

Pääkirjoitus

Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena

Pekka Ruohotie

Moderni johtamistutkimus tarkastelee johtamista johtajien ja alaisten välisenä sosiaalisena vuorovaikutuksena. Johtajien on vastattava moniin haasteisiin, jotka vaikuttavat työyhteisön suoritukseen epäsuorasti: he ovat vastuussa muun muassa työyhteisön jäsenten minäidentiteetin kehittämisestä ja jatkuvan oppimisen edistämisestä. Tässä artikkelissa tarkastelen alaiskeskeistä lähestymistapaa, joka auttaa meitä ymmärtämään alaisten motivaatiota, tunteita ja kehitystä ja avaa mahdollisuuden pohtia, miten noihin prosesseihin voidaan johtamisen avulla vaikuttaa.

Johtaminen tutkimuksen kohteena

Johtajaan kohdistuneet tutkimukset ovat lisänneet ymmärrystämme johtajista, heidän johtajaominaisuuksistaan ja johtamistyyleistä, mutta itse johtamisesta (ja johtajuudesta) sellaiset tutkimukset kertovat hyvin vähän. Johtaminen on sosiaalinen prosessi, jossa johtajan lisäksi on yksi tai useampia alaisia. Tästä prosessista meillä on hämmästyttävän vähän tietoa; emme tunne kovinkaan hyvin niitä psykologisia prosesseja ja mekanismeja, jotka valottaisivat johtamista vaikuttamisprosessina.

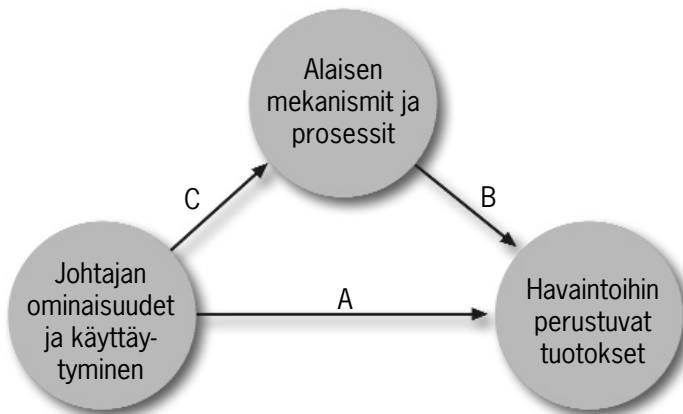
Johtajakeskeinen lähestymistapa ulottaa juurensa talonpoikaisjärkeen,

johtamisprosessien implisiittiseen ymmärrykseen. Niiden mukaan johtajien tehtävänä on sysätä liikkeelle tuottava toiminta ja vaikuttaa tärkeisiin tuotoksiin. Talonpoikaisjärjestä ammentavat teoriat rajoittuvat siihen, mitä ihminen voi helposti havaita, siis johtamiskäyttäytymiseen, sen sijaan, että ne keskittyisivät sisäisiin prosesseihin, kuten johdettavien psykologisiin reaktioihin tai heidän implisiittisiin teorioihinsa siitä, mitä johtajien tulisi olla. Helposti havaittavat riippuvuudet eivät useinkaan paljasta tapahtumien taustalla olevia kausaalirakenteita.

Calder (1977) kutsuu talonpoikaisjärjkeen vetoavia teorioita ensimmäisen asteen konstruktioiksi ja erottaa ne toisen asteen konstruktioista, jotka nojaavat mieluummin tieteelliseen teoriaan kuin havaintoihin perustuvaan tapahtumien ymmärtämiseen. Vaikka transformationaaliset johtajat voivat käyttäytyä tietyllä spesifisellä tavalla, ei ole lainkaan varmaa, että muutokset ihmisissä ja organisaation prosesseissa johtuvat suoraan heidän toiminnastaan.

Dvirin tutkijaryhmä (2002) selvitti johtamiskoulutuksen vaikutuksia Israelin puolustusvoimissa. Tutkimus osoitti monien kehityskriteerien osalta, että transformationalisen johtajakoulutuksen saaneiden upseerien joukot menestyivät paremmin kuin kontrolliryhmään kuuluneiden joukot. Tämä näkyi paitsi johdettavien suorituksissa myös heidän tehokkuususkomuksissaan, kollektiivisessa orientaatioissaan, yrittämisessään ja kyvyissään kriittiseen itsenäiseen toimintaan. Tutkimus ei kuitenkaan voinut osoittaa, että johtajien käyttäytyminen transformationaalisten johtamisoppien mukaan vaikuttaisi kyseisiin tuloksiin. Ellemme tunne niitä mekanismeja, jotka linkittävät johtajan aktiviteetit alaisen havaintoihin ja reaktioihin, emme voi todistaa johtamiskoulutuksen vaikutuksia alaisen suorituksiin.

Esimerkkimme paljastaa johtajaan fokusoituneen lähestymistavan heikkouden. Johtajalle suunnattu koulutus korostaa prosesseja, jotka ovat kovin etäisiä alaisen suoritusta ja reaktioita ajatellen: koulutusta ei ole sidottu alaisen prosesseihin, jotka paljon läheisemmin määrittävät odotettua muutosta.



Kuvio 1. Johtaja- (A) ja alaiseskeiset (B ja C) näkökulmat johtamisen tutkimisessa.

Robert Lord ja Douglas Brown (2004) hylkäävät johtajakeskeisen lähestymistavan, sen että tyydytään vain kuvailemaan, mitä johtajat tekevät, tutkimaan johtajan aktiiviteettien ja tuotosten välisiä suhteita ja pohtimaan sitten, miksi johtamisvaikutuksia tapahtuu. He suosittavat Calderin jakoon viitaten toisen asteen tieteellisiä konstruktioita ja prosesseja, jotka tapahtuvat alaisissa. Tärkeintä johtamisen tutkimuksessa ja käytännössä on ymmärtää alaisten motivaatioita, tunteita ja kehitystä ja niiden pohjalta analysoida, kuinka esimiehet voivat vaikuttaa noihin prosesseihin. Vasta sen jälkeen, kun alaiskeskeiset mekanismit ja prosessit ymmärretään teoreettisesti, on mahdollista sitoa ne johtajan kvalifikaatioihin ja käyttäytymiseen. Lord ja Brown pyrkivät löytämään sellaisia ominaisuuksia ja prosesseja, jotka ovat a) vahvasti sidoksissa alaisten motivaatioon, affektiivisiin ja kehityksellisiin prosesseihin, b) riittävän yleisiä, jotta ne selittäisivät monentyyppistä käyttäytymistä ja c) vahvasti tieteellisiin tutkimuksiin perustuvia.

Miksi alaisen minäkäsitys?

Minäkäsitys täyttää kolme ydinvaatimusta, jotka johtamisteoriaa ajatellen ovat keskeisiä: minäkäsitys on avoin vaikutuksille, se on yksilön ominaisuus ja se on käsitteenä kattava.

Johtaminen on viime kädessä vaikutamisprosessi (ks. Lord & Smith 1999; Ruohotie 2000, 275-300 Beairsto & Ruohotie 2003). Johtajan täytyy kyetä muuttamaan alaisen kognitioita, kuten asenteita tai skeemoja, skriptejä ja muita tietorakenteita, jotka ovat avoimia muutoksille. Esimiehen vaikutus ulottuu

myös emootioihin: ne toimivat varoitus-signaaleina vaaratilanteissa, toisissa tilanteissa taas potentiaalisina palkkioina, ja motivationaalinen systeemi ohjaa emotionaalisia ja kognitiivisia prosesseja reagoitaessa ympäristöön.

Minuus (minän olemus) on kokoelma pieniä, suhteellisen itsenäisiä prosessointiyksiköitä, jotka aktivoituvat erilaisissa konteksteissa ja joilla on spesifit kognitiiviset, emotionaaliset, motivationaaliset ja toiminnalliset seuraamukset. Koska minäkäsitys on olemukseltaan dynaaminen (ts. sen sisältö riippuu tilanteesta), johtaja voi vaikuttaa niin, että alaisen minäkäsitystä määrittävät merkitykset muuttuvat tai niin, että alaisen minäkäsitys jollakin tavalla avartuu.

Ihmisillä on ainutlaatuinen kyky tehdä "aikamatkoja": he voivat palata menneeseen ja elää uudelleen jo kerran koettuja tapahtumia tai he voivat projisoida itsensä tulevaisuuden kontekstiin ja ennakoida toimintojaan ja niistä koituvia seuraamuksia itselleen. Kyky irtautua ajan ja paikan kahleista mahdollistaa sen, että voimme käsitteellistää potentiaalisia minäkuvia ja verrata niitä aiempiin minäkuviin. Toinen kriittinen ominaisuus on episodinen muisti: se eroaa yleisemmästä semanttisesta muistista, koska se on kontekstispesifinen ja tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottu. Minuus, episodinen muisti ja emootiot ovat olennainen osa integroitua itsensäätelysystemiä, joka toimii automaattisesti tehdesämme tilannearvioita. Ilman kyseistä minuuteen liittyvää emotionaalista kapasiteettia inhimillinen motivaatio heikkeneisi tuntuvasti.

Johtajan tulee ymmärtää, miten hänen toimintansa muokkaa alaisen psykologisia, sosiaalisia ja kognitiivisia tuo-

toksia kuten asenteita, skeemoja, motivaatiota, tunteita, havaintoja ja ryhmää kohtaan tunnettua kiintymystä. Lord ja Brown (2004) löysivät kirjallisuusanalyysinsä pohjalta suuren joukon psykologisia prosesseja ja tuotoksia, jotka ovat sidoksissa minäkäsitykseen. Kyseisiä prosesseja ovat affektiiviset reaktiot, motivaatio, itsesäätely, ihmissuhteiden kehittyminen, informaation prosessointi, attribuutitulkinnat, arviointiprosessi, episodinen muisti sekä irtautuminen ajan ja paikan kahleista. Minäkäsitys nivoutuu suureen määrään erilaisia tuotoksia ja prosesseja, jotka ovat välttämättömiä johtamisen (ja johtajuuden) ymmärtämiselle.

Minäkäsitykset ja minäidentiteetti

Minäkäsitykset ovat minäidentiteetteihin liittyviä kognitiivisia rakenteita. Moderni kasvatustieteellinen tulkinta näkee minäkäsityksen kognitiivisena toimintana: jatkuvana itsensä käsitteellistämisenä suhteessa erilaisiin roolivaatimuksiin tai omaan kyvykkyyteen.

Minäkäsitystä voidaan kuvata tietorakenteeksi, joka sisältää monipuolista, yksilöön itseensä liittyvää tietoa. Eri tilanteissa korostuvat erilaiset minäkäsitykset. Varsin yleinen jako on jäsentää minäkäsityksiä sen mukaan, miten ne määrittävät yksilön identiteettiä. Sellaiset käsitteet kuin persoonallinen (tai individuaalinen) ja sosiaalinen identiteetti osoittavat, että minuutta koskevat tulkinnat riippuvat siitä, mihin yksilö kulloinkin samaistuu tai vertaa itseään.

Persoonallisessa identiteetissä on kysymys siitä, miten yksilö määrittelee itsen-

sä suhteessa toisiin ihmisiin havaitse- miensa yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien pohjalta. Kyseinen tulkinta määrää sen, miten ainutlaatuisesti hän kokee itsensä. *Sosiaalisessa identiteetissä* on vastavasti kyse siitä, miten yksilö määrittelee itsensä ollessaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa tai toimiessaan sosiaalisen ryhmän tai yhteisön jäsenenä. Sosiaalinen identiteetti ankkuroi minäkäsityksen laajempaan sosiaaliseen viitekehukseen. Vertailukohteesta riippuen voidaan erottaa ihmissuhteisiin perustuva tai kollektiivinen identiteetti. Ihmissuhteisiin perustuva identiteetti on tärkeä esimerkiksi esimies-alais-suhteiden hoidossa, kun taas kollektiivinen identiteetti on keskeinen mm. tiimityössä ja organisaation yhteisissä ponnisteluissa.

Todellisuudessa identiteettejä on vieläkin enemmän. Douglas Hall (1990) puhuu subidentiteeteistä. Niillä hän tarkoittaa ominaisuuksia tai tunnuspiirteitä, jotka ilmaisevat yksilön samaistumista eri rooleihin. Voimme siis puhua erikseen ammatti-identiteetistä, aviopuolison identiteetistä, vanhemman identiteetistä jne. Hallin mukaan kuhunkin rooliin liittyvä subidentiteetti kuvaa yksilön tulkintaa itsestä, kun hän pyrkii vastaamaan toisten ihmisten asettamiin odotuksiin.

Meillä on siis monia identiteettejä. Ne eivät kuitenkaan aktivoitu samalla kertaa: itse asiassa yhden identiteetin aktivoituminen estää toisten identiteettien aktivoitumisen. Minäidentiteettimme valikoituvat arvojemme ja tarpeittemme pohjalta ja perustuvat sosiaalisiin prosesseihin (Lord, Brown & Freiberg 1999).

Työskentelevä minäkäsitys

Robert Lord, Douglas Brown ja Steven Freiberg (1999) kutsuvat identiteettiä aktivoivaa mekanismia *työskenteleväksi minäkäsitykseksi* (working self-concept): se määrittelee jonkinlaisen standardin, johon henkilö vertaa itseään. Työskentelevän minäkäsityksen (TMK) spesifisen sisällön aktivoituminen riippuu kontekstin tai äskettäin saatujen kokemusten herättämisestä vihjeistä. Esimerkiksi eri rooleissa – kuten aviopuolisona, vanhempana, työntekijänä, kirkon jäsenenä, nappulaliigan valmentajana jne. – toimiminen riippuu sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstä, ja näiden roolien aktivoituminen perustuu ympäristön tarjoamiin vihjeisiin. Vanhemman rooli aktivoituu kotona lasten kanssa touhuttaessa, aviopuolison rooli silloin, kun ollaan kahden puolison kanssa, työntekijän rooli aktivoituu työympäristössä jne. Jotkut minäkäsitykset – kuten vanhemman ja aviopuolison rooliin liittyvät – ovat hyvin läheisesti sidoksissa toisiinsa, kun taas toiset minäkäsitykset – kuten vanhemman ja työntekijän rooliin liittyvät – ovat hyvinkin kaukana toisistaan ja voivat olla jopa ristiriidassa keskenään.

Lord ja Brown (2004) erottavat minärakenteissa toisistaan myös perifeeriset ja ydinskeemat. Edelliset aktivoituvat vain hyvin spesifeissä konteksteissa (kuten nappulaliigan valmentajan rooliin liittyvät skeemat); ydinskeemat (kuten vanhemman rooliin liittyvät skeemat) puolestaan aktivoituvat monenlaisissa konteksteissa.

Työskentelevä minäkäsitys on kontekstin aktivoimien, minää koskevien ydinskeemojen ja perifeeristen skeemo-

jen jatkuvasti muuttuva kombinaatio (Lord, Brown & Freiberg 1999). Lord ja Brown (2004) mallintavat kyseistä minäkäsitystä kolmen komponentin avulla: vallitseva minäkuva (self-views), potentiaalinen minäkuva (possible selves) sekä tavoitteet ja standardit (current goals and standards).

Vallitsevassa minäkuivassa on kysymys siitä, miten yksilö määrittelee itsensä suhteessa tietyn kontekstin viritämiin vaatimuksiin tai odotuksiin, esimerkiksi miten älykkäänä tai urheilullisena hän pitää itseään, miten hyväksi hän kokee sosiaaliset taitonsa tai miten tyytyväinen hän on ulkoiseen olemukseensa.

Potentiaalinen minäkuiva määrittää sen, mitä yksilö voisi olla tai mitä hänestä voisi tulla. Tutkijoiden mukaan tulevaisuuden toiveet ja pelot ovat yhteydessä potentiaaliseen minäkuivaan (Markus & Wurf 1987). Vaikka kysymyksessä on tulevaisuuteen orientoitunut, hypoteettinen minäkuiva, sen vaikutukset ulottuvat myös tämän hetken motivaatioon, aktiviteetteihin ja affektiivisiin tuotoksiin.

*Tavoitteet ovat kontekstiin sidoksissa olevia skeemoja, jotka suuntaavat informaation prosessointia. Ne määrittävät myös tärkeällä tavalla yksilön motivaatiota ja käyttäytymistä sekä auttavat ymmärtämään minäkäsitykseen liittyvää itsesääteilyä. Tavoitteiden keskeinen tehtävä on luoda *standardeja*, joihin yksilö vertaa saamaansa palautetta.*

Työskentelevän minäkäsityksen komponentit – vallitseva minäkuiva, potentiaalinen minäkuiva ja tavoitteet/standardit – ovat vuorovaikutuksessa keskenään

ja luovat *kontrollisysteemin*, joka säätelee motivaatiota ja tunnetiloja (Lord & Levy 1994). Kontrollisysteemit operoivat vertaamalla saatua palautetta relevanttiin standardiin ja reagoimalla tavalla, joka vaikuttaa palautteen ja standardin ristiriitaan (diskrepanssiin). Kontrollisysteemi voi siis liittyä mihin tahansa kahden komponentin yhdistelmään; toinen komponentti määrittää standardin ja toinen tarjoaa palautelähteen. Keskenään vertailtavista komponenteista riippuen voidaan erottaa erilaisia motivationaalisia prosesseja.

Oheinen kuva pyrkii mallintamaan työskentelevää minäkuvaa. Kun verra-

taan keskenään vallitsevaa minäkuvaa ja sen hetken tavoitteita, on kysymys proksimaalista motivaatiota määrittävästä asiasta; diskrepanssi koetaan silloin vahvasti affektiivisena. Kun nykytavoitteita verrataan potentiaaliseen minäkuvaan, on kysymys jo paljon etäisemmistä (distaalista) motivationaalisista prosesseista, koska minäkuva projisoituu tulevaisuuteen. Vallitsevan minäkuvan ja potentiaalisen minäkuvan vertailu luo perustan itsensä kehittämiseksi. Kuvioon piirretyt kaksisuuntaiset nuolet symboloivat minärakenteiden yhteyksiä, kuten sitä, että potentiaalinen minäkuva aktivoi (tai ehkäisee) tavoitteita ja päinvastoin.

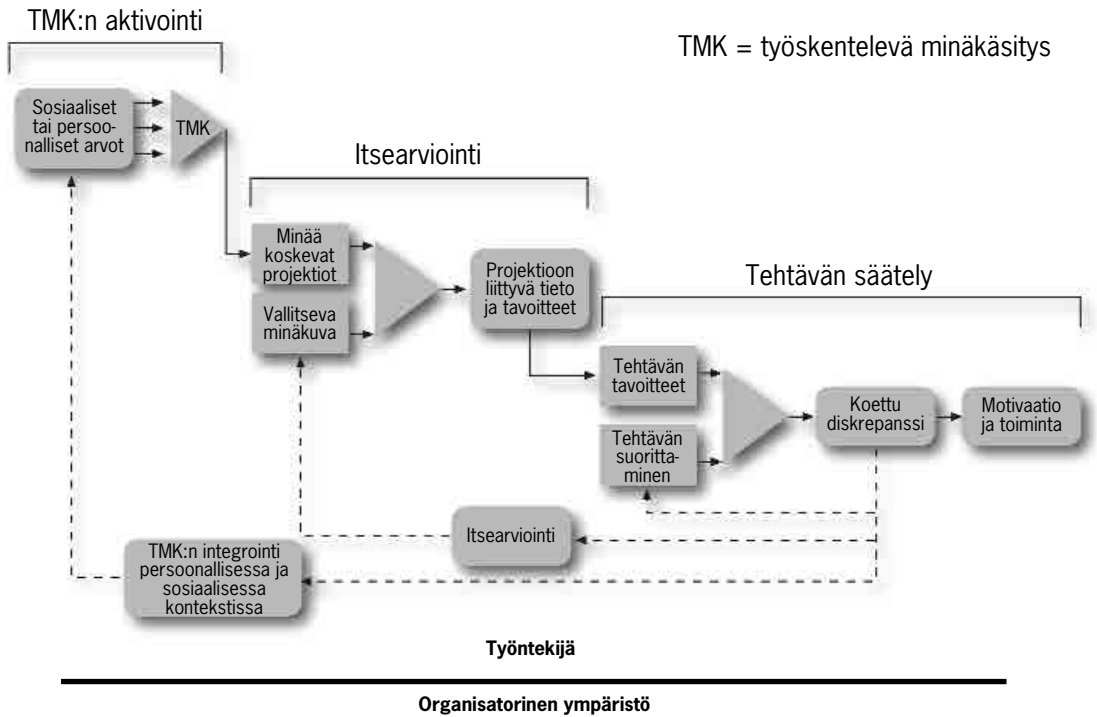


Kuvio 2. Työskentelevän minäkuvan mallintaminen (Lord & Brown 2004, 20).

Hierarkkinen itsesäätelymalli

Lord ja Brown (2004) ovat laatineet myös itsesäätelymallin (ks. s. 10), joka havainnollistaa motivationaalisten kontrollisysteemien toimintaa käyttäytymisen suuntaajana. Mallin triangelit kuvaavat vertailuja, joissa relevantista kontekstista saatua palautetta verrataan korkeamman tason systeemien

(kuten arvojen) määrittämään standardiin. Vertailun tuloksena syntyvä ”output” toimii standardina alemman tason systeemille tai havaintojen, tunteiden ja toimintareaktioiden määrittelylle. Diskrepanssit (koetut ristiriidat) muodostavat keskeisen motivationaalisen rakenteen monissa itsesäätelyteorioissa (Carver & Scheier 1998; Lord & Levy 1994).



Kuvio 3. Hierarkkinen itsesäätelymalli, joka linkittää työskentelevän minäkäsityksen tehtävän suorittamiseen (Lord & Brown 2004, 34).

Hierarkkinen itsesäätelymalli havainnollistaa, miten erilaiset palautekytkennät yhdistävät abstraktiotasoltaan erilaisia minärakenteita. Syntyneissä silmuikoissa voidaan erottaa kahdentyyppisiä mekanismeja. Ensinnäkin, korkean tason systeemit (kuten persoonalliset tai sosiaaliset arvot) määrittelevät tavoitteet/standardit alemman tason itsesäätelyprosessille, jolla on suurempi vaikutus tehtävän suorittamiseen (esim. resurssien kohdentamiseen käyttäen oikeudenmukaisuus- tai yhdenmukaisuusnormeja). Toiseksi, alemman tason systeemeistä saatu palaute kulkeutuu takaisin korkeamman tason systeemeihin ja ankkuroituu tehtävään tai projektiin tai sosiaalisiin/persoonallisiin arvoihin. Kontrollikytkentöihin liittyvä itsesäätely mahdollistaa sen, että yksilö voi reagoida koettuun ristiriitaan sekä kognitiivisen että käyttäytymistason muutoksilla. Yksinkertaisuuden vuoksi kuvioon on mer-

kitty katkoviivoilla vain käyttäytymistason palaute. Alemmalla tasolla on kysymys ulkoisesta tehtävään liittyvästä palautteesta, kun taas korkeammilla tasoilla kysymys on pääasiassa sisäisestä palautteesta.

Kuviosta puuttuu kokonaan palaute, joka valaisisi tavoitetason mukautumista koettuun ristiriitaan. Esimerkiksi silloin, kun tietyssä tehtävässä suoritustaso jää alle tavoitteen, ihmisillä on taipumus laskea tavoitetasoa vähentääkseen ristiriitaa (Campion & Lord 1982; Kernan & Lord 1991). Tavoitestandardien kognitiivisen mukautumisen tulisi näkyä katkoviivana, joka kulkee havaitusta diskrepanssista tehtävän tavoitteeseen tai projektin tavoitteesta minää koskevaan projektistandardiin. Tältä osin Lord ja Brown ovat tietoisesti yksinkertaistaneet malliaan.

Edellä oleva kuvio havainnollistaa proksimaalista motivationaalista systeemiä: siinä on linkitetty yhteen vallitseva minäkuva ja nykyiset tavoitteet. Tulevaisuuteen suuntautuvan distaalisen motivationaalisen systeemin havainnollistaminen edellyttää sitä, että vallitseva minäkuva korvataan potentiaalisella minäkuvalla; muutoin kuvio on sama. Itsensä kehittämisen mallintamisessa vallitseva minäkuva luo standardin tehtävän säätelyn osalta, kun taas itsearviointin standardina on potentiaalinen minäkuva.

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen tehtävän tavoitteesta ja saadusta palautteesta, eikä sellaisen motivaation ylläpitäminen edellytä korkeamman tason systeemeitä. Tästä syystä ulkoinen motivaatio koetaan ”pakkoon perustuvana”, ja se saattaa haitata luovan kapasiteetin käyttöä ja itsensä kehittämistä. Jotta esimies voisi edistää työyhteisön jäsenten autonomiaa, itsesäätelyä, luovuutta ja osaamisen kehittämistä, hänen on opittava integroimaan yksilön motivaatio ja minärakenteet. Tehtäväkeskeinen johtamistyyli heikentää pitkään jatkuessaan henkilöstön jäsenten ammatillista kasvua, luovuutta ja sisäistä motivaatiota.

Lord ja Brown (2004) pitävät kehittämäänsä hierarkkista itsesäätelymallia laajasti käyttökelpoisena, koska sen avulla voidaan joustavasti havainnollistaa proksimaalisten, distaalisten ja kehityksellisten motivationaalisten systeemien dynamiikkaa. Sen avulla voidaan lähestyä muun muassa monia johtamistyöhön liittyviä käytännön ongelmia. Esimerkkinä voisi olla vaikkapa negatiivisen palautteen antaminen. Ihmiset voivat hyväksyä negatiivisen palautteen, jonka seurauksena heidän oppimisensa ja suoriutuksensa voi jatkossa parantua, tai he voivat torjua palautteen, mikä näkyy

myös kiukkuna ja työhön sitoutumisen heikkenemisenä. Lord ja Brown uskovat, että negatiivisen palautteen haitalliset vaikutukset motivaatioon voidaan minimoida korostamalla mieluummin distaalisia kuin proksimaalisia motivationaalisia prosesseja. Tämä merkitsee sitä, että itsearviointiprosessissa vallitseva minäkuva korvautuu potentiaalisella minäkuvalla. Itsearviointiprosessi suuntautuu silloin pikemminkin oppimiseen kuin suoritukseen.

Työskentelevä minäkäsitys ja minäidentiteetin tasot

Brewer ja Gardner (1996) erottavat minäidentiteetissä jo aiemmin kuvatut kolme tasoa: individuaalisen, interpersoonallisen ja kollektiivisen tason. Kukin taso muodostuu hyvin kompleksisista ja dynaamisista systeemeistä, joita edellä on kutsuttu proksimaaliksi, distaaliseksi ja kehitykselliseksi motivationaaliseksi systeemeiksi. Asiaa voisi valaista esimerkiksi distaalisten motivationaalisten systeemien osalta. Ne linkittävät yhteen tehtävän tavoitteet ja potentiaalisen minäkuvan: motivationaalinen systeemi voi silloin perustua yksilön oman kompetenssin kehittämiseksi (persoonallinen identiteetti), vahvojen vuorovaikutussuhteiden rakentamiselle itselle tärkeiden ihmisten kanssa (interpersoonallinen identiteetti) tai jonkun spesifin ryhmän toiminnan ja statuksen parantamiselle (kollektiivinen identiteetti). Vieläkin konkreettisemmin eri identiteettitasoja luonnehtivat seuraavat esimerkit:

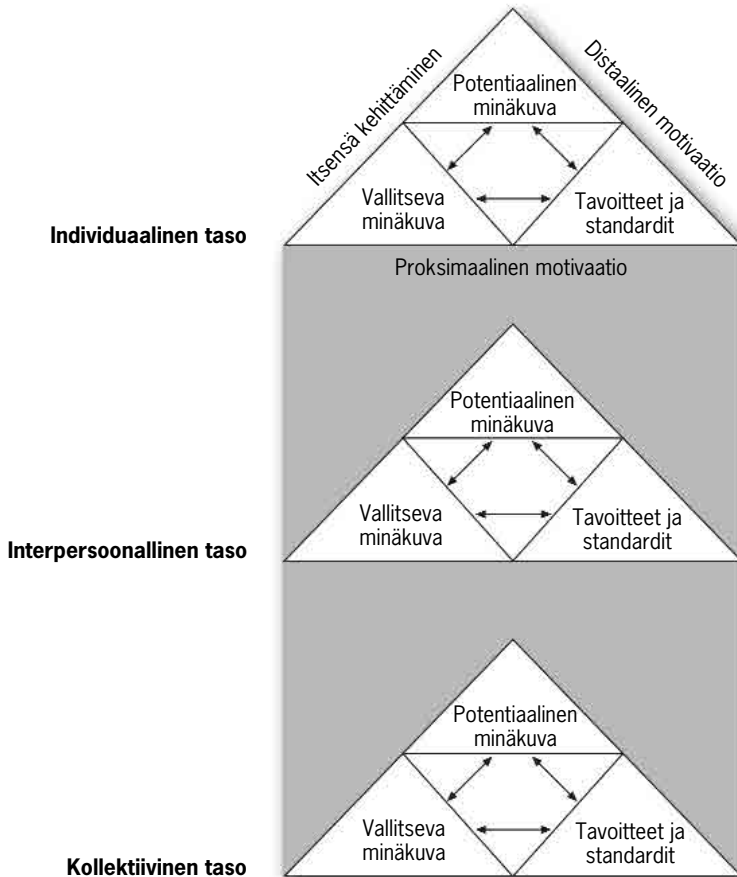
Matin esimies on vakavasti sairas ja siksi Matin on johdettava komiteaa esimiehensä sijasta. Tästä syystä hänen on tehtävä ylitöitä ja opeteltava ym-

märtämään raportteja, jotka käsittelevät uutta, käyttöön otettavaa informaatiojärjestelmiä. Kaikesta huolimatta hän kokee tilanteen mahdollisuutena näyttää omat kykynsä johtaa keskustelua ja ryhmän työskentelyä. Hän uskoo myös siihen, että tilanne auttaa häntä etenemään työssään ja että muut alkaivat luottaa hänen pätevyyteensä (individuaalinen taso).

Liisan esimies on myös pois työstä ja Liisan täytyy hoitaa esimiehensä tehtäviä. Hän kokee tilanteen mahdollisuutena osoittaa lojaaliutta esimie-

helleen ja kiitollisuutta siitä, että tämä on luottanut hänen arviointikykyynsä vaikeissa tilanteissa. Liisa toivoo, että uusi kokemus syventää entisestään hyvää yhteistyötä esimiehen kanssa (interpersoonallinen taso).

Riston esimies on loukkaantunut pahasti auto-onnettomuudessa. Esimiehen alun perin johtama kehittämissiimi yrittää kaikkea huolimatta jatkaa työskentelyä laadun kehittämiseksi ja pitää kiinni alunperin laaditusta aikataulusta. Kukin tiimin jäsen huolehtii sovitusta, aiemmin esimie-



Kuvio 4. Työskentelevän minäkuvan mallintaminen eri identiteettitasoilla (Lord, Brown & Freiberg 1999).

helle kuuluneesta tehtävästä ja varmistaa osaltaan sen, että tiimin korkeat standardit saavutetaan. Yhdessä he uskovat, että vahva sitoutuminen tiimiin ja sen tavoitteisiin sekä yhteiset ponnistelut tuottavat tiimille mainetta (kollektiivinen taso).

Selenta ja Lord (2002) ovat kehittäneet mittavälineen minäidentiteetin tutkimista varten. Mittavälineen rakenneläiditeettitarkastelu osoitti, että yksilöllistä identiteettiä voidaan luonnehtia kolmen dimension – vertailevan identi-

teetin, sisäisen identiteetin ja riippumattomuuden – avulla. Sosiaalista identiteettiä mittaavat dimensiot jäsenyivät kahteen ryhmään: interpersoonallinen taso, jota leimaa toisista välittäminen ja ihmissuhdeidentiteetti, sekä kollektiivinen taso, jota luonnehtivat ryhmän saavutuksiin keskittyminen ja ryhmäidentiteetti. Selenta ja Lord havaitsivat myös, että monikulttuurisuuteen liittyvät arvot noudattavat edellä esitettyä identiteettijakoa. Identiteettiä kuvaava kolmitasorakenne tukee vahvasti Brewerin ja Gardnerin esittämää identiteettijäsentelyä.

Taulukko 1. Minäidentiteetin tasot ja dimensiot (Selenta & Lord 2002).

Tasot ja dimensiot	Dimension kuvaus
<i>Individuaalinen taso</i>	
Vertaileva identiteetti	Yksilöllisiä ominaisuuksia tai saavutuksia verrataan toisten ominaisuuksiin/saavutuksiin
Sisäinen identiteetti	Minä määritellään vertaamalla sitä sisäiseen viitekehykseen
Riippumattomuus	Riippumattomuutta/itsenäisyyttä pidetään parempana kuin sosiaalisia aktiviteetteja
<i>Ihmissuhdetaso</i>	
Toisista välittäminen	Muiden auttaminen ja huolenpito toisista ihmisistä määrittää minää
Ihmissuhdeidentiteetti	Minän määrittely perustuu läheisiin ihmissuhteisiin ja itsereflektioon
<i>Kollektiivinen taso</i>	
Ryhmän saavutuksiin keskittyminen	Ryhmän saavutukset ja ryhmän sisäiset kontribuutiot määrittelevät minää
Ryhmäidentiteetti	Minä on määriteltävissä ryhmän ja toisten ihmisten ryhmään kohdistamien reaktioiden kautta

Lopuksi

Johtaminen mielletään yleisesti prosessiksi, jossa esimiesasemassa oleva henkilö vaikuttaa ryhmän jäseniin toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan keskeisenä haasteena on saada aikaan muutoksia alaisten sisäisissä mekanismeissa ja prosesseissa. Johtaminen ymmärretään tässä artikkelissa prosessina, jonka kautta johtaja/esimies luo edellytyksiä työryhmänsä jäsenien minäkuvan ja identiteetin muuttumiselle – ja sen seurauksena työkäyttämisen todelliselle ja pysyvälle muutokselle. Identiteetin muutosta voidaan tarkastella individuaalisella, interpersonaalisella ja kollektiivisella tasolla. Sisäisten prosessien dynamiikkaa pitää yllä aktiivinen minä, jota kutsutaan työskenteleväksi minäkäsitykseksi. Sen keskeisiä osatekijöitä ovat vallitseva minäkuva, potentiaalinen minäkuva sekä tavoitteet ja standardit. Ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja luovat kontrollisysteemin, joka säätelee motivaatiota ja tunnetiloja.

Lähteet

- Austin, J. T. & Vancouver, J. B. 1996. Goal construct in psychology: Structure, process and context. *Psychological Bulletin*, 120, 338–375.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. 1996. Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72–83.
- Beairsto, B & Ruohotie, P. 2003. Empowering Professionals as Life long Learners. In B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (Eds.), *Professional Learning and Leadership*. University of Tampere: Research Centre for Vocational Education.
- Brewer, M. B. & Gardner, W. 1996. Who is this “we”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83–93.
- Calder, B. J. 1977. An attribution theory of leadership. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour* (pp. 179-204). Chicago: St. Clair Press.
- Campion, M. E. & Lord, R. G. 1982. A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265–287.

- Carver, C. S. & Scheier, M. F. 1998. On the self-regulation of behavior. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1991. A motivational approach to self: Integration in personality. Teoksessa R. Dienstbier (toim.), Nebraska symposium on motivation (Vol 38). Perspectives on motivation. Lincoln: University Press, 454–471.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Hall, D. 1990. Career development theory in organizations. Teoksessa D. Brown, L. Brooks and Associates, Career choice and development. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Kernan, M. C. & Lord, R. G. 1991. An application of control theory to understanding the relationship between performance and satisfaction. *Human Performance*, 4, 173–185.
- Klein, H. J. 1989. An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review*, 14, 150–172.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. 2004. Leadership Processes and Follower Self-Identity. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Lord, R. G., Brown, D. J. & Freiberg, S. J. 1999. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167–203.
- Lord, R. G. & Levy, P. J. 1994. Moving from cognition to action: A control theory perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 335–398.
- Lord, R. G. & Smith, W. G. 1999. Leadership and the changing nature of performance. Teoksessa D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (toim.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Markus, H. & Wurf, E. 1987. The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299–337.
- Ruohotie, P. 2000. Ammatin oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Selenta, C. & Lord, R. G. 2002. The individual, relational, and collective levels: Construct refinement and development of a measure of the self-concept levels. Manuscript submitted for publication.