



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sanni Palosaari

Johtajan individuaatioprosessi

Itsetuntemuksen ja autenttisuuden polku johtajuudessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden kandidaatti
Johtaminen ja organisaatiot

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sanni Palosaari		
Tutkielman nimi:	Johtajan individuaatioprosessi : Itsetuntemuksen ja autenttisuuden polku johtajuudessa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen		
Työn ohjaaja:	Aki Lehtivuori		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	38

TIIVISTELMÄ:

Johtaminen on haastava taito, jonka oppimiseen tarvitaan lähes koko ihmisen elinikä. Uusimpien tutkimusten valossa voidaan sanoa, että johtajuus on ollut viime vuosikymmeninä vilkkaassa muutoksessa, mikä heijastuu siihen, että johtajan täytyy myös pyrkiä kehittymään jatkuvasti. Nykypäivän johtajassa arvostetaan empatiaa, aitoutta ja inhimillisyyttä, minkä vuoksi johtajan itsetuntemuksen tärkeys korostuu johtajan työssä.

Tämän vuoksi tutkielmassa selvitetään, miten Carl Jungin hahmottelema individuaatioprosessi, joka kuvaa yksilön elinikäistä matkaa kohti syvällistä itsetuntemusta ja psyykkistä kokonaisuutta, voisi olla yhteydessä johtajana kehittymiseen. Carl Jungin kirjoitelmien sekä muiden tieteellisten lähteiden pohjalta tutkielmassa etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka ovat: *mitä individuaatioprosessi tarkoittaa, miten individuaatioprosessi ja johtajuus yhdistyvät ja miten individuaatio on yhteydessä autenttiseen johtajuuteen*. Johtajuuden näkökulmasta individuaatioprosessi näkyikin erityisesti persoonan rakentumisessa, varjopuolien kohtaamisessa ja autenttisen minän integroinnissa osaksi johtajaidentiteettiä.

Individuaatioprosessin ollessa pitkä itsetuntemuksen ja henkisen kasvun matka, kehittyy yksilö kohti kokonaisvaltaista persoonallisuutta, eli omaksi itsekseen vähitellen. Individuaatioprosessin sekä johtajuuden väliltä löytyykin tutkitun tiedon valossa yhteneväisyyksiä. Tutkielmasta selviää muun muassa se, että individuaatioprosessin integroiminen johtajana kehittymisen prosessiin voisi edesauttaa johtajan kehittymistä roolissaan ja tukea tämän kasvua johtajana. Tutkielmasta selviää myös se, että koska autenttisen johtajuuden lähtökohtana on itsensä hyvin tunteminen, voisi individuaatioprosessin avulla pyrkiä lähemmäs autenttisuutta johtamisessa. Autenttisen johtajuuden tavoitteena on nimenomaan johtaa aitona omana itsenään.

AVAINSANAT: johtajuus, individuaatio, autenttinen johtajuus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman aihe	5
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoite	6
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	7
1.4	Tutkielman rakenne	8
2	Johtajuus	10
2.1	Johtajuus käsitteenä	10
2.2	Hyvän johtajan ominaisuudet	12
2.3	Autenttinen johtajuus	15
3	Individuaatio	18
3.1	Individuaatioprosessi käsitteenä	18
3.2	Individuaatioprosessin ulottuvuudet	21
4	Johtajan individuaatioprosessi	24
4.1	Individuaatioprosessi ja johtajuus	24
4.2	Individuaatioprosessi ja autenttinen johtajuus	27
5	Johtopäätökset	29
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	29
5.2	Jatkotutkimusehdotukset	32
	Lähteet	33

Kuviot

Kuvio 1 Ihmisen psyykeen malli Jungin hahmotelmaa mukailleen (Robertson, 2016). 21

1 Johdanto

1.1 Tutkielman aihe

Johtaja-asemassa toimiminen on haastava tehtävä, joka vaatii runsaan määrän erilaisia taitoja. Esimerkiksi Avolio ja Gardner (2005) toteavat artikkelissaan, että taitaakseen johtajuuden on oltava sosiaalisesti lahjakas ja tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa. On myös tärkeää ymmärtää yhteys esimerkiksi yrityksen tai organisaation tuottavuuden ja ihmisten hyvinvoinnin välillä. Oksasen (2024) mukaan viime aikoina enemmän pinnalle on noussut johtajuuden ulottuvuus, joka tuo esiin johtajan persoonan syvemmällä ja henkilökohtaisemmalla tasolla sekä korostaa esimerkiksi johtajuuden empaattisen lähestymisen lisäksi myös aitoutta ja inhimillisyyttä. Nykypäivänä tähän liittyy johtajan individuaatioprosessi, eli itseksi tulemisen prosessi, jossa ihminen tutustuu itseensä syvemmällä tasolla tavoitteenaan saavuttaa sisäinen harmonia ja kokonaisuus (Toit ja muut, 2014).

Kun johtajien piirteiden moniulotteisuus on noussut enemmän pinnalle, johtajalta ei odoteta enää samalla tavalla kylmää ja kovaa pintaa, kuten kenties aikaisemmin. Nykyaikainen johtaja on empaattinen ja johtaa omana itsenään, jolloin hän pääsee henkisellä tasolla lähemmäs ihmisiä, jotka työskentelevät organisaatiossa (Goleman, 2013). Avolion ja Gardnerin (2005) mukaan johtajan syventynyt itsetuntemus auttaa häntä myös tekemään objektiivisia päätöksiä, sillä hänen arvomaailmansa on selkeä ja näin ollen hän osaa arvioida motiivejaan ja ennakkoluulojaan rationaalisesti.

Marques (2015) toteaa artikkelissaan, että työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa nykyajan hektisessä sykkeessä, on myös johtajuus jatkuvan muutospaineen alaisena. Hänen mukaansa kehitystä ja muutosta on seurattava tiiviisti pysyäkseen mukana viimeisimmässä trendeissä ja ollakseen hyvä johtaja, joka taipuu nykyajan vaatimuksiin. Toisaalta nykyaikainen käsitys johtajuudesta ja hyvästä johtajasta on moniulotteinen, jolloin

se antaa tilaa muun muassa johtajan oman persoonan näkymiselle johtajuudessa. Karpin ja Helgøen (2009) mukaan johtajuus mahdollistuu silloin, kun johtaja rakentaa omaa identiteettiään. Johtajan identiteetin merkityksen korostuessa siirtyy valokeilaan johtajan identiteetin sekä persoonan kehitys, jota kutsutaan individuaatioprosessiksi eli itseksi tulemisen prosessiksi (Ladkin ja muut, 2018). Koska johtaminen on nykyään todella psykologista työtä, tarjoaa individuaatio viitekehyksen sen jäsentelyyn. Tämän vuoksi tutkielmassa pyritään analysoimaan yhteyksiä johtamisen ja individuaation välillä.

Muun muassa Ladkin ja muut (2018) yhdistävät individuaatioprosessin ja autenttisen johtajuuden artikkelissaan perustellen yhdistämisen sillä, että autenttinen johtajuus vaatii syvällistä itsetuntemusta sekä varjopuolien kohtaamista, aivan kuten individuaatioprosessissa tapahtuu. Koska tässä tutkielmassa on tavoitteena ymmärtää individuaation merkitystä johtajana kehittymisessä, on tärkeää huomioida jo aiemmin havaittuja yhdistäviä tekijöitä aiheiden välillä. Ladkinin ja muiden (2018) mukaan autenttinen johtajuus korostaa nimenomaan johtajan omaa itseä ja tämän myötä persoonan kehittymistä autenttiseksi uniikiksi yksilökseen. Tämän vuoksi myös autenttinen johtajuus on tärkeässä roolissa tutkielmassa, sillä yksi individuaatioprosessin mahdollisista lopputulemista on autenttisen johtajuuden mahdollistuminen (Ladkin ja muut, 2018).

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoite

Tutkielman päätavoitteena on ymmärtää individuaatioprosessi merkitystä johtajana kehittymisessä sekä individuaatioprosessiin kuuluvia ulottuvuuksia. Tämän lisäksi tavoitteena on tarkastella autenttisen johtajuuden ja individuaatioprosessin yhtäläisyyksiä. Tutkielmassa tarkastellaan johtajan individuaatioprosessia tutkimuskysymysten avulla, jotka ovat:

1. Mitä individuaatioprosessi tarkoittaa?
2. Miten johtajan individuaatioprosessi vaikuttaa johtajana kehittymiseen?
3. Miten autenttinen johtajuus on yhteydessä individuaatioprosessiin?

Ensimmäisen kysymyksen johdolla tarkastellaan yksinkertaisesti sitä, mitä individuaatio-prosessi tarkoittaa ja miten se määritellään. Tutkielmassa tarkastellaan individuaatioprosessin syntyperää ja sitä, mitä ulottuvuuksia individuaatioprosessi sisältää. Toinen tutkimuskysymys käsittelee sitä, miten johtajuus yhdistyy individuaatioon ja tarkastellaan sitä, voiko individuaatio edistää johtajana kehittymistä. Kolmas kysymys liittyy johtamisen teemaan ja sen avulla pohditaankin individuaatioprosessin yhteyttä autenttiseen johtajuuteen sekä tarkastellaan sitä, mikä individuaatioprosessin merkitys on yksilön kehityksessä autenttiseksi johtajaksi.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Johtajuus on kokonaisuutena merkittävässä roolissa tässä tutkielmassa ja se on yksi tutkielman pääkäsitteistä. Johtajuuden käsitettä on vuosikausia yritetty määritellä yksinkertaistetusti, mutta se on osoittautunut haastavaksi tehtäväksi. Esimerkiksi Northouse (2022, s. 7) määrittelee johtajuuden olevan prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Tässä tutkielmassa johtajuus käsitetään Lidenin ja muiden (2025) mukaan hieman tarkemmin muotoiltuna sosiaalisen vaikuttamisen prosessina, jossa johtaja pyrkii motivoimaan työntekijöitä mahdollistaen yhteisen päämäärän saavuttamisen.

Individuaatioprosessi eli itseksi tulemisen prosessi on määritelty ajan saatossa monin eri tavoin ja sanankääntein, ja sitä tutkineet sekä analysoineet henkilöt ovat osittain jopa erimielisiä sen varsinaisesta merkityksestä. Tämän vuoksi määrittelen käsitteen tässä tutkielmassa sen alkuperäisen määritelmän mukaan. Individuaatio -käsitteen alkuperäinen luoja Carl Gustav Jung (1968, s. 275) määrittelee individuaation prosessina, jonka myötä ihmisestä tulee oma itsenäinen yksikkönsä, psykologinen kokonaisuus. Itseksi tulemisen prosessissa tärkeää on itsetuntemus ja itseoivallus. Nämä käsitteet ovat myös tutkielman kannalta olennaisia sillä näennäisestä yhtäläisyydestään huolimatta niillä on sisällöllisesti eri merkitykset.

Itsetuntemus on pohjimmiltaan sitä, että ihminen pystyy objektiivisesti tutkailemaan ja arvioimaan itseään ja tämän avulla luomaan realistisen minäkäsityksen perustan (Silvia & Duval, 2001). Itseoivallisuus taas ottaa askeleen syvemmälle itsensä tuntemiseen, koska tällöin yksilön tavoitteena on kasvaa ja saavuttaa merkittäviä asioita elämässään, kuten tulla mahdollisimman autenttiseksi itsekseen ja hyväksyä itsensä sellaisena, kuin on (Rogers, 1961, s. 36). Caldwellin ja Hayesin (2016) mukaan ilman itseoivallisuuden taitoa johtaja ei kykene johtamaan empaattisesti, koska itseoivallisuus vaatii syvällisen ymmärryksen yksilön tunteista, vahvuuksista ja rajoituksista kuin myös näiden lisäksi arvoista ja motiiveista. Itsetuntemuksen sekä itseoivallisuuden käsitteet esiintyvät sekä johtamiseen, että individuaatioon liittyvässä kirjallisuudessa, minkä vuoksi ne ovat olennaisia käsitteitä tämän tutkielman kannalta.

Autenttista johtajuutta tullaan myös käsittelemään osana tutkielmaa, sillä se keskittyy yleisesti ottaen emotionaaliseen ja kognitiiviseen itsensä tuntemiseen johtajan roolissa (Storberg-Walker & Gardiner, 2017). Marquesin (2015) mukaan autenttinen johtajuus korostaa sitä, että johtaja johtaa täysin omana itsenään, ilman tarvetta mukautua johonkin tiettyyn muottiin tai esikuvaan. Tutkielmassa tarkastellaan myös yhdistäviä tekijöitä autenttisen johtajuuden, sekä individuaatioprosessin välillä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäisessä johdatetaan lukija aiheeseen ja selvennetään keskeiset käsitteet, sekä selkeytetään tutkielman tavoite. Myös tutkielmaan liittyvät tutkimuskysymykset ja perustelut niille esitetään johdannossa. Toisessa pääluvussa tarkastellaan johtamista käsitteenä ja sen eri ulottuvuuksia, jotka ovat tutkielman kannalta oleellisia. Johtajuuden teemassa keskitytään erityisesti hyvän johtajan ominaisuuksiin sekä siihen, mitä autenttinen johtajuus on.

Kolmannessa pääluvussa selvennetään individuaatioprosessia käsitteenä ja käsitellään sen monimuotoisia ulottuvuuksia vastaten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Neljännessä pääluvussa johtaminen ja individuaatioprosessi yhdistetään ja aiheita käsitellään rinnakkain tarkastellen mahdollisia yhtymäkohtia. Neljännen pääluvun alaluvuissa käsitellään siis muun muassa individuaation ja johtajuuden sekä individuaation ja autenttisen johtajuuden yhdistäviä tekijöitä. Viidennessä pääluvussa vuorossa ovat johtopäätökset, sisältäen tutkimuskysymysten analysoinnin sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 Johtajuus

Tässä luvussa käsitellään tutkielman toista pääkäsitettä eli johtajuutta ja tarkennetaan, mitä johtajuus tarkoittaa. Luvussa käsitellään myös sitä, minkälaisia ominaisuuksia on hyvällä ihmisten johtajalla, sekä tarkastellaan autenttista johtajuutta.

2.1 Johtajuus käsitteenä

Johtajuus on käsitteenä laaja ja se sisältää lukemattoman monia eri näkökulmia sekä teorioita muodostaen todella monikerroksisen kokonaisuuden (Liden ja muut, 2025). Lidenin ja muiden (2025) mukaan on olemassa kaksi hyvin näennäisesti samanlaista käsitettä kuvaamaan johtamista. Nämä käsitteet ovat heidän mukaansa johtaminen ja johtajuus. Myös Bushin (2008) mukaan johtaminen on johtajuudesta eroava käsite – johtaminen viittaa enemmän konkreettisiin johtotehtäviin yrityksessä, kun taas johtajuus viittaa henkisiin ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Tässä tutkielmassa johtajuutta käsitellään ihmisten johtamisen kontekstissa, mihin käsite johtajuus Bushin (2008) mukaan viittaakin.

Juuti (1986) määrittelee johtajuuden olevan sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jonka toteutuksessa halutaan vaikuttaa jonkin ryhmän toimintaan jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Juutin (1986) mukaan johtaminen taas liittyy perinteisesti tiiviisti suunnittelun, valvonnan ja toimeenpanon suunnitteluprosesseihin organisaatiossa. Johtaminen voidaan siis määritellä sekä ikään kuin aineettomana, ihmisten välisenä toimintana, kuin myös organisaatioon konkreettisesti liittyvinä vaikuttamistoimina. Tämän vuoksi niille on omat käsitteensä, jotka toisaalta saattavat mennä johtajuuden tutkimuksessakin toisinaan sekaisin niiden samankaltaisuuden vuoksi.

Bushin (2008) mukaan johtajuuden keskiössä on vaikuttaminen, eikä esimerkiksi niinkään auktoriteetti, kuten voisi kuvitella. Hänen mukaansa kummatkin käsitteet ovat valtan ulottuvuuksia, mutta auktoriteetti liittyy enemmän ennalta määrätyn johtajan

roolissa olevan henkilön käyttäytymiseen, kun taas vaikuttamista voi tehdä oikeastaan kuka vain. Tässä yhteydessä johtajuus näyttäytyy Bushin (2008) mukaan dynaamisena ja joustavana prosessina, joka voi lähteä liikkeelle mistä tahansa organisaation osasta. Vaikuttamista voi olla kuitenkin vaikeaa harjoittaa, ellei johtajan henkinen minä ole vakaa. Minahanin ja Forresterin (2023, s. 13) mukaan johtajuus vaatii henkilökohtaista hallintaa, jonka tavoitteena on kasvu kohti eheyttä ja johtajan omaa aitoa itseään. Johtajan henkisen kehittymisen yhtenä mahdollisena päämääränä onkin johtaminen autenttisesti omana itsenään, johon esimerkiksi käsite autenttinen johtajuus viittaa (Ladkin ja muut, 2018).

Yksi tapa, miten johtajuutta on pyritty johtajuuden tutkimuksessa hahmottamaan, on erilaiset luokittelujärjestelmät. Esimerkiksi Northouse (2021, s. 9) esittää, että johtamisen hahmottamiseen on jopa 65 erilaista luokittelujärjestelmää, mikä kuvaa hyvin sitä, kuinka monipuolinen tieteenala johtaminen on. Minahan ja Forrester (2023, s. 13) toteavat artikkelissaan, että useimmat johtamisen teoriat voidaan jakaa yhteen kolmesta kategoriasta. Ensimmäinen kategoria on johtajan ominaisuudet, joka sisältää esimerkiksi piirreteorian, motiivit ja persoonallisuuden muiden ominaisuuksien lisäksi. Heidän mukaansa toinen kategoria on seuraajien ominaisuudet, joka sisältää tyypillisesti seuraajien tarpeet, arvot ja luottamuksen johtajaan. Kolmas kategoria on ympäristön ominaisuudet, jolla tarkoitetaan organisaation tyyppiä ja kokoa, sekä tehtävän rakennetta ja monimutkaisuutta. Toisaalta Minahan ja Forrester (2023) pohtivat artikkelissaan myös sitä, vaatiiko hyvät tulokset johtajuudessa kaikkien kategorioiden samanaikaista käytäntöönpanoa, ja sitä, onko kukaan johtaja niin taitava ja itsetietoinen, että osaisi toteuttaa kaikkia kategorioita samanaikaisesti.

Vogelin ja muiden (2021) mukaan sen lisäksi, että johtajuutta voidaan jäsentää ja lähestyä moninaisten näkökulmien kautta, on johtajuus jatkuvassa kehityksessä; yritykset sijoittavatkin suuria summia rahaa johtajuuden kehitykseen kaikilla organisaatiotasoilla. Hannah ja muut (2014) toteavat artikkelissaan, että viimeisen 30–40 vuoden aikana johtajuusteoriat ovat ottaneet suunnakseen keskittyä ihmisten väliseen

vuorovaikutusdynamiiikkaan, kun aiemmin keskityttiin enemmän johtajuuteen, jonka pohjana olivat muun muassa taloudelliset agendat. Tämä johtuu Marquesin (2015) mukaan siitä, että ennen kaksituhattalukua organisaatiot muuttuivat huomattavasti hitaammin verrattuna nykyaikaan ja esimerkiksi organisaatioiden ongelmat olivat usein samantyyppisiä ja uusiutuvia. Siksi johtajat joutuvat Marquesin (2015) mukaan olemaan nykyään kriittisiä ja luovia ajattelijoita sekä ongelmanratkaisijoita, mihin tarvitaan huomattavasti enemmän taitoa ja energiaa, kuin aiemmin.

Tiivistettynä, johtajuutta ja johtamista on pyritty hahmottamaan monien eri luokittelujärjestelmien kautta ja kirjallisuudessa on tunnistettu kymmeniä erilaisia tapoja luokitte luun (Northouse, 2021, s. 9). johtajuus ei ole sidottu mihinkään tiettyyn viralliseen asemaan, vaan sitä voidaan tarkastella dynaamisena prosessina, joka voi lähteä liikkeelle organisaation eri tasoilta (Bush, 2008). Tällainen dynaaminen vaikuttaminen edellyttää johtajalta henkistä kypsyyttä sekä autenttisuutta, joiden taustalla vaikuttaa henkilökohtaisen kasvun ja itsetuntemuksen teemat (Minahan ja Forrester, 2023; Ladkin ja muut, 2018). Tässä tutkielmassa johtajuus ymmärretäänkin ensisijaisesti syvällisenä psykologisen prosessina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

2.2 Hyvän johtajan ominaisuudet

Emin (2023) mukaan 2020-luvun hyvän johtajan ominaisuuskuvaan kuuluvat muiden muassa hyvät kommunikointitaidot, itsetuntemus ja tunneälylliset taidot. Tässä alaluussa tarkastellaankin sitä, miten johtajuuden tutkimuksessa on pohdittu esimerkiksi sitä, voiko ihmisellä olla hyviä johtajan piirteitä jo syntyessään, vai kehittykö hyvä johtaja vähitellen oppimiensa taitojen kautta. Tässä keskeisessä asemassa ovat piirre- ja käyttäytymisteoriat.

Juutin (1996) mukaan piirreteoria on yksi johtajuuden teorioista, mutta se on kohdannut myös merkittävää kritiikkiä. Derue ja muut (2011) toteavat, että piirreteoria on yksi vanhimmista johtajuuden teorioista. Piirreteorian mukaan tietyt ihmiset syntyvät johtajan

piirteillä varustettuina, täten erottaen hänet muista yksilöistä tehden tästä sopivan johtajaksi (Colbert ja muut, 2012, s. 1). Joidenkin tutkimusten mukaan yksilön synnynnäiset taidot ja luonteenpiirteet ennustaisivat hyvä taitoja myös johtajuudessa (Derue ja muut, 2011). Johtajuuden piirreteoriat ovat kuitenkin kohdanneet kovaa kritiikkiä, ja kritiikki teoriaa kohtaan perustuukin esimerkiksi siihen, että se tekee runsaasti oletuksia johtajalle sopivista piirteistä, kun taas todellisuudessa hyvän johtajan piirteet ovat yleensä täysin kontekstisidonnaisia (Gehring, 2007, s. 46). Juutin (1996) mukaan Ralph Stogdillin jo vuonna 1948 tehty tutkimus osoittaa, että johtajat eivät ole alaisiinsa verrattuna mitenkään merkittävästi erilaisia, vaikka näin on aiemmin uskottu. Myös Antonakis ja muut (2012) puoltavat kritiikkiä esittämällä huomion siitä, että vaikka yksilölliset piirteet ovat tärkeitä, eivät ne yksinään riitä selittämään hyvän johtajan käyttäytymistä.

Onkin tärkeää pohtia sitä, miten johtajan piirteet liittyvät muihin johtamisen osa-alueisiin sekä tekijöihin organisaation ympäristössä, kun käsitellään johtajan ominaisuuksia. Derue ja muut (2011) argumentoivat, että kun aiheesta on tutkittu, ei tutkimuksissa ole otettu huomioon läheskään kaikkia tekijöitä, kuten sukupuolen, persoonallisuuden tai älykkyyden tekijöitä. Tämä on johtanut siihen, etteivät tutkimustulokset ole olleet luotettavia. Olanrewajun ja Okorien (2019) mukaan piirreteorioiden tutkimus sai takaiskun siitä, kun useampien tutkimusten mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia pidettiinkin olevan enemmän opittuja, kuin synnynnäisiä, mikä johti käyttäytymisteorian syntyyn.

Hannah ja muut (2014) argumentoivatkin, että sen sijaan, että käsiteltäisiin sitä, millainen johtaja on hyvä johtaja ja mitä piirteitä hän omaa, tulisi johtajuuden tutkimuksessa keskittyä enemmän johtajan käyttäytymiseen ja opittuihin taitoihin. Heidän mukaansa käyttäytyminen kuvaa paremmin sitä, miten esimerkiksi muut työntekijät kokevat johtajan ja tämän johtamistaidot. Johtaminen voidaankin siis nähdä enemmän taitolajina eikä piirteenä, joka saadaan synnynnäisesti. Kummatkin teoriat ovat siis Hannahin ja muiden (2014) mukaan merkityksellisiä ja niiden kummankin voidaan arvioida hyödyttävän johtajaa hänen työssään, sillä johtajuudessa kyseessä on lopulta aina kokonaisuus. Olanrewajun ja Okorien (2019) mukaan keskeisimmät käyttäytymismallit, jotka ovat

yhdistetty käyttäytymisteoriaan ovat huomaavaisuus ja rakenteen luominen työyhteisössä. Heidän mukaansa Blake ja Mouton ovat luoneet jo vuonna 1964 näiden pohjalta kuuluisimman johtamiskäyttäytymisen mallin eli Managerial Gridin, joka keskittyy kahden johtamisen käyttäytymismalliin: ihmiskeskeiseen ja tehtäväkeskeiseen. Ihmiskeskeiset johtajat pyrkivät luomaan luottavaista ja hyvää ilmapiiriä, kun taas tehtäväkeskeiset johtajat keskittyvät enemmän tuotantoon (Olanrewaju & Okorie, 2019).

Ihmiskeskeisissä johtajissa arvostettuja ominaisuuksia ovat esimerkiksi älykkyys, ulospäinsuuntautuneisuus sekä sujuvuus (Northouse, 2021). Josephin ja muiden (2015) mukaan myös muun muassa johtajan positiivinen asenne ja iloinen mieliala tarttuvat herkästi myös johdettaviin. Joseph ja muut (2015) painottavat näiden olevan ominaisuuksia, joita useammilla johtajilla on sattunut olemaan aikojen saatossa, ja jotka ovat tehneet heistä yksilöinä hyviä johtajia. Näitä piirteitä ei kuitenkaan voi yleistää olevan jokaisella johtajalla, sillä johtajan menestyminen riippuu niin monesta eri asiasta.

Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa yhtenä vaikuttavan johtamisen keskeisenä taitona on nostettu esiin tunneälykäs toiminta (Goleman, 1998). Golemanin (1998) tutkimuksesta selvisi, että tehokkaimmat johtajat omaavat todella hyvät tunneälylliset taidot, vaikkakin johtajien johtamistyyli saattavat erota paljon toisistaan. Hänen mukaansa johtajalla voi olla vaikkapa maailman paras koulutus taustanaan, mutta ilman tunneälyä hän ei voi olla hyvä johtaja. Golemanin (1998) mukaan johtajat, jotka tuntevat itsensä hyvin pystyvät muun muassa myöntämään helpommin omat virheensä ja muokkaamaan käyttäytymistään niiden pohjalta. Kyky kommunikoida hyvin ja selkeästi on myös johtajan yksi tärkeimmistä taidoista, sillä sitä johtajat tekevät paljon jokapäiväisessä työssään (Karp, 2013). Hyvältä kommunikoijalta vaaditaan myös hyvää kuuntelutaitoa, sillä kun johtaja osaa kuunnella aktiivisesti, voidaan välttyä esimerkiksi väärinymmärryksiltä ja virheiltiltä, sekä täten lisätä luottamusta ja yhteistyötä työntekijöiden välillä (Shultz, 2003).

2.3 Autenttinen johtajuus

Storberg-Walkerin sekä Gardinerin (2017) mukaan autenttinen johtajuus ymmärretään yleisesti viitekehyksenä tai teoriana, joka keskittyy yksilön kognitiiviseen ja emotionaaliseen itsetuntemukseen. Mayn ja muiden (2003) mukaan autenttinen johtajuus on ydin-käsite ja pohja kaikille johtajuuden positiivisille lähestymistavoille, kuten transformaationaaliseen johtajuudelle, karismaattiseen johtajuudelle sekä eettiseen johtajuudelle. Heidän mukaansa autenttinen johtajuus käsittelee pohjimmiltaan johtajan itsetunte-
musta sekä lisäksi sitä tapaa, jolla johtaja yhdistää sisäiset halunsa, odotuksensa ja ar-
vonsa omaan tapansa johtaa. Ladkin ja Taylor (2010) tunnistivat kolme keskeistä ele-
menttiä autenttisuudessa, jotka ovat 1) toimiminen aidosti omana itsenään 2)
oman itsensä syväinen tuntemus ja itsetietoisuus sekä 3) aitouden kytkeytyminen mo-
raaliseen hyvyyteen.

Storberg-Walker ja Gardiner (2017) ehdottavat artikkelissaan, että ei ole olemassa yhtä
oikeaa tapaa kuvata autenttista johtajuutta, vaan käsitteen oikeinymmärryksen kannalta
on tärkeää, että sille suvaitaan useampi kuvailutapa. Myös autenttisuus itsessään on
kompleksi käsite, jonka merkityksestä on väitely aikojen saatossa paljon (Ladkin ja muut,
2018). Baronin ja Parentin (2015) mukaan autenttisuutta käsitteenä voidaan tutkailla
sekä filosofisesta, että psykologisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa filosofisesta nä-
kökulmasta autenttisuus määritellään yksilön eettisten valintojen sekä hyveiden per-
spektiivistä. Psykologisesta näkökulmasta autenttisuus taas viittaa heidän mukaansa yk-
silön syväisempään ”itseensä” psykologisenä yksikkönä ja siihen, että yksilö on aito ja oi-
kea oma itsensä. Autenttisuus tarkoittaa siis heidän mukaansa vastuun ottamista omista
valinnoista ja sitä, että kunnioittaa sosiaalisia normeja, sekä muita ihmisiä sekä sitä, että
toimii omana oikeana itsenään. Autenttisuus taas esimerkiksi ei ole sitä, että omaksuu
muiden ihmisten näkemyksiä asioista kyseenalaistamatta niitä, kuten Maunz ja Glaser
toteavat (2023).

Autenttinen johtajuus ei liity pelkästään johtajaan itseensä, vaan sillä on myös kokonais-
valtaisia vaikutuksia organisaatioon. Steffens ja muut (2021) toteavat artikkelissaan, että

autenttiset johtajat pystyvät innostamaan ja inspiroimaan helpommin työntekijöitä ja siitä voi seurata useita positiivisia vaikutuksia organisaatioon. Heidän mukaansa näitä vaikutuksia ovat esimerkiksi organisaation parantunut suorituskyky, työntekijöiden vähentynyt uupumus, korkea työtyytyväisyys ja työhyvinvointi, luovempi ilmapiiri sekä työntekijöiden parantunut suorituskyky. Myös Ilies ja muut (2005) toteavat artikkelissaan, että johtajan harjoittama autenttisuus ei vaikuta ainoastaan johtajaan, vaan myös alaisten hyvinvointiin sekä jopa heidän omakuvaansa. He esittävät, että autenttisen johtajuuden prosessi myös stimuloi positiivista henkilökohtaista kasvua ja itsensä kehittämistä. Steffensin ja muiden (2021) tutkimuksesta selvisi muun muassa, että autenttisuuden kokemus ei rajoitu vain siihen, miten johtaja näkee itsensä yksilönä, vaan myös siihen miten hän näkee itsensä osana ryhmää, mikä taas vaikuttaa siihen haluavatko ihmiset seurata johtajaa vaiko eivät.

Koska autenttinen johtajuus on osa positiivisen johtajuuden perustaa, suuri osa sen vaikutuksista esitetään positiivisena (Ladkin ja Taylor, 2010). Ladkinin ja Taylorin (2010) mukaan autenttinen johtajuus on kohdannut tutkimusmaailmassa kuitenkin myös jonkin verran kritiikkiä. Heidän mukaansa osa kritiikistä perustuu esimerkiksi siihen, että autenttisuus käsitteenä on niin monisyinen, että eri ihmiset voivat ymmärtää sen eri tavoin ja autenttisuus saattaa tarkoittaa heille eri asioita. Alvessonin ja Einolan (2019) esittämän kritiikin mukaan johtajuuden tutkimusta on viime vuodet vallinnut ylipositiivisuus, jossa autenttista johtajuutta on nostettu jalustalle ja täten sen teoreettinen pohja on saattanut rapautua. Heidän mukaansa autenttinen johtajuus lupaa paljon positiivisia tuloksia organisaatiossa, mutta mahdollisia negatiivisia seurauksia ei tuoda esille oikeastaan lainkaan.

Gardnerin ja muiden (2021) vastauksessa Alvessonin ja Einolan esittämään kritiikkiin he myöntävät autenttisen johtajuuden puolesta esitettyjen argumenttien olevan hyviä. Samalla Gardnerin ja muut (2021) esittävät vasta-argumentteja muun muassa siitä, mitä autenttinen johtajuus käytännössä tarkoittaa. Alvesson ja Einola (2019) esittävät, että kun puhutaan autenttisuudesta, ei usein huomioida autenttisuuteen kuuluvan myös

negatiivisia asioita, kuten esimerkiksi huonoja sosiaalisia taitoja, neuroottisia ja narsistisia orientaatioita tai politiikkaan liittyviä radikaaleja mielipiteitä. He esittävät näiden piirteiden olevan negatiivisia, eivätkä ne heidän mukaansa ole yleisesti tervetulleita organisaatiomaailmaan tai autenttiseen johtajuuteen. Gardner ja muut (2021) taas argumentoivat näiden asioiden kuuluvan autenttiseen johtajuuteen ja täten olevan osa autenttisuutta siinä, missä positiivisetkin asiat. Samat teemat näyttäytyvät yleisestikin autenttisen johtajuuden tutkimuksessa, kun tutkijat pohtivat sitä, mitä autenttisuus käytännössä pohjimmiltaan tarkoittaa.

Kuten aiemmin todettu, autenttisen johtajuuden pohjana on itsensä perinpohjainen tunteminen ja omien henkilökohtaisten arvojen mukaisesti toimiminen. Ilies ja muut (2005) toteavat, että kun johtaja on saavuttanut autenttisuuden johtamisessaan, toimii hän syvimpänä sisimmässään sijaitsevien arvojensa mukaisesti. Heidän mukaansa tästä seuraa se, että johtajan eläessä hyvää elämää, kulminoituu prosessi itseoivallukseen.

3 Individuaatio

Tässä luvussa analysoidaan tutkielman toista pääkäsitettä individuaatiota ja selvennetään sen merkitystä ja eri ulottuvuuksia. Luvussa pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *mitä individuaatioprosessi tarkoittaa?*

3.1 Individuaatioprosessi käsitteenä

Yksi ihmisen elämän tavoitteista on yleensä usein joko tiedostetusti tai tiedostamattomasti se, että hän oppii tuntemaan itsensä mahdollisimman hyvin (Chen ja muut, 2024). Jokainen ihminen käykin läpi oman henkisen kehitymisprosessinsa, joka kestää koko yksilön elämän ajan (Jung, 1954, s. 172). Tässä prosessissa ihminen osittain irrottautuu ympäristöstään, jossa hän on kasvanut ja tämän persoona muotoutuu suhteessa sekä ympäristöön, että siihen millainen ihminen kokee itse olevansa kokemustensa perusteella (Maslach, 1985). Rozuelin (2010) mukaan Jung argumentoi, että ihmisen elämän tarkoituksena on tulla täysin autonomiseksi ja autenttiseksi yksilöksi. Jung kutsuu tätä prosessia individuaatioksi. Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että individuaatioprosessin aikana yksilö kehittyy omaksi persoonakseen (Corlett, 2022).

Tässä tutkielmassa individuaatioprosessia tarkastellaan johtajan näkökulmasta sekä pyritään tarkastelemaan individuaatiota ja johtajuutta yhdessä ja erikseen. Individuaatio onkin enemmän psykologian tutkimuksen puolella käytetty termi, mutta johtaminen ja psykologia kulkevat paikoittain hyvin olennaisesti käsi kädessä, kuten Rozuel ja Ketola (2012) toteavat artikkelissaan. Psykologian näkökulma tulee esiin sekä johtajan omassa itseksi tulemisen prosessissa, että myös silloin, kun johtaja on roolissaan organisaatiossa. Johtajan omaksi itseksi tulemisen prosessi ja sitä myötä hänen omakuvansa muotoutuu erilaisissa vuorovaikutussuhteissa sekä työympäristössä, että myös vapaa-ajan ympäristössä (Karp ja Helgø, 2009). Johtajaan ja täten johtajuuden kehitykseen yksilössä vaikuttaa siis ihmisen ympäristö kokonaisuudessaan, eikä esimerkiksi pelkästään työympäristö.

Carl Jung on yksi modernin psykologian esi-isistä ja hänen kirjoituksissaan on hyvin keskeisenä teemana individuaatio. Tricarico (2016) toteaaakin, että Jung määrittelee individuaation prosessina, jossa ihminen erottautuu yleisestä yhteisestä psykologiasta ja että individuaatio tapahtuu suhteessa ajan kulttuuriin ja henkeen. Whitney ja muut (1994) esittävät, että käytännössä individuaatio tarkoittaa sitä, että ihminen erottautuu sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstään ollakseen autenttisesti oma itsensä. Heidän mukaansa individuaatio on yleensä yksilön tietoinen päätös ja yksilö voi tietoisesti kehittää itseään haluamaansa suuntaan käydäkseen individuaatioprosessin läpi.

Carducci ja muut (2021, s. 74) kirjoittavat, että Carl Jungin mukaan ihmisen mielessä on tiedostettu ja tiedostamaton osa. Tiedostetun osan tehtävänä on käsitellä yksilön sisäisiä prosesseja, kuten ajatuksia tai kivun tunnetta sekä muita juuri kyseisellä hetkellä tapahtuvia asioita, kun taas tiedostamattomassa osassa piilee asiat, joita sillä tietyllä hetkellä ei ajatella laisinkaan, kuten vanhemmat muistot ja kokemukset. Ihmismieleen liittyy Jungin mukaan myös yleisen tiedostamattoman osio, joka sisältää ihmislajille tyypillisiä alkukantaisia ajatuksia, tunteita, uskomuksia sekä käyttäytymismalleja, jotka ovat samantlaisia jokaisessa maailman kolkassa asuvilla ihmisillä. Näitä Jung kutsuu arkkityypeiksi. Jung on identifioinut neljä pääarkkityyppiä, jotka vaikuttavat ihmisen persoonaan ja erityisesti sen kehitykseen individuaatiossa. Nämä ovat feminiininen arkkityyppi anima ja maskuliininen animus, persoona, varjo sekä Itse (Self).

Individuaatioprosessiin kuuluu Jungin mukaan olennaisesti arkkityyppien kohtaaminen ja niiden integroiminen minuuteensa (Robertson, 2016). Persoona on arkkityyppi, joka on puoliksi tietoinen osa yksilöä, ja jonka avulla yksilö kohtaa ympäröivän maailman (Ketola, 2008). Ketolan (2008) mukaan persoona on yksilön julkinen puoli, joka haluaa näyttää mahdollisimman hyvän kuvan itsestään muulle maailmalle. Myös varjo on Robertsonin (2016) mukaan yksi arkkityypeistä, jonka ihminen kohtaa individuaatioprosessin taipaleella. Robertson (2016) argumentoi varjon arkkityypin edustavan niitä osia persoonallisuudesta, jotka yksilö pyrkii unohtamaan tai kieltämään. Näiden varjopuolten

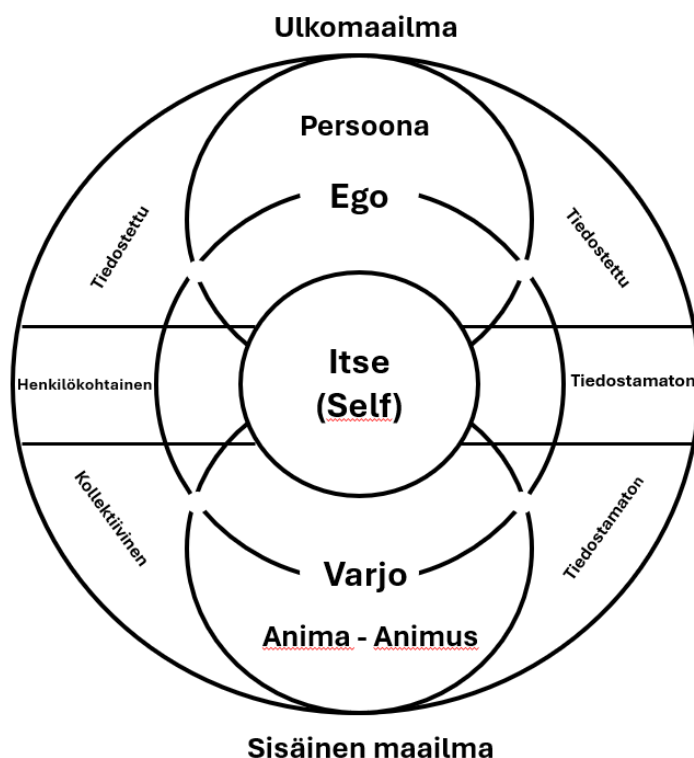
kohtaaminen on kuitenkin välttämätöntä henkilökohtaisen kasvun toteutumiseksi. Ketolan (2008) mukaan varjo on ihmisen egon kääntöpuoli, joka saattaa sisältää aggressiivisiäkin vastareaktioita elämän aikana kohdattaviin asioihin. Ketola (2008) ehdottaakin, että yksilön ei kuuluisi yrittää irrottautua varjosta tai unohtaa sitä, vaan pyrkiä hyväksymään se ja käyttämään sitä hyviin asioihin, sillä näin ihminen pääsee kehittymään.

Animan ja animuksen arkkityypit kuvaavat Robertsonin (2016) mukaan taasen naisen ja miehen tiedostamattomia vastinpuolia. Anima on miehen sisäinen naispuolinen puoli ja animus on naisen sisäinen miespuolinen puoli. Robertson (2016) argumentoi, että näillä kummallakin on individuaatioprosessissa suuri merkitys, sillä ne toimivat sielunopastajina tietoisesta ja tiedostamattoman osan välillä haastaen yksilön kohtaamaan kummatkin psyykeensä vastakkaisista puolistaan. Robertson (2016) esittää, että Jungin mukaan miehet kehittävät luonnostaan henkistä puoltaan, kun taas naiset kehittävät enemmän sielullista puoltaan. Näin puolet tasapainottavat toinen toistaan luoden tasapainon (Robertson, 2016). On hyvä kuitenkin huomioida, että Jungin elinaikana sukupuoliroolit olivat kovin erilaiset nykypäivään verrattuna, jolloin tulkinnat saattavat vääristyä tuotaessa ne nykyaikaan (Robertson, 2016).

Täysin kehittyneittä egoa kutsutaan Ketolan (2008) mukaan Jungilaisessa filosofiassa Itseksi. Täysin kehittyneeksi ego muodostuu silloin, kun yksilö on tullut täysin tietoiseksi varjosta sekä muista arkkityypeistä sekä integroituaan materiaalia niistä tietoiseen puoleen minuuttaan (Ketola, 2008). Robertsonin (2016) mukaan Itse on psykologinen kokonaisuus, joka syntyy silloin kun keho, mieli, sielu ja henki integroituvat tasapainoisesti yhteen. Itse muodostaa ihmisen psyykeen ytimen ja on sekä kuvauksena, että kokemukseksi arkkityyppinen malli ihmisyydestä: se on ikään kuin sisäinen kompassi, joka ohjaa yksilöä kohti eheyttä (Robertson, 2016). Individuaatioprosessin syvimpänä tavoitteena voidaan siis pitää henkistä matkaa kohti eheyttä, eli aitoa omaa Itseä.

Kuvio 1 on muodostettu Robertsonin (2016) kuvailun perusteella ja sen tarkoituksena on hahmottaa ympyrämallin avulla ihmisen psyykettä ja sen sisältäviä arkkityyppejä sekä

niiden asemoitumista ihmisen mielessä tiedostamattoman ja tiedostetun eri puolille. Persoona on ihmisen ulkomaailmaan päin näkyvä eräänlainen naamio, joka haluaa näyttää mahdollisimman hyvän kuvan yksilöstä ulospäin ja varjo taas on tiedostamattoman ja sisäisen maailman puolella oleva yleensä piilotettu osa yksilön mielestä, joka pyrkii tukahduttamaan esimerkiksi negatiivisia tunteita (Ketola, 2008; Robertson, 2016).



Kuvio 1 Ihmisen psyykeen malli Jungin hahmotelmaa mukaillen (Robertson 2016).

3.2 Individuaatioprosessin ulottuvuudet

Steinin (2019) mukaan individuaatioprosessi alkaa heti ihmisen syntymästä ja jatkuu tämän koko elämän ajan. Hänen mukaansa elämän alkutaipaleella ihminen ei kuitenkaan vielä ole läheskään oma uniikki kokonaisuutensa, vaan hänen ego-identiteettinsä koostuu enemmän ympäristön luomasta muotista, johon perheessä, yhteiskunnassa sekä ystäväpiirissä vallitsevat kulttuurit vaikuttavat. Ketolankin (2008) mukaan pieni lapsi ei

vielä osaa hallita tiedostamatonta puolta itsestään vaan se kuplii ulos, kunnes lapsi oppii kehittyessään hallitsemaan sitä paremmin. Jungin (1954, s. 172) mukaan kuten lapsen on kehityttävä, ennen kuin tämä aloittaa koulun, on myös persoonallisuuden alettava itsestään versoa, ennen kuin mieltä voi alkaa tietoisesti kehittämään omaksi persoonakseen. Ihmisen onkin tietoisesti pyrittävä kehittymään, jotta tämä voi toteuttaa individuaatioprosessia (Jung, 1968, s. 162).

Fawkes (2009) toteaa artikkelissaan, että Jungin kirjoituksissa korostuu ihmisen psyykessä olevat kolme osaa. Hänen mukaansa Jung kokee psyykeen koostuvan henkilökohtaisesta tietoisuudesta, jonka keskiössä on ego, henkilökohtaisesta tiedostamattomasta ja kollektiivisesta tiedostamattomasta osasta. Fawkesin mukaan henkilökohtainen tietoisuus sisältää kaiken, josta yksilö on tietoinen egon toimiessa ulkoisten ja sisäisten stimulanttien pääorganisoijana. Ketolan (2008) mukaan Jung on ymmärtänyt kirjoituksissaan sen, että jokaisen henkilökohtainen tiedostamaton sisältää traumoja ja muita psyykkisiä haavoittuvaisuuksia, jotka saavat ihmisen muun muassa tekemään samoja virheitä ja reagoimaan samalla tavalla asioihin yhä uudelleen ja uudelleen elämänsä aikana. Ketola jatkaa, että tästä kierteestä voi päästä ulos kaivamalla nämä asiat mielensä tiedostamattomasta osasta tiedostettuun ja käsittelemällä ne oikein.

Itsensä tutkiskeluun ja asioiden käsittelyyn voi saada apua esimerkiksi terapiasta, jossa siihen saa apua ammattilaiselta. Tällainen varjopuolen ja persoonan erottelu, integrointi ja hyväksyntä onkin ensimmäinen askel individuaatioprosessia (Carducci ja muut, 2021, s. 75). Ladkinin ja muiden (2018) mukaan individuaatioprosessissa on tärkeää, että ei pelkästään yritä tuoda esille ja painottaa hyviä puolia, vaan myös niin sanottuja varjopuolia itsestään. Heidän mukaansa huomioimalla sekä hyvät, että niin sanotut varjopuolet itsessään, saavuttaa tasapainoisen kokemuksen elämässä. Jungin mukaan varjopuolet ovat niitä puolia ihmisestä, jotka ovat synkempiä ja primitiivisempiä, minkä vuoksi niitä tutkaillaan harvemmin ja niiden tutkailu on epämieluisempaa (Carducci ja muut, 2021, s. 75).

Jungin (1964, s. 177) sanoin, individuaatioprosessiin kuuluu myös miehillä feminiinisten ja naisilla maskuliinisten puolten integrointi minäänsä, jotta päästään lähemmäs niin sanottua lopullista vaihetta. Individuaatioprosessin lopullinen, eli viimeinen vaihe on itsensä kohtaaminen ja hyväksyminen, jolloin yksilö toimii psyykkisenä kokonaisuutena, eikä vain egon ohjaamana. Myös Fawkesin (2009) mukaan individuaatioprosessi kulminoituu siihen, että ihminen hyväksyy kaikki osaset itsestään, myös ne varjopuolet, jotka eivät ehkä ole ihmisen parhaimpia puolia.

Ketolan (2008) mukaan syvällinen tutustuminen omiin erilaisiin puoliinsa kuuluu individuaatioprosessiin, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että ihmisen on tutustuttava itseensä kohdatakseen erilaiset osat minuudessaan ja tullakseen eheäksi itsekseen. Myös Chenin ja muiden (2024) mukaan on oleellista, että ihmisen käsitys itsestä on selkeä, koska tämän ansiosta ihminen voi elää hyvää elämää ja toteuttaa itseään haluamallaan tavalla. Ihmisen tuntiessa itsensä hyvin, kuten tapahtuu kun yksilö käy läpi individuaatioprosessia, elää ihminen todennäköisemmin merkityksellistä elämää (Chen ja muut, 2024).

4 Johtajan individuaatioprosessi

Luvun tarkoituksena on tarkastella johtajuuden ja individuaation risteyskohtaa ja sitä, millaisia yhtäläisyyksiä näistä kahdesta ilmiöstä on löydettävissä. Luvun pääasiallisena tarkoituksena on vastata tutkielman toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Miten johtajan individuaatioprosessi vaikuttaa johtajana kehittymiseen ja miten autenttinen johtajuus on yhteydessä individuaatioprosessiin?*

4.1 Individuaatioprosessi ja johtajuus

Johtaja-asemassa olevan ihmisen toimintaan vaikuttaa vahvasti se, kuinka hyvin johtaja itse tuntee itsensä (Steffens ja muut, 2021). Steffensin ja muiden (2021) mukaan johtajaan vaikuttavat myös hänen yksityiselämänsä kokemukset, omat kokemukset johtajuudesta sekä organisaatio ja ihmiset hänen ympärillään. Esimerkiksi Palanski ja muut (2021) toteavat artikkelissaan, että johtajan lähipiirillä, kuten perheellä ja ystävillä on suuri merkitys johtajana kehittymiseen, sillä kuten intuitiivisesti voidaan päätellä, monet johtajana kehittymisen oppitunnit tulevat vastaan nimenomaan perhe-elämässä ja ystäväpiirissä.

Monet ammattilaiset ovat sitä mieltä, että on välttämätöntä, että johtaja käy itseksi tulemisen prosessia, eli individuaatioprosessia läpi, jotta tämä voi ottaa vastuun johtajuudesta (Karp, 2013). Karp ja Helgø (2009) puoltavat samaa kantaa artikkelissaan argumentoimalla, että johtaja ei synny johtajaksi eikä tällä välttämättä ole mitään tiettyjä piirteitä valmiina johtajuuteen, vaan johtajuuden hallitsemiseen vaaditaan itsetuntemusta ja oman johtajaidentiteettinsä luomista ajan kanssa. Tämän vuoksi johtajuuden ja individuaatioprosessin voidaan ajatella kulkevan käsi kädessä, koska individuaatioprosessi tukee johtajana kehittymistä.

Corlettin (2022) mukaan Jungin ajatukset individuaatiosta eivät hirveän usein esiinny johtamisen tutkimuksessa, vaikkakin aiheet sivuavatkin usein toisiaan. Corlettin ja Chisholmin (2021) mukaan Jung on kuitenkin viitannut kirjoituksissaan johtajiin ja

pohtinut sitä, miten johtajan persoona kehittyy. Heidän mukaansa Jung näki kausaalisen suhteen persoonan kehittymisen ja johtajuuden syntymisen välillä, eli johtajan luonne kehittyy syvällisen elinikäisen itsetutkiskelun kautta.

Whitney ja muut (1994) taas jaottelevat tutkimusartikkelissaan ihmiset yksilöllisyyttä korostaviksi henkilöiksi (high individual) ja ryhmäsuuntautuneiksi henkilöiksi (low individual). Heidän mukaansa yksilöllisyyttä korostava henkilö korostaa muista erottautumista ja ryhmäsuuntautunut henkilö on ryhmään sulautuja, joka ei korosta yksilöllisyyttä erityisemmin. He toteavat myös, että yksilöllisyyttä korostavat ihmiset ovat aloittaneet käymään läpi individuaatioprosessia ja he käyttäytyvät todennäköisemmin johtajalle tyyppisellä tavalla, kuten pyrkimällä erottautumaan ryhmästä ottamalla siinä johtajan roolin. Tämä käyttäytyminen ei kuitenkaan artikkelin mukaan ole lajityypillistä ihmiselle, sillä yleisempää on, että henkilö yrittää ennemmin kuulua joukkoon, kuin erottautua siitä. Tässä tuleekin esille ero niiden välillä, jotka ovat aloittaneet individuaatioprosessin läpikäynnin ja heidän välillään, jotka eivät ole.

Pyrkimällä erottautumaan ihmisjoukosta, ihminen ikään kuin laittaa itsensä etusijalle ja eräällä tavalla muiden edelle (Minahan ja Forrester, 2023). Minahanin ja Forresterin (2023) mukaan itsensä laittaminen edelle johtamisessa ei ole kuitenkaan laisinkaan huono asia, vaan se on päinvastoin yksi parhaimmista asioista, mitä johtajana voi tehdä. He toteavat myös sen, että mitä paremmin johtajat tuntevat itsensä, rakentavat vahvuuksiaan, tunnistavat heikkouksiaan ja sisällyttävät työn osaksi elämäänsä, sitä todennäköisemmin nämä johtajat saavat muodostettua ihmissuhteita, jotka ovat kestäviä ja edesauttavat tietä menestykseen työelämässä. Minahanin ja Forresterin (2023) mukaan hyvä lähtökohta johtajaidentiteetin muodostumiselle on siis itsensä kehittäminen, jonka lopullisena tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman hyväksi johtajaksi, jotta jokainen työntekijä organisaatiossa viihtyisi hyvin. Tavoite ei siis ole lainkaan itsekeskeinen, vaikka se siltä saattaakin vaikuttaa. Johtajalle, joka osaa pysähtyä ja tarkastella itseään ja olla yhteydessä sisimpäänsä, avautuu todennäköisesti myöhemmässä elämänvaiheessa

merkittäviä mahdollisuuksia, sillä hän on vahvasti yhteydessä omiin arvoihinsa ja uskomuksiinsa.

Palanskin ja muiden (2021) mukaan johtajan identiteetti alkaa muodostua ihmisen elämän aikana jo ennen kuin tämä pääsee johtavaan asemaan. Identiteetin kehittyminen tapahtuu usein suhteessa omaan lähipiiriin, kuten yksilön toimiessa vuorovaikutussuhteessa ystäviensä tai perheensä kanssa, sillä tällöin ihminen kohtaa yleensä ensimmäiset johtamiseen liittyvät kokemuksensa (Palanski ja muut, 2021). Karpin ja Helgøn (2009) mukaan organisaatioiden sisälläkin identiteetti muotoutuu suhteessa ympäristöön, kuten suhteessa tiimin, jossa on jäsenenä. Heidän mukaansa ryhmä vaikuttaa johtajaan yhtä paljon kuin johtaja ryhmään ja tästä syntyy vuorovaikutussuhde, jossa johtajan identiteetti kehittyy samaan aikaan organisaation kanssa.

Johtajan identiteetin kehittymiseen vaikuttaa tätä myötä siis individuaatioprosessi, jossa yksilö reflektoi ja reagoi asioihin elämässään oppien itsestään samalla ja perustuen täten identiteettinsä oppimaansa (Karp ja Helgø, 2009). Karpin ja Helgøn (2009) mukaan jotkut tutkijat argumentoivatkin, että johtaja ei pysty kehittymään laisinkaan, ellei tämä ole käynyt individuaatioprosessia läpi. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että individuaatioprosessi sisältää yhdistelmän parhaan mahdollisen itsetuntemuksen tavoittelua sekä halua kehittää itseään, mikä on oleellista johtajan identiteetin kehittämisessä.

Johtajan identiteetin kehittyessä johtaja kohtaa arkkityyppejä, joiden kautta individuaatioprosessi toteutuu (Chappell ja muut, 2019). Chappellin ja muiden (2019) mukaan erityisesti varjon arkkityyppi on tärkeää kohdata, vaikkakin useissa johtajien kehittämisohjelmissa on pyrittykin painottamaan ainoastaan positiivisten puolien vahvistamista. Myös Ketola (2008) argumentoi varjon kohtaamisen ja siitä tietoiseksi tulemisen olevan erityisen tärkeää. Chappellin ja muiden (2019) mukaan varjon kohtaaminen edesauttaa henkistä kasvua ja luovuutta, sekä auttaa tulemaan autenttiseksi itsekseen.

4.2 Individuaatioprosessi ja autenttinen johtajuus

Autenttinen johtajuus ja individuaatioprosessi jakavat monia yhtäläisyyksiä. Tästä huolimatta näitä kahta tekijää ja niiden vuorovaikutusprosessia on tarkastelu hyvin vähän yhtäaikaisesti, mikä tekee näiden ilmiöiden samanaikaisesta tarkastelusta erityisen merkityksellistä. Watson (2025) kirjoittaa artikkelissaan siitä, kuinka autenttisen johtajuuden saavuttamiseen tarvitaan itsensä tutkiskelua, jotta selviää, kuka ihminen oikeasti pohjimmiltaan on. Hän painottaa sitä, että juuri itsensä tunteminen on lähtökohtana autenttisen johtajuuden harjoittamisessa, koska kuinka muutenkaan voisi johtaa omana itsenään, kuin silloin kun tuntee itsensä perin pohjin. Avolion ja Gardnerin (2005) mukaan autenttisen johtajuuden toteutumiseksi on olennaista se, että johtajalla on hyvä itsetuntemus ja että hän on hyvin tietoinen olemassaolostaan ja siitä, mitä olemassaoloon liittyy. Olemassaoloon liittyviä ulottuvuuksia tässä yhteydessä ovat esimerkiksi johtajan taidot, tiedot sekä kokemukset.

Vaikka Jung itse ei maininnut nimenomaan autenttisuuden yhteyttä individuaatioon kirjoituksissaan, ovat monet individuaatioon liittyvistä aiheista helposti yhdistettävissä autenttisuuteen kuten esimerkiksi Ladkin ja muut (2018) toteavat. Esimerkiksi itsetuntemus on hyvin keskeisessä roolissa autenttisessa johtajuudessa, kuten Avolio ja Gardner (2005) toteavat. Vastaavasti Jung (1968, s. 287) kirjoittaa individuaatioprosessin olevan prosessi, jossa yksilö tunnistaa ja integroi tietoisensa ja tiedostamattoman puolensa perisoonansa muodostaakseen eheän minäkuvan. Tämä kuvaa itsetuntemusta ja kykyä olla yhteydessä sisimpäänsä, sekä sen tärkeyttä. Myös psykologinen kokonaisvaltainen kasvu esiintyy tärkeänä tekijänä sekä autenttisessa johtajuudessa, että individuaatioprosessissa (Karp, 2013).

Ladkin ja muut (2018) ehdottavatkin artikkelissaan, että Jungin teoria individuaatiosta voitaisiin ottaa vaihtoehdoksi autenttisen johtajuuden ymmärtämiselle. Heillä on neljä näkemystä siitä, kuinka autenttiseksi johtajaksi haluava ihminen voisi saada apua johtajana kehittymiseen Jungin teorian pohjalta. Ensimmäinen Ladkinin ja muiden (2018) näkemyksistä on huomioida mielensä tiedostamattomat aspektit, kuten tunteet, reaktiot

ja muut alitajuntaiset vaikutteet, jotka usein jäävät unohduksiin. Heidän mukaansa ne vaikuttavat paljon siihen, miten ihminen kokee itsensä sekä muut ihmiset ja asiat ympärillään. Myös May ja muut (2003) toteavat, että itsensä tunteminen ja itselleen rehellisenä pysyminen ovat autenttisen johtajuuden kulmakiviä. Toinen Ladkinin ja muiden (2018) ohjeista on hyväksyä myös huonot puolet eli niin sanotut varjopuolet itsestään, sillä jatkuvasti ei voi olla pelkästään positiivinen. Alvesson ja Einola (2019) kritisoivatkin autenttisessa johtajuudessa sitä, että se usein korostaa vain positiivisia puolia henkilöstä, eikä ota huomioon negatiivisia puolia, joten tämä on erittäin tervetullut näkökulma autenttisen johtajuuden ymmärtämiseen.

Kolmas Ladkinin ja muiden (2018) ehdottamista tavoista on tutkiskella omaa itseään rehellisesti, ilman että antaa ulkopuolisten ärsykkeiden, kuten ulkoa opittujen mallien ja sääntöjen muovata liikaa sitä, millaiseksi johtajaksi kehittyy. Baronin ja Parentin (2015) tutkimuksen mukaan autenttista johtajuutta voidaan kehittää esimerkiksi valmentamalla, mutta sen onnistumiseksi tarvitaan ympäristö, joka tukee johtajan henkilökohtaista kehitymisprosessia. Neljäs Ladkinin ja muiden (2018) näkemyksistä on se, että Jungin näkökulmasta kehittyminen ja kasvaminen johtajaksi ei ole itsekästä toimintaa, vaan on myös muistettava olla yhteydessä muihin ihmisiin. Todellista minää ei voi löytää, mikäli ei myös reflektoi itseään ja toimintaansa suhteessa muihin. Autenttisessa johtajuudessa onkin oleellista, että on tiiviissä vuorovaikutuksessa esimerkiksi johdettaviin myös siksi, että tuntemalla heidät osaa johtaa heitä paremmin ja henkilökohtaisemmalla tasolla (Avolio ja muut, 2004).

5 Johtopäätökset

Tutkielmassa on käsitelty johtajuutta sekä individuaatioprosessia, sekä näiden teemojen yhteneväisyyksiä, joten tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset analysoimalla tutkimuskysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia. Luvussa hahmotellaan myös millaisia jatkotutkimuksia aiheesta voisi tulevaisuudessa mahdollisesti tehdä.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää individuaatioprosessia ja siihen kuuluvia ulottuvuuksia, sekä tarkastella sitä, miten individuaatioprosessi on yhteydessä johtajuuteen. Tavoitteena oli myös tarkastella autenttista johtajuutta suhteessa individuaatioprosessiin. Tutkielman tavoitetta kohti lähdettiin esittämällä aluksi kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat: *mitä individuaatioprosessi tarkoittaa, miten johtajan individuaatioprosessi vaikuttaa johtajana kehittymiseen sekä miten autenttinen johtajuus on yhteydessä individuaatioprosessiin?*

Tutkielman ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, *mitä individuaatioprosessi tarkoittaa?* Yksi tutkielman tavoitteista oli siis selvittää mitä individuaatioprosessi käytännössä tarkoittaa ja millaisia ulottuvuuksia sillä on. Tutkielmassa selvisi tieteellisten lähteiden tarkastelun tuloksena, että individuaatioprosessi on koko ihmisen elämän mittainen henkisen kasvun ja itseensä tutustumisen prosessi, jossa yksilön persoonallisuus kehittyy niin sanotusti kokonaiseksi (Rozuel, 2010; Corlett, 2022). Steinin (2019) mukaan prosessi alkaa jo syntymästä ja kestää koko ihmisen elämän ajan. Elämän alkuvaiheessa ihmisen identiteetti perustuu pitkälti tämän ympäristöön ja kulttuuriin, jossa kasvaa, mutta myöhemmin individuaatioprosessin alkamisen seurauksena yksilö alkaa erottautumaan tästä muotista, jolloin ihminen pääsee kulkemaan polkuaan kohti omaa yksilöllistä persoonaansa (Maslach, 1985; Jung, 1954, s. 172).

Individuaatioprosessin ensimmäisiin vaiheisiin kuuluu Jungin (1954, s. 172) mukaan se, että ihminen eriytyy psykologisesta massasta ja etenee kohti yksilöllistä minuutta. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että ihminen kohtaa omat varjopuolensa, kuten tiedostamattomat traumansa ja käyttäytymismallinsa, ja käsittelee sekä hyväksyy ne (Fawkes, 2009; Carducci ja muut, 2021). Kuten varjopuolten, myös maskuliinisten ja feminiinisten puolten integroiminen persoonaansa edesauttaa ihmistä toimimaan kokonaisuutena (Jung, 1964, s. 177). Individuaatio voidaan siis tiivistää prosessiksi, jossa lopullisena tavoitteena on täydellinen itsetuntemus sekä itsensä hyväksyminen.

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli sitä, *miten johtajan individuaatioprosessi vaikuttaa johtajana kehittymiseen?* Tämän kysymyksen kautta tavoitteena oli tarkastella sitä, miten individuaatioprosessin integroiminen johtajuuteen voisi edesauttaa johtajana kehittymistä. Kuten Minahan ja Forrester (2023) toteavat, myös johtamisessa on tavoitteena kasvaa kohti eheyttä ja kasvumatkan varrella on harjoitettava muun muassa henkilökohtaista hallintaa, kun etenee kohti johtajan aitoa omaa itseään. Karpin ja Helgøen (2009) mukaan johtajaidentiteetin luominen vie aikaa ja sen koostaminen vaatii hyvää itsetuntemusta. Itsetuntemusta taas kertyy, kun käy tietoisesti individuaatioprosessia läpi.

Whitney ja muut (1994) tuovat esille mielenkiintoisen jaottelun yksilöllisyyttä korostavista ihmisistä ja ryhmään sulautuvista ihmisistä ja painottavat erityisesti sitä, kuinka yksilöllisyyttä korostavat ihmiset korostavat yleisemmin yksilöllisyyttä ja pyrkivät erottautumaan joukosta, mikä on itseasiassa johtajille tyypillisempää käyttäytymistä, kuin vaikkapa joukkoon sulautuminen. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että individuaatioprosessin läpikäyminen kehittää johtajan persoonallisuutta ja tämän myötä kasvattaa halua ottaa vastaan vastuuta johtamisesta. Palanski ja muut (2021) nostavat esiin myös sen, että johtajien taidot eivät kehity ainoastaan työympäristössä, sillä johtajat päätyvät itseasiassa jopa useammin johtamistilanteisiin muilla elämänsä osa-alueilla, kuten perhe-elämässä ja ystävyysuhteissaan.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: *miten autenttinen johtajuus on yhteydessä individuaatioprosessiin?* Kysymyksenasettelu pohjautui siihen, että käsitteelliseltä pohjaltaan nämä kaksi tarkasteltavaa ilmiötä jakavat tiettyjä yhteisiä elementtejä ja samankaltaisia rakenteita. Esimerkiksi Watson (2025) argumentoi, että itsensä tunteminen on lähtökohta autenttiselle johtajuudelle. Onkin loogista, että koska itsensä tunteminen on individuaatioprosessin tärkein tavoite, linkittyy se vahvasti autenttiseen johtajuuteen, jonka edellytyksenä on tunnettava itsensä syvällisesti voidakseen johtaa aidosti omana itsenään, kuten Avolio ja Gardner (2005) sekä Jung (1968, s. 287) toteavat. Ladkin ja muut (2018) ehdottavatkin jopa, että Jungin individuaatioprosessi voitaisiin integroida tiiviimmin autenttisen johtajuuden ymmärtämiseen autenttisen johtajuuden tutkimuksessa.

Onkin yllättävää, että Jungin individuaatioprosessia ja siihen kuuluvia ulottuvuuksia, kuten ihmisen tiedostamatonta puolta ja varjopuolta on käsitelty hyvin vähäisissä määrin johtajuuteen ja erityisesti autenttiseen johtajuuteen liittyvässä kirjallisuudessa. Johtajuudessa, autenttisessa johtajuudessa sekä individuaatioprosessissa on kuitenkin useita yhtymäkohtia, kuten Ladkin ja muut (2018) toteavat. On kuitenkin huomioitava, että vaikka individuaatioprosessilla ja autenttisella johtajuudella on yhtymäkohtia siihen liittyvässä kirjallisuudessa, ei tämä suoraan tarkoita sitä, että ilmiöt ovat täysin samankaltaisia. Autenttista johtajuutta ja sen yhdistämistä individuaatioon kannattaakin kenties pitää eräänlaisena ohjauksena oikeaan suuntaan johtajuudessa, sillä loppujen lopuksi jokainen ihminen tarvitsee oman polkunsä niin johtajuudessa, kuin henkilökohtaisessa elämässäkin.

Tutkielman perimmäisenä tavoitteena oli ymmärtää individuaatioprosessia ja sen merkitystä johtajana kehittymisessä, sekä tarkastella individuaatioprosessin ja autenttisen johtajuuden yhtäläisyyksiä. Individuaatioprosessi ymmärretään tutkielman tutkimuksen pohjalta syvällisenä ihmisen henkisenä kehityspolkuna, jonka tavoitteena on tulla autenttiseksi ja aidoksi omaksi itsekseen (Rozuel, 2010; Corlett, 2022). Individuaatioprosessi ja johtajuus yhtenevät usealta näkökantilta ja individuaatioprosessilla onkin suuri merkitys johtajana kehittymisessä (Chappell ja muut, 2019). Chappellin ja muiden (2019)

mukaan johtaja kehittyy käymällä läpi individuaatioprosessia kohtaamalla muun muassa varjopuolensa sekä muut arkkityypit, oppimalla samalla itsestään syvällisiäkin seikkoja. Autenttinen johtajuus taas yhdistyy individuaatioprosessiin esimerkiksi siltä kannalta, että autenttiselta johtajalta vaaditaan hyvää itsetuntemusta, joka on tulosta individuaatioprosessista (Ladkin ja muut, 2018).

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Varsinaisia tieteellisiä tutkimuksia individuaatioprosessista ja sen yhteydestä johtamiseen ei ole tehty paljoa. Tämä tokikin siksi, että suuri osa Carl Jungin kirjoituksista ovat osittain filosofisia, eivätkä ne pohjautu itsessään tieteellisesti tutkittuun tietoon, vaan Jungin itsensä tekemiin empiirisiin havaintoihin, minkä vuoksi niitä on ollut vaikeaa tutkia tieteellisin menetelmin. Jungin ajatuksia individuaatiosta voisi kuitenkin hyvinkin tuoda nykyaikaiseen ajatteluun yhdistämällä se esimerkiksi autenttiseen johtajuuteen. Jatkon kannalta voisikin olla olennaista tutkia syvemmin autenttisen johtajuuden ja individuaatioprosessin välistä mahdollista korrelaatiota, sillä näillä ilmiöillä on yhteneväisyyksiä, kuten tässä tutkielmassa on todettu. Tällaisen tutkimuksen pohjalta voitaisiin mahdollisesti auttaa johtajia tutustumaan itseensä syvemmin ja tätä myötä myös parantaa autenttisuutta johtajuudessa. Esimerkiksi kyselytutkimus erinäisissä johtajatehtävissä olevilta autenttista johtajuutta tavoittelevilta henkilöiltä voisi auttaa ymmärtämään näiden johtajien individuaatioprosessia ja sitä, liittyykö autenttisuus ja individuaatio toisiinsa.

Lähteet

- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, *30*(4), 383–395.
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 643–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.002>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing Authentic Leadership Within a Training Context: Three Phenomena Supporting the Individual Development Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(1), 37–53. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1548051813519501>
- Bush, T. (2008). From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration & Leadership*, *36*(2), 271–288. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1741143207087777>
- Caldwell, C. and Hayes, L.A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*. *35*(9). 1163–1173. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JMD-01-2016-0011>
- Carducci, B. J., & Nave, C. S. (2021). *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Chappell, S., Cooper, E., & Trippe, G. (2019). Shadow work for leadership development. *Journal of Management Development*, *38*(5), 326–335. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2018-0216>

- Chen, S., Li, X., & Ye, S. (2024). Self-concept clarity and meaning in life: A daily diary study in a collectivistic culture. *Journal of Happiness Studies*, 25(59). <https://doi.org/10.1007/s10902-024-00775-2>
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>
- Corlett, J. (2022). A Leadership Framework Derived from the Ideas of C. G. Jung. *Journal of Jungian Scholarly Studies*, 2022, 17(1), 60–79. <https://doi.org/10.29173/jjs169s>
- Corlett, J., & Chisholm, L. (2021). C. G. Jung's thoughts on the concepts of leader and leadership. *Journal of Jungian Scholarly Studies*. 16(143). 6–23. <https://doi.org/10.29173/jjs143s>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- D'Souza, J., & Gurin, M. (2016). The universal significance of Maslow's concept of self-actualization. *The Humanistic Psychologist*, 44(2), 210–214. <https://doi.org/10.1037/hum0000027>
- Em, S. (2023). A Review of Different Ideas Concerning the Characteristics of a Good Leader and Shaping New Ideas of an Effective 21st Century Leader. *Journal of General Education and Humanities*, 2(1), 13–34. <https://doi.org/10.58421/gehu.v2i1.53>
- Fawkes, J. (2009). Integrating the shadow: A Jungian approach to professional ethics in public relations. *Ethical Space-International Journal of Communication Ethics*, 6(2), 30–39.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101–495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>

- Gehring, D. R. (2007). Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*, 38(1), 44–54. <https://doi.org/10.1177/875697280703800105>
- Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of organizational behavior*, 35(5), 598–621. <https://doi.org/10.1002/job.1931>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., McHugh, B. C., & McCord, M. A. (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 557–576. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.04.001>
- Juarez, F., Pernier, J., & Devies, B. (2024). Foundational Leadership and Organizational Wellness (FLOW) Model: Designing leadership learning for individuals and organizations. *New Directions for Student Leadership*, 2024, 93–106. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/yd.20605>
- Jung, C. G. (1968). The collected works of C. G. Jung, volume 9 (part 1): Archetypes and the collective unconscious. Princeton university Press.
- Jung, C. G. (1964). Man and his symbols. Doubleday.
- Jung, C. G. (1954) *Collected Works of C. G. Jung, Volume 17 : Development of Personality*, Princeton University Press.
- Juuti, P. (1996). Mitä on johtaminen. *Aikuskasvatus*, 16(4), 244–252. <https://doi.org/10.33336/aik.92404>
- Karp, T. (2013), Developing oneself as a leader, *Journal of Management Development*, 32(1). 127–140. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/02621711311287080>

- Karp, T. and Helgø, T.I.T. (2009), "Leadership as identity construction: the act of leading people in organisations: A perspective from the complexity sciences", *Journal of Management Development*, 28(10), 880–896. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/02621710911000659>
- Ketola, T. (2008), Taming the shadow: corporate responsibility in a Jungian context. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*, 15(4), 199–209. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/csr.142>
- Ladkin, D., Spiller, C., & Craze, G. (2018). The journey of individuation: A Jungian alternative to the theory and practice of leading authentically. *Leadership*, 14(4), 415–434. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1742715016681942>
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.005>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: What matters today. *Journal of Management Development*, 34(10), 1310–1322. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
- Maslach, C., Stapp, J., & Santee, R. T. (1985). Individuation: Conceptual analysis and assessment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 729–738. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1037/0022-3514.49.3.729>
- Maunz, L. A., & Glaser, J. (2023). Does Being Authentic Promote Self-actualization at Work? Examining the Links Between Work-Related Resources, Authenticity at Work, and Occupational Self-actualization. *Journal of Business & Psychology*, 38(2), 347–367. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10869-022-09815-1>
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)

- Minahan, M., & Forrester, R. (2023). Leader's Use of Self. *Organization Development Review*, 55(3), 12–18.
- Montford, W. J., Mesler, R. M., Chernishenko, J., & Leary, R. B. (2024). Better or different? Self-differentiating appeals interact with self-theories to predict volunteer intentions. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(2), <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/nvsm.1844>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (Ninth edition.). SAGE.
- Olanrewaju, O. I., & Okorie, V. N. (2019). Exploring the Qualities of a Good Leader Using Principal Component Analysis. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 9(2), 142–150. <https://doi.org/10.2478/jeppm-2019-0016>
- Oksanen, A. (2024). *Johtaja palveluksessanne – Miksi ihminen kannattaa sijoittaa etusijalle?* Aalto Leaders' Insight. Noudettu 26.2.2025 osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2024/johtaja-palveluksessanne-miksi-ihminen-kannattaa-sijoittaa-etusijalle>
- Palanski, M. E., Thomas, J. S., Hammond, M. M., Lester, G. V., & Clapp-Smith, R. (2021-08-01). Being a Leader and Doing Leadership: The Cross-domain Impact of Family and Friends on Leader Identity and Leader Behaviors at Work. *Journal of leadership & organizational studies*, 28(3), 273–286. <https://doi.org/10.1177/15480518211005452>
- Robertson, R. (2016). *Jungian Archetypes: Jung, Gödel, and the History of Archetypes*. New York: Open Road Integrated Media, Inc
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Rozuel, C. (2010). Moral tension in the psyche: A Jungian interpretation of managers' moral experiences. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(1). Retrieved from <http://ejbo.jyu.fi>
- Rozuel, C. and Ketola, T. (2012), A view from within: exploring the psychology of responsible leadership, *Journal of Management Development*, 31(5), 444–448. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/02621711211226088>

- Shultz, B. J. (2003). What makes a good leader? *AORN Journal*, 78(1), 9–11.
[https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)61340-9](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)61340-9)
- Silvia, P. J. & Duval, T. S. (2001). Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems. *Personality and Social Psychology Review*, (5)3, 230–241.
https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1207/S15327957PSPR0503_4
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *Leadership Quarterly*, 32(6).
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
- Stein, M. (2019) Psychological individuation and spiritual enlightenment: some comparisons and points of contact. *Journal of Analytical Psychology*, 64(1), 6–22.
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/1468-5922.12462>.
- Storberg-Walker, J., & Gardiner, R. A. (2017). Authentic Leadership in HRD—Identity Matters! Critical Explorations on Leading Authentically. *Advances in developing human resources*, 19(4), 350–361. <https://doi.org/10.1177/1523422317728731>
- Toit, D., Veldsman, T., & van Zyl, D. (2014). Leadership psychosocial maturity: A Jungian perspective.
- Tricarico, G. (2016). The Individuation Process in Post-Modernity. *Psychological Perspectives*, 59(4), 461–472. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/00332925.2016.1240529>
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>
- Watson, V. (2025). Uncover the Leader Within: A Journey of Self-Discovery. *OfficePro*, 85(2), 26–27.
- Whitney, K., Sagrestano, L. M., & Maslach, C. (1994). Establishing the social impact of individuation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(6), 1140–1153. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.6.1140>