkaisussa Niiniluoto, I., & Saarinen, E. *Nykyajan filosofia*. Wsoy. Juva.
- Nuopponen, A. (2009). *Käsiteanalyysiä käsiteanalyysistä - kohti systemaattista käsiteanalyysiä*. VAKKI:n julkaisut Vol. 36, 308-319. Saatavissa: http://www.vakki.net/publications/2009/VAKKI2009_Nuopponen.pdf
- Nyman, R., Tikka, A. & Turunen, A. (2019). *Koordinaatiokaaos*. Into. Helsinki
- Näsi, J. (1980). *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä*. Tampereen yliopisto. Tampere.
- O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler III, E. E. (2002). When two (or more) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls Of Shared Leadership. *California management review*, Vol 44(4), 65-83. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166143?journalCode=cmra>
- Pernaa, HK. (2020). *Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus: Tarkastelussa kompleksisuus, antisipaatio ja osallisuus*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 443. Vaasan Yliopisto. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10620>

- Petriglieri, G. & Stein, M. (2012). The Unwanted Self: Projective Identification in Leaders' Identity Work. *Organization studies*, 33(9), 1217-1235. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840612448158>
- Pohjalainen, M. (2016). *Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjatöiden kontekstissa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2167. Tampere university press. Tampere. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/99022>
- Puusa, A. (2007). *Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmestymisestä: "Keitä me organisaationa olemme?"* Väitöskirja. Joensuun yliopisto. Joensuu
- Puusa, A. (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi* 4. Saatavissa: https://www.academia.edu/3310906/K%C3%A4siteanalyysi_tutkimusmenetelm%C3%A4n%C3%A4
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu - ymmärtämistä edistävä uusi lähetymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P., & Raisio, H. (toim.) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.
- Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus. Helsinki.
- Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana - Tutkimuskohteena. Opetushallitus. Teoksessa Vartiainen, P., & Raisio, H. (toim.) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10781>

- Richardson, K. & Cilliers, P. (2001). Special editors' introduction: what is complexity science? A view from different directions. *Emergence*, 3: 1, 5-23. Saatavissa: <https://philpapers.org/rec/RICWIC>
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Science*, 4, 155-169. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01405730>
- Roccas, S. & Brewer, M. B. (2002). Social Identity Complexity. *Personality and social psychology review*, 6(2), 88-106. Saatavissa: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1207/S15327957PSPR0602_01
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstrukstioihin. Julkaisussa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., & Vuori, J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, miten, minne?* Tampere university press. Tampere. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/102922>
- Saastamoinen, M. (2006). Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteena. Teoksessa Rautio, P., & Saastamoinen, M. (toim.) *Minuus ja identiteetti sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma*. Tampere university press. Tampere. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95382/minuus_ja_identiteetti_2006.pdf?sequ
- Schneider, M. & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17, 351-365. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306000373>

- Skarp, A-P (2018). G.H.Mead: *Mieli ja minä: Mielen dialoginen rakentuminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa*. BoD - Books on Demand GmbH. Helsinki.
- Sirén, J. (2009). *Pienen suuresta johtajaksi suuren pieneksi johtajaksi organisaation johtajan identiteettitarina*. Sarja A-18:2009. Turun Kauppakorkeakoulu. Uniprint. Turku. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/handle/10024/113643>
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership quarterly*, 16, 419-439. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000305>
- Stacey, D. R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berret-Koehler publishers. San Francisco.
- Styhre, A. (2010). Complexity and Philosophy: The Concept of Transduction And Its Use In Organization Studies. *E:CO*, Vol 12, No. 3, 115-131.
- Suhonen, R. & Vaartio-Rajalin, H. (2010). Käsitemaalyysi hoitotieteessä. Teoksessa Suhonen, R., Vaartio-Rajalin, H., Lonkila, K.-M., & Leino-Kilpi, H. (toim.). *Käsitemaalyysi Harjoittelua eettisten ongelmien tarkasteluun*. Hoitotieteen julkaisu A:60. Turun yliopisto.
- Sutinen, P. (2012). *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kuntaliitto. Helsinki. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66863/978-951-44-8727-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sydänmaanlakka, P. (2011). *Älykäs itsensä johtaminen*. Työntuuli 2011:1.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relation*, 56(19), 1163-1193. Saatavissa:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00187267035610001>

Sveningsson, S. & Larsson, M. (2006). Fantasies of Leadership: Identity Work. *Leadership*, 2(2) 203-224. Saatavissa:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715006062935>

Söderhjelm, T., Björklund, C., Sandahl, C. & Bolander-Laksov, K. (2018). Academic leadership: management of groups or leadership of teams? A multiple-case study on designing and implementing a team-based development programme for academic leadership. *Studies in higher education*, vol. 43, No. 2, 201-216. Saatavissa:

<https://srhe.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03075079.2016.1160277?needAccess=true>

Takala, T. & Lämsä, A.-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen metodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3, 371-390. Saatavissa:

http://lta.lib.aalto.fi/2001/3/lta_2001_03_a4.pdf

Tieteen termipankki <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Termipankki:Etusivu/en>

Toskala, A. (2000). *Itsetuntemus ja johtajuus 2: järjen ja tunteen vuoropuhelua*. Odeco. Jyväskylä

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Relationship Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676. Saatavissa: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-9014-0_7

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18, 298-318. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307000689>

Varis, K. (2012). *Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa Case-tutkimus*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 116. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/40456>

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2014). *Johtajana kaaoksen reunalla Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus Oy. Helsinki

Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita. Helsinki

Vistbacka, S. (2019). *Työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvu johtajaksi sairaalaorganisaatiossa*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 420. Vaasa. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/8181>

Walker, L. & Avant, K. (1988). *Strategies of theory construction in nursing*. Apleton & Lange. Norwalk.

YSA. <https://finto.fi/ysa/fi/>

Liitteet

Liite 1. Johtajuusidentiteettiin liittyvät Suomalaiset väitöskirjat 2008-2019

TEKIJÄ	TUTKIMUKSEN NIMI	TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	JULKAISIJA
Ahonen, Helena (2008)	Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajuusidentiteetti	Johtajuus rakentuu kouluissa sosiaalisesti ja on kontekstisidonnainen. Rehtorit muodostavat omaa johtajuuttaan asetettujen odotusten välisessä jännitteessä ja ratkaisevat minkälaisia toimintamalleja he johtamistoiminnoissaan käyttävät	Jyväskylä studies in education, psychology and social research 325
Frantsi, Tapani (2009)	Ikääntyvä johtaja tienhaarassa: Ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajana	Johtajuus nähdään naivin narratiivisen tietämisen näkökulmasta kaikkivoipaisena toimivien ratkaisujen lähteenä. Narratiivisen tietämisen näkökulmasta katsoen johtajuus on ymmärryksen ja tulkintojen moninaisuutta. Lavean narratiivisen tietämisen näkökulmasta johtajuus on ajassa muuttuvien tulkintojen kenttä.	Jyväskylä studies in business and economics 75
Siren, Jukka (2009)	Pienen suuresta johtajasta suuren pieneksi johtajaksi organisaatioiden integraationjohtajan identiteettitarina	Strategisen johtajan ammatti-identiteetti muuttuu hitaasti, vaikka työtehtävä muuttuu. Johtaja motivoi itseään organisaation edulla ja strategian tunnistaminen auttaa johtajaa muutoksen läpiviennissä.	Sarja/Series A-18:2009 Turun kauppakorkeakoulu

Mahlakaarto, Salme (2010)	Subjektiksi työssä, identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa	Syvämmän yksilöllisyyden saavuttaminen ja itsensä ymmärtäminen on tärkeää yksilön subjektiudelle. Itsensä ymmärtämisellä on voimaannuttava vaikutus koettuun identiteettiin.	Jyväskylä studies in education, psychology and social research 394
Frantsi, Päivi (2013)	Johtajuutta etsimässä. Naisjohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla	Lähijohtajan identiteettitarina toimii työkaluna johtamistyössä. Yksilö työstää lähijohtajuusidentiteettiään suhteessa minätarinaansa ja suhteessa lähijohtajuutta määrittäviin mallitarinoiniin ja diskursseihin vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa.	Jyväskylä studies in business and economics 129
Kallio, Pauli (2014)	Esimiehen muuttuvat identiteetit. Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samaistumisesta organisaatiomurroksessa	Identifikaatio on tunnistettavissa ja analysoitavissa. Valmennuskeskustelut auttavat useimpia johtajia rakentamaan ja selkiyttämään identiteettiin liittyviä käsityksiä ja vahvistavat tietoisempaa johtajuutta.	Publications of the University Of Eastern Finland. Dissertations in Education, Humanities and theology No 54
Montonen, Tero (2014)	Tutkimuksen ja liiketoiminnan välissä: Johtajien identiteettityö yliopistolähtöisissä yrityksissä	Tutkijataustaiset johtajat asemoivat itseään johdonmukaisesti, identiteettien jatkuvuutta rakentaen, monimuotoisesti ja joustavasti. identiteetti-positioihin saattaa liittyä jännitteitä. Merkityksellistä on se, minkälaisen diskursuksen varassa johtajat tekevät identiteettityötä.	Publications Of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 79
Sanna Hyvärinen (2016)	Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia	Lapsuuden kodin turvallinen on merkittävä tekijä naisjohtajien johtajaksi kasvussa. Positiiviset asenteet ja kokemukset koulutuksesta, sosiaaliset suhteet ja aktiivisuuden kasautuminen liittyivät	Acta Universitatis Lapponiensis 321

		naisjohtajien kertomuksiin. Urakehitys on ollut kokonaisvaltaista ja johtajat ovat toimialansa asiantuntijoita. Naisjohtajilla on halu kehittää ja ymmärtää itseään.	
Eeva Kiiskinen (2017)	Johtajuuden rakentuminen muutoksessa Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma	Johtajuus rakentuu muutoksen yhteydessä relationaalisenä suhteena, johtajuuden merkityksellistämisen tapahtuu narratiivisesti ja johtajuus konkretisoituu seuraajien narratiiveissa.	Tampereen teknillinen yliopisto Julkaisu 1520
Stina Vistbacka (2019)	Työuran merkitykselliset tapahtumat Kasvu johtajaksi sairaalaorganisaatiossa	Sairaalaorganisaatiossa toimivien johtajien kokemukset merkityksellisistä työuran tapahtumista olivat sekä ammattiryhmästä riippumattomia että ammattiryhmäsidonnaisia tapahtumia. Johtajat olivat aktiivisesti ha- keutuneet johtajatehtäviin.	Acta Wasaensia 420