



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Johtajaidentiteetin merkitys proaktiiviselle työssä kehittymiselle – Tarkastelussa uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuus ja henkilökohtaiset johtamistavoitteet

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Wilma Casey

Ohjaaja:
FT Markku Jokisaari

7.5.2026
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Wilma Casey

Otsikko: Johtajaidentiteetin merkitys proaktiiviselle työssä kehitymiselle – Tarkastelussa uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuus ja henkilökohtaiset johtamistavoitteet

Ohjaaja: FT Markku Jokisaari

Sivumäärä: 46 sivua

Päivämäärä: 7.5.2026

Johtajaidentiteettiä on tutkittu paljon monien tutkijoiden toimesta ja monilla eri termeillä. Sitä ei kuitenkaan ole juurikaan tutkittu suhteessa uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuuteen tai esihenkilöiden asettamien johtamistavoitteiden sisältöihin. Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtajaidentiteetin kolmea ulottuvuutta: vahva johtajaidentiteetti, johtajaidentiteettiruminaatio ja johtajaidentiteetin tutkiminen. Näiden ulottuvuuksien avulla tarkastellaan johtajaidentiteetin yhteyttä ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä uuden esihenkilön palautteen hakuaktiivisuuteen ja toisessa tutkimuskysymyksessä uuden esihenkilön asettamiin henkilökohtaisiin johtamistavoitteisiin. Palautteen hakemista tarkasteltiin kolmen palautteen haun muodon kautta, jotka olivat positiivisen palautteen kysyminen, palautteen aktiivinen kysyminen ja palautteen havainnointi. Tutkimuksessa johtamistavoitteet luokiteltiin viiteen luokkaan: välittömät ammatilliset kompetenssit, välilliset ammatilliset kompetenssit, uralla eteneminen, tiimin kehittäminen ja organisaation kehittäminen. Aineisto on kerätty osana aikaisempaa tutkimusta pitkittäistutkimuksena kahdella mittauskerralla, ja tutkimukseen osallistui 135 uutta esihenkilöä chileläisestä pankista, joista 53 oli naisia ja 82 miehiä, iältään 29-59-vuotiaita (Jokisaari & Adriasola 2024b). Tutkimuksen on tarkoitus täydentää kirjallisuudessa esiintyvää tutkimusaukkoa, sekä tarjota uusille esihenkilöille informaatiota oman identiteetin ja proaktiivisen työssä kehittymisen yhteydestä, joka voi auttaa uutta esihenkilöä refleктоimaan omaa käyttäytymistään ja pyrkimään parempaan suoriutumiseen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset osoittivat, että vahvan johtajaidentiteetin omaksuneet esihenkilöt hakevat palautetta havainnoimalla alaiustensa käytöstä, mutta yhteyttä palautteen kysymiseen ei ollut todettavissa. Johtajaidentiteetin tutkimisella sen sijaan oli yhteys positiivisen palautteen kysymiseen alaisilta, mutta yhteyttä palautteen aktiiviseen kysymiseen tai sen havainnointiin ei ollut todettavissa. Toisen tutkimuskysymyksen tuloksista saatiin selville, että johtajaidentiteettiulottuvuudet eivät ole yhteydessä uusien esihenkilöiden asettamien henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältöön. Tutkimuksessa saatiin siis selville, että johtajaidentiteetti voi olla yhteydessä palautteen hakemiseen sekä sen muotoon, kuten kysymiseen tai havainnoimiseen, mutta yhteyttä henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältöihin ei ainakaan tässä tutkimuksessa todettu.

Avainsanat: Johtajaidentiteetti, johtajaidentiteettiruminaatio, johtajaidentiteetin tutkiminen, palautteen hakuaktiivisuus, henkilökohtaiset johtamistavoitteet, proaktiivisuus, työssä kehittyminen

SISÄLLYS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 2 | Teoria | 10 |
| | 2.1 Johtajaidentiteetti ja sen ulottuvuudet | 10 |
| | 2.1.1 Johtajaidentiteetti | 10 |
| | 2.1.2 Johtajaidentiteettiruminaatio | 12 |
| | 2.1.3 Johtajaidentiteetin tutkiminen | 13 |
| | 2.2 Palautteen hakeminen | 15 |
| | 2.3 Henkilökohtaiset johtamistavoitteet | 17 |
| | 2.3.1 Henkilökohtaiset johtamistavoitteet | 17 |
| | 2.3.2 Tavoiteluokittelu | 19 |
| 3 | Menetelmät | 21 |
| | 3.1 Tutkimusaineisto | 21 |
| | 3.2 Aineiston muuttujat | 21 |
| | 3.2.1 Johtajaidentiteettiulottuvuudet | 22 |
| | 3.2.2 Palautteen hakuaktiivisuus | 22 |
| | 3.2.3 Henkilökohtaiset johtamistavoitteet | 23 |
| | 3.3 Analyysi | 24 |
| | 3.4 Tutkimuksen eettiset kysymykset | 25 |
| 4 | Tulokset | 26 |
| | 4.1 Muuttujien keskinäiset korrelaatiot | 26 |
| | 4.2 Johtajaidentiteetti (aika 1) ja palautteen hakeminen (aika 2) | 27 |
| | 4.3 Johtajaidentiteetti (aika 1) ja henkilökohtaiset johtamistavoitteet (aika 2) | 28 |
| 5 | Pohdinta | 32 |
| | 5.1 Tulosten pohdinta | 32 |
| | 5.1.1 Johtajaidentiteetti ja palautteen hakuaktiivisuus | 32 |
| | 5.1.2 Johtajaidentiteetti ja henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältö | 35 |
| | 5.2 Tutkimuksen rajoitteet | 37 |
| | 5.3 Jatkotutkimus | 38 |
| 6 | Yhteenveto | 41 |
| | Lähteet | 42 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuva 1 Johtajaidentiteetin ja johtamistaitojen kehittyminen | 11 |
|---|----|

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| Taulukko 1 Esimerkkejä henkilökohtaisten johtamistavoitteiden luokittelusta | 24 |
| Taulukko 2 Tutkimuskysymyksen 1 muuttujien korrelaatiomatriisi | 26 |
| Taulukko 3 Tutkimuskysymyksen 2 muuttujien korrelaatiomatriisi | 27 |
| Taulukko 4 Johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteys palautteen hakuaktiivisuuteen | 28 |
| Taulukko 5 Johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa <i>välittömät ammatilliset kompetenssit</i> | 29 |
| Taulukko 6 Johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa <i>välilliset ammatilliset kompetenssit</i> | 29 |
| Taulukko 7 Johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa <i>uralla eteneminen</i> | 30 |
| Taulukko 8 Johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa <i>tiimin kehittäminen</i> | 30 |
| Taulukko 9 Johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa <i>organisaation kehittäminen</i> | 31 |

1 Johdanto

Johtajaidentiteettiä on tutkittu jo useita vuosikymmeniä ja siihen on otettu monia näkökulmia, esimerkiksi DeRuen ja Ashfordin (2010) tutkimus johtajaidentiteetin kehittymisestä organisaatiossa sosiaalisen vuorovaikutusten kautta tai Grønin ym. (2020) tutkimus julkisen sektorin esihenkilöiden johtajaidentiteetin ja suoriutumisen yhteydestä. Eptropaki ym. (2017) kuvailevatkin johtajaidentiteetin tutkimuksen kenttää hämmentäväksi uudelle tutkijalle, sillä sitä käsitellään myös useiden eri termien avulla. Vaikka johtajaidentiteetillä on todettu olevan tärkeitä seurauksia, kuten johtamistaitojen kehittyminen (Grøn ym. 2020; Kragt & Day 2020) ja ulkoisen hyväksynnän tarpeen väheneminen (Lord & Hall 2005), johtajaidentiteetin ja palautteen hakemisen sekä esihenkilöiden henkilökohtaisten tavoitteiden väliset suhteet eivät ole saaneet kirjallisuudessa paljoa huomiota. Tässä tutkielmassa tarkoituksena onkin siis täydentää näitä kirjallisuudessa esiintyviä tutkimusaukkoja, ja samalla auttaa uusia esihenkilöitä ymmärtämään oman johtajaidentiteetin merkitystä työssä suoriutumisen kannalta palautteen hakemisen ja henkilökohtaisten tavoitteiden kautta.

Palautteen antamista ja hakemista tarkastellaan usein tutkimuksissa ylhäältä alaspäin, esihenkilöltä alaiselle. Tässä tutkielmassa tarkoituksena on kuitenkin tutkia alaisilta haettavaa palautetta esihenkilölle, josta kirjallisuutta on huomattavasti vähemmän. Palautteen hakemisessa keskitytään erityisesti sen hakuaktiivisuuteen esihenkilöiden osalta. Palaute on tärkeää uudelle esihenkilölle, jonka voi muuten olla vaikea hahmottaa, miten uudessa työssä pärjää parhaiten (Jokisaari & Adriasola 2024a).

Tavoitteiden asettaminen on yleisesti kirjallisuudessa todettu hyödylliseksi tavaksi kehittyä ja saavuttaa haluttuja lopputuloksia läpi tutkimuskentän historian (esim. Motto 1960; Miller & Kelley 1994; Sommet ym. 2026). Johtaminen ja liikemaailma eivät ole tästä poikkeus ja kirjallisuudessa on jo pitkään tutkittu henkilökohtaisten sekä organisatoristen tavoitteiden asettamista (Aguilera ym. 2024).

Erityisesti tärkeää uusien esihenkilöiden kannalta on pohtia sitä, miten palautteen hakuaktiivisuus ja henkilökohtaiset johtamistavoitteet voivat auttaa uutta esihenkilöä kehittymään työssään. Palautteen hakeminen ja tavoitteiden asettaminen ovat kumpikin proaktiivista käytöstä, jolloin niihin on kehittymisen kannalta tärkeää kiinnittää huomiota. Omaa johtajaidentiteettiä ja etenkin sen mukana tulevaa käyttäytymistä on tärkeä pohtia, ja sen yhteys proaktiiviseen kehittymiseen työssä on hyvä tunnistaa, mikäli haluaa suoriutua työssään paremmin. Tämän tutkimuksen tärkein anti voikin olla

tarjota työkalut uusille esihenkilöille tarkastella omaa toimintaansa johtamistyössä kehityksen varmistamiseksi ja parhaan mahdollisen työpanoksen antamiseksi.

Kirjallisuudessa johtajaidentiteettiulottuvuuksilla voidaan tarkoittaa erilaisia asioita ja kirjallisuudessa esiintyy muutenkin paljon johtajaidentiteettiin liittyvää luokittelua, esimerkkinä Hammondin ym. (2017) luokittelu johtajaidentiteetin neljästä kasvun osa-alueesta. Tässä tutkielmassa johtajaidentiteetin ulottuvuuksilla tai johtajaidentiteettiulottuvuuksilla kuitenkin viitataan identiteetin erilaisiin laatuihin, joita on hyödynnetty alkuperäistä tutkimusaineistoa kerätessä: vahva johtajaidentiteetti, johtajaidentiteettiruminaatio (eng. identity rumination) eli epäilevä johtajaidentiteetti ja johtajaidentiteetin tutkiminen (eng. identity exploration) (Jokisaari & Adriasola 2024b). Vahva johtajaidentiteetti kuvaa esihenkilön tunnetta siitä, että hän on johtaja ja näkee itsensä kykenevänä johtajana. Johtajaidentiteettiruminaatio taas on oman johtajuuden epäilemistä ja omien heikkouksien märehtimistä. Johtajaidentiteetin tutkiminen taas on esimerkiksi sitä, kuinka paljon uusi esihenkilö ajattelee omaa tulevaisuuttaan johtajana ja reflektoi omaa johtajuuttaan sekä keskustelee muiden kanssa siitä. Näitä ulottuvuuksia on hyödynnetty tutkimuksessa käytettävässä aineistossa ja näiden ulottuvuuksien tarkastelu on tutkimuskysymyksieni puitteissa tarkoituksenmukaista.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkastellaan johtajaidentiteettiulottuvuuden yhteyttä uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuuteen, eli miten erilaiset kokemukset johtajaidentiteetistä ovat yhteydessä uusien esihenkilöiden proaktiivisuuteen työssä kehittämisessä palautteen hakemisen kautta. Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan sitä, minkälainen yhteys johtajaidentiteettiulottuvuuksilla on henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältöihin ja sitä kautta yhteys työsuorituksen parantamiseen.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten johtajaidentiteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuuteen?
 - a. Missä määrin johtajaidentiteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden positiivisen palautteen kysymiseen?
 - b. Missä määrin johtajaidentiteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden palauteen aktiiviseen kysymiseen?

- c. Missä määrin johtajaidenteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden palautteen havainnointiin?
2. Miten johtajaidenteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden asettamiin henkilökohtaisiin johtamistavoitteisiin?
 - a. Missä määrin johtajaidenteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden asettamiin henkilökohtaisiin johtamistavoitteisiin välittömistä ammatillisista pätevyyksistä?
 - b. Missä määrin johtajaidenteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden asettamiin henkilökohtaisiin johtamistavoitteisiin välillisistä ammatillisista pätevyyksistä?
 - c. Missä määrin johtajaidenteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden asettamiin henkilökohtaisiin johtamistavoitteisiin uralla etenemisestä?
 - d. Missä määrin johtajaidenteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden asettamiin henkilökohtaisiin johtamistavoitteisiin tiimin kehittämisestä?
 - e. Missä määrin johtajaidenteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden asettamiin henkilökohtaisiin johtamistavoitteisiin organisaation kehittämisestä?

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana aikaisempaa pitkittäistutkimusta. Aineisto kerättiin chileläisestä pankista kahdella eri tutkimuskerralla (aika 1 ja aika 2). Tutkimukseen on osallistunut 135 uutta esihenkilöä, joista 53 on naisia ja 82 miehiä. Esihenkilöt ovat työskennelleet pankissa tutkimuksen alkaessa alle vuodesta 32 vuoteen ja ovat iältään 29–59-vuotiaita. Esihenkilötyössään he olivat olleet alle kuukaudesta viiteen vuoteen, mediaani 16 kuukautta. Alaisten määrä vaihteli tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä 0 ja 61 välillä. (Jokisaari & Adriasola 2024b)

2 Teoria

2.1 Johtajaidentiteetti ja sen ulottuvuudet

2.1.1 Johtajaidentiteetti

Identiteetillä tarkoitetaan psykologiassa sitä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat itsensä suhteessa muihin ihmisiin ja ympäröivään kulttuuriin, ja etenkin sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan ihmisen samaistumista erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin ja tämän käyttäytymisen määräytymistä tietyissä tilanteissa (Saastamoinen 2006, 172). Identiteetti on moniulotteinen konsepti, joka koostuu pienistä alaidentiteeteistä, eli jokaisen identiteetti on erilainen. Johtajaidentiteetti on yksi näistä alaidentiteeteistä ja aktivoituu oikeassa kontekstissa, kuten työpaikalla. Identiteetti auttaa esihenkilöitä ymmärtämään heidän omia kykyjään, haasteitaan ja tavoitteitaan, minkä lisäksi johtajaidentiteetti on todella tärkeä osa johtajana kehittymistä. (Day & Harrison 2007) Lordin ja Hallin (2005) mukaan johtajaidentiteetti tarjoaa puitteet tiedon ja ymmärryksen kehittämiseksi, on sisäisen motivaation lähde, joka myös määrittää sen missä määrin johtaja keskittyy itsensä kehittämiseen johtajana, minkä lisäksi se on myös henkilökohtaisten kokemusten lähde, joiden avulla voidaan muun muassa motivoida alaisia. Johtajaidentiteetti voi tulla esiin muuallakin kuin työpaikalla, ja johtajaidentiteetin kehittyminen vahvemmassi voikin tuoda positiivisia vaikutuksia myös kotielämään (Ryan ym. 2024, 610–611).

Käsityksemme johtamisesta käsitteenä on muuttunut paljon tutkimuksen ja vuosien edetessä perinteisestä yhden ihmisen johtajuudesta enemmän kollektiiviseen ajatukseen johtamisesta. Nykyajan haasteisiin vastaamiseksi tämä kehitys on tarpeellista, ja etenkin johtajien on tärkeä ymmärtää, miten tuoda johtamista enemmän kollektiiviselle tasolle. Siksi on tärkeää myös identiteetin tasolla pystyä huomioimaan ihmissuhteet ja laajempi konteksti osana johtajuutta. Johtajat, joiden johtajaidentiteetti on monipuolinen ja huomioi yksilötason lisäksi myös ihmissuhteiden merkityksen ja kollektiivisuuden, omaavat siis paremmat työkalut onnistua haastavissakin johtamistilanteissa. (Day & Harrison 2007)

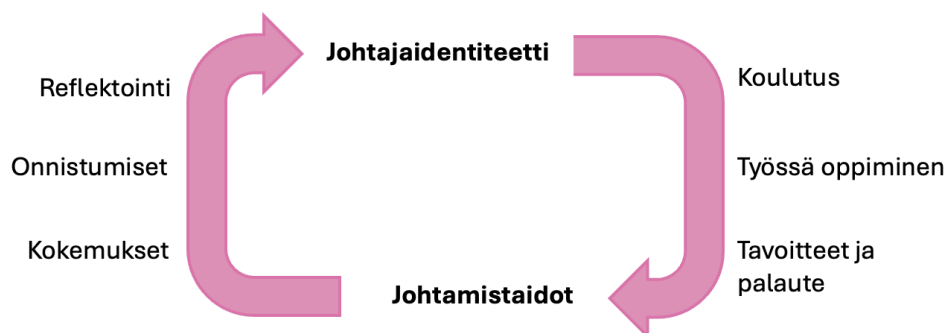
Lordin ja Hallin (2005) mukaan etenkin uudet johtajat etsivät hyväksyntää omalle johtajuudelleen ja omaavat aluksi hyvin samanlaisen lähestymistavan jokaiseen tilanteeseen, mutta johtajaidentiteetin kehittyessä ulkoiselle hyväksynnälle ei ole enää samanlaista tarvetta ja myös lähestymistavat monimuotoistuvat kokemuksen kasvaessa. Tämä on myös merkki Dayn ja Harrisonin (2007) tarkoittamasta johtajaidentiteetin viemisestä kollektiiviselle tasolle, sillä uusi johtaja oppii

huomioimaan myös alaistensa näkökulmia toimiessaan johtajana ja kehittyä näin paremmaksi johtajaksi erilaisissa tilanteissa.

Omaa johtajaidentiteettiä on mahdollista kehittää ja vahvistaa (Ryan ym. 2024), mikä puolestaan vahvistaa esihenkilön työssä suoriutumista (Grøn ym. 2020; Kragt & Day 2020). Lord ja Hall (2005) pohtivatkin teoriassaan, että johtajat kehittyvät johtamistaidoissaan noviisista eksperttitasolle ja tässä mallissa keskeisessä roolissa on nimenomaan johtajaidentiteetti.

Kirjallisuudessa vallitsee myös käsitys, että johtamisen kehittämiseen tähtäävien toimien kautta myös johtajaidentiteetti kehittyy ja vahvistuu johtajana kehittymisen tuloksena (Miscenko ym. 2017, 606). Tästä hyvä esimerkki on Kwokin ym. (2021, 11) tutkimus, jossa he totesivat johtajakoulutuksella olevan yhteys johtajaidentiteetin sekä johtamisen tehokkuuden parantumiseen. Walker ym. (2024) taas tutkivat johtamisen kehittymistä pitkällä aikavälillä lapsuudesta aikuisuuteen kokemuksen ja identiteetin kautta. Heidän tutkimuksessaan selvisi muun muassa, että vahvan johtajaidentiteetin sekä kokemusta johtamistehtävistä nuoresta asti omaavilla tuli olemaan johtajapositioita myöhemmin.

Vaikka siitä on hyötyä, että johtajaidentiteetti on ollut vahva nuoresta asti (Walker ym. 2024, 282), se ei tarkoita, etteikö sitä voisi myöhemmin vahvistaa. Omia kykyjään johtajana sekä omaa johtajaidentiteettiään voi molempia pyrkiä aktiivisesti kehittämään, esimerkiksi koulutuksen tai työkokemuksen avulla. Kirjallisuuden mukaan siis johtajaidentiteetin vahvistuessa omat taidot kehittyvät ja toisin päin, mikä on havainnollistettu alla kuvassa 1, minkä vuoksi omaa johtajaidentiteettiä on hyödyllistä tarkastella ja pyrkiä kehittämään, mikäli haluaa kehittyä esihenkilötyössään. Etenkin uusille esihenkilöille tämän tekeminen on tärkeää, sillä kokemuksen mukana tulevaa identiteettikehitystä ei vielä välttämättä ole paljoa, jolloin on etsittävä muita keinoja identiteetin vahvistamiseen.



Kuva 1 Johtajaidentiteetin ja johtamistaitojen kehittyminen

2.1.2 Johtajaidentiteettiruminaatio

Ruminaatio tarkoittaa negatiivisissa ajatuksissa ja tunteissa rypemistä (Hilt ym. 2014) ja identiteettiruminaatio siis omaan identiteettiin liittyvissä negatiivisissa tunteissa ja ajatuksissa rypemistä ja vellomista, sekä oman identiteetin kyseenalaistamista negatiiviseen sävyyn. Tässä tutkielmassa johtajaidentiteettiruminaatio määritellään prosessina, jossa omaa johtajaidentiteettiä kyseenalaistetaan usein ja negatiivisiin minäkuviin jääetään vellomaan pitkiksikin ajoiksi (Jokisaari & Adriasola 2024b). Omasta johtajuudesta tai tulevaisuudesta johtajana ei olla varmoja, ja niihin liittyy negatiivisuutta omasta minäkuvasta johtajana. Johtajaidentiteettiruminaatiota omaava ihminen pohtii siis negatiivissävytteisesti omaa johtajuuttaan ja kyseenalaistaa sen suuntaa usein.

Tutkimuksessaan Ryan ym. (2024) tutkivat johtajaidentiteetin kehitystä ja tutkimuksen alussa saatujen tulosten perusteella luokittelivat vastaajat neljään identiteettiiluokkaan: filosofi, dialektikko, näkemyksetön ja kriittinen. Näistä filosofilla ja kriittisellä on heikko usko omaan johtajuuteen, eli heikko johtajaidentiteetti. Ero näiden kahden identiteettiiluokan välillä on se, että filosofi ymmärtää johtajuuden merkityksen ja tarkastelee sitä aktiivisesti, vaikkei usko omaan johtajuutensa, mutta kriittisellä identiteettityypillä ei ole uskoa myöskään johtamisen merkitykseen, ja hän näkee johtajat hyvin perinteisessä ja vanhentuneessa mielessä yksilöinä, jotka vain ovat syntyneet johtajiksi.

Heikon johtajaidentiteetin omaavat kyseenalaistivat Ryanin ym. (2024) tutkimuksessa paljon omia kykyjään suhteessa johtamiseen ja myös suhteessa muiden tiimin jäsenten kykyihin. Etenkin kriittisen identiteettityypin omaavien kohdalla uskon puute itsen ja johtamiseen konseptina perusteltiin artikkelissa aiemmilla epäonnistumisilla, jotka ovat johtaneet itseluottamuksen menettämiseen ja oman identiteetin kyseenalaistamiseen. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena terveydenhuollon alalla ja siihen osallistui 27 ihmistä, joten sen yleistettävyys ei ole kovinkaan hyvä, mutta tutkijoiden luoma kategorisointi selittää hyvin johtajaidentiteettiruminaatiota uskon itsen ja uskon johtajuuteen välisenä suhteena ja näiden aktiivisena kyseenalaistamisena, ja avaa myös hieman sitä, kuinka epäonnistumiset vaikuttavat johtajaidentiteettiin negatiivisesti.

Johtajilla, jotka kokevat identiteettiruminaatiota, voi mahdollisesti esiintyä myös huijarisyndrooman (eng. imposter syndrome) kokemuksia. Huijarisyndrooma johtamisen kontekstissa tarkoittaa sitä, että johtaja kuvittelee olevansa huijari, joka ei ansaitse menestystään, ja johtajan onkin hankala hyväksyä objektiivista suoriutumismittareista huolimatta se, että on hyvä työssään (Clance & Imes 1978). Tutkimuksissa on huomattu, että huijarisyndroomaa esiintyy sekä miehillä että naisilla (esim. Badaway ym. 2018), ja etenkin naisilla ja muun marginalisoidun identiteetin omaavilla on enemmän hankaluuksia johtajaidentiteetin navigoimisessa, kenties juuri huijarisyndrooman vuoksi (Carter ym.

2022, 86). Huijarisyndroomaan kuuluu siis negatiivinen ajattelumalli omasta suoriutumisestaan johtajana, mikä on omiaan aiheuttamaan ruminaatiota johtajaidentiteetistä.

Kielteisyysvinouma (eng. negativity bias) on konsepti, jonka on osoitettu useaan otteeseen psykologian tutkimuksissa vaikuttavan ihmisten ajattelutapaan. Kielteisyysvinouma tarkoittaa sitä, että ihminen päätyy antamaan enemmän painoarvoa negatiivisille, kuin positiivisille aspekteille esimerkiksi päätöksenteossa tai oppimisessa. (Sias ym. 2023, 628) Ruminaation ja kielteisyysvinouman on tutkittu olevan yhteydessä toisiinsa niin, että ruminaatio lisää ihmisen taipumusta negatiiviseen ajatteluun (Lyubomirsky ym. 1998). Lisäksi Amabile ja Glazebrook (1982, 2) ehdottavat jo 1980-luvulla julkaistussa artikkelissaan, että epävarmuuden ja kielteisyysvinouman välillä olisi kausaalisuhte. Tämä tarkoittaisi sitä, että omasta suoriutumisestaan epävarmoilla johtajilla esiintyy myös todennäköisemmin kielteisyysvinouman vääristämää ajattelua, joka taas voi edistää johtajaidentiteettiruminaatiota. Ruminaation ja kielteisyysvinouman välille voikin siis syntyä itseään ruokkiva kehä, jolloin johtajaidentiteettiruminaatiota kokeva keskittyy vain negatiivisiin asioihin, joka taas lisää identiteettiruminaatiota.

Johtajaidentiteettiruminaatio voi siis johtua epäonnistumisen kokemuksista, huijarisyndroomasta tai ihmisen taipumuksesta negatiiviseen ajatteluun, eli kielteisyysvinoumasta. Oli syy siihen mikä tahansa, identiteettiruminaatio heikentää ihmisen kykyä kehittyä johtajana, sillä Walker ym. (2024, 282) totesivat tutkimuksessaan, että johtajaidentiteetti voi olla pysyvämpi kuin on aiemmin kuviteltu, etenkin negatiivisen minäkuvan omaaville henkilöille. Tämä tekee johtajaidentiteettiruminaatiota omaaville ihmisille johtajaidentiteetin kehittymisen haastavammaksi, sillä negatiivisen minäkuvan muokkaaminen ja kehittäminen on vaikeampaa, kuin positiivisen minäkuvan. Carter ym. (2022) ovat todenneet kuitenkin tutkimuksessaan, että esimerkiksi johtajavalmennus voi auttaa johtajia kehittämään johtajaidentiteettiään pois negatiivisista ajattelumalleista, kuten huijarisyndrooman tuntemuksista.

2.1.3 Johtajaidentiteetin tutkiminen

Identiteetin tutkiminen on tärkeä osa identiteetin kehittymistä (Marcia 1966). Johtajaidentiteetin tutkiminen voidaan siis nähdä väliaikaisena kehitysvaiheena sille, että esihenkilölle kehittyy vahva identiteetti, ainakin mikäli hänen itsetutkiskelunsa tuottaa positiivisen lopputuloksen. Tässä tutkielmassa johtajaidentiteetin tutkimisella tarkoitetaan oman johtajuuden reflektointia sekä oman tulevaisuuden johtajana miettimistä ja sen suunnittelemista.

Kirjallisuudessa on todettu, että identiteetin kehittyminen ei tapahdu lineaarisesti. Miscenko ym. (2017) totesivat pitkittäistutkimuksessaan johtajaidenteetin kehittymisestä aiempaan teoriaan sopien, että identiteetti kehittyy epälineaarisesti, eikä suoraviivaisesti. Tutkimuksen aikana esihenkilöt olivat osana johtamisen kehittämisohjelmaa ja heidän johtajaidenteettiään mitattiin ennen ohjelmaa, sen aikana ja sen jälkeen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vahva johtajaidenteetti heikkeni ohjelman ensimmäisellä viikolla ja pysyi pitkään heikompana lähtötilanteeseen verrattuna, kunnes ohjelman lopulla identiteetti vahvistui alkuperäistilannetta paremmaksi. Yksi kehittämisohjelman tarkoituksista oli nimenomaisesti reflektoida omaa johtajuutta, joten tulokset sopivat hyvin kuvaamaan tässä tutkielmassa tarkoitettua johtajaidenteetin tutkimista.

Itsensä havaitsemisen teorian mukaan henkilön identiteetti johtuu sekä vahvistuu itsensä ja käyttäytymisensä tarkkailun ja havaitsemisen kautta (Bem 1972). Kun esihenkilö tarkkailee omaa toimintaansa johtajana ja reflektoi sitä, johtaa tämä identiteetin vahvistumiseen (Miscenko ym. 2017). Voidaan siis todeta johtajaidenteetin tutkimisen olevan tärkeä tie vahvan johtajaidenteetin saavuttamiseen. Lanaj ym. (2023) havaitsivat tutkimuksessaan, että ainoastaan oman johtamisen positiivinen reflektointi edistää johtajaidenteetin kehittymistä, negatiivinen reflektointi ei. Tärkeää johtajaidenteetin tutkimisessa on siis muistaa, että tulee keskittyä positiivisiin asioihin identiteettiään ja tulevaisuuttaan johtajana tutkiskellessa, mikäli haluaa kehittyä johtajana.

Tutkimuksissa on todettu, että identiteetin kehittyminen on sosiaalinen prosessi (Yoder 2000), eli oman toiminnan tarkkailun ja reflektoinnin lisäksi ihminen pystyy kehittämään ja tutkimaan identiteettiään keskustelemalla muiden kanssa. Tästä syystä johtajaidenteetin tutkimisessa on oman reflektoinnin lisäksi tärkeää myös käydä keskustelua omasta johtajuudesta. Identiteetin kehittyminen on aktiivista etenkin nuorena iässä (Karvonen ym. 2023), joten mikäli johtajaidenteettiä ei ole vielä henkilölle ennestään kehittynyt, johtajaidenteetin voitaneen katsoa olevan samankaltaisessa aktiivisessa kehitysvaiheessa etenkin esihenkilöuran alussa, jolloin johtajaidenteetin tutkimisesta on varmasti eniten hyötyä tulevan työssä kehittymisen kannalta.

Johtajaidenteetin tutkimista voi kuitenkin esiintyä niin jo vahvemman johtajaidenteetin omaksuneilla tai heikomman johtajaidenteetin omaavilla henkilöillä. Tämä seikka erottaa sen ulottuvuutena kahdesta muusta tutkielmassa käytetystä ulottuvuudesta, vahvasta johtajaidenteetistä sekä johtajaidenteettiruminaatiosta, jotka eivät todennäköisesti esiinny samanaikaisesti.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan palautteen hakemista sekä tavoitteiden asettamista käsitteinä, ja pohditaan lyhyesti sitä, miten johtajaidenteetti ja sen ulottuvuudet voivat mahdollisesti olla näihin yhteydessä.

2.2 Palautteen hakeminen

Palautteen saaminen on yksi hyvä keino kehittyä miltei missä tahansa, eikä johtaminen ole tästä poikkeus. Etenkin uran alkuvaiheella palautteen saaminen on tärkeä osa uuden oppimista (esim. Nicholson & West 1988). Usein kirjallisuudessa keskustellaan kuitenkin ylhäältä alaspäin suuntautuvasta palautteesta, eli johtajien antamasta palautteesta alaisilleen ja tämän palautteen vaikutuksista alaisten toimintaan. Tässä tutkielmassa tarkastellaan alhaalta ylöspäin suuntautuvaa palautetta, alaisilta ja tiimin jäseniltä esihenkilöille ja etenkin sitä, hakevatko esihenkilöt itse aktiivisesti palautetta, ja miten tähän aktiivisuuden määrään vaikuttaa henkilön johtajaidentiteetti.

Vaikkakin vähemmän tutkittu, alhaalta ylöspäin suuntutuvan palautteen alaisilta esihenkilöille on todettu kirjallisuudessa parantavan esihenkilöiden suoriutumista. Esimerkiksi Heslin ja Latham (2004) tutkivat alhaalta ylöspäin suuntautuvaa palautetta ja totesivat sen parantavan esihenkilöiden suoriutumista. Etenkin suoriutumisen parantumiseen palautteen saamisen kautta vaikutti esihenkilöiden minäpystyyden (eng. self-efficacy) tuntemus, sillä korkeaa minäpystyvyyttä tuntevat esihenkilöt pystyivät paremmin hyödyntämään palautteesta saatua informaatiota suorituksen parantamiseksi.

Kirjallisuudessa on tunnistettu palautteen hakuaktiivisuuteen liittyvät käyttäytymismallit palautteen hakeminen (eng. feedback-seeking behaviour, FSB) (Ashford & Cummings 1983) ja palautteen välttely (eng. feedback avoiding behaviours, FAB) (Moss ym. 2003). FSB on proaktiivista käyttäytymistä, jossa henkilö aktiivisesti hakee toiminnastaan palautetta, kun taas FAB tarkoittaa nimensä mukaan palautteen välttelyä ja suoriutumisen piilottelemista esimerkiksi esihenkilöiltä (Xing ym. 2025, 415). FSB:tä voidaan harjoittaa kahdella tapaa: kysymällä suoraan tai havainnoimalla palautetta. Näitä kumpaakin voi tehdä samanaikaisesti, mutta usein valinta tehdään ympäristön perusteella. (Ashford & Cummings 1983)

Jankelová ym. (2021) tutkivat esihenkilöiden työn imun parantumista terveydenhuollossa organisatorisen tuen seurauksena. Tutkimuksessa käytettiin mediaattorina palautteen hakemista, FSB:tä. Tutkimuksessa huomattiin, että kun esihenkilöt hakivat aktiivisesti palautetta ympäristöstään havaitsemalla ja kysymällä, eli harjoittivat FSB:n mukaisia käytösmalleja, työn imu parani enemmän, kuin silloin, jos palautetta ei pyritty saamaan. Työn imun parantuminen johtaa heidän mukaansa työssä parempaan suoriutumiseen sekä työtyytyväisyyden parantumiseen. Tutkijat painottavat artikkelissaan myös sitä, kuinka tärkeää työpaikalla on luoda kulttuuri, joka kannustaa palautteen antamiseen. Vahvan johtajaidentiteetin huomattiin edellä luvussa 2.1.1 olevan yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen ja työssä kehittymiseen, jolloin vahvan johtajaidentiteetin omaavien olisi

mahdollista, tai ainakin hyödyllistä, hakea palautetta alaisiltaan, mikä johtaa juurikin työssä kehittymiseen.

Yksi johtamiskirjallisuuden todennäköisesti tunnetuimmista teorioista on LMX-teoria, eli leader-member exchange -teoria. Qian ja Cheng (2026) osoittivat tutkimuksessaan, että LMX:n horjuvuus, eli alaisen ja esihenkilön suhteen epävarma, huono tai olematon tila johtaa FSB:n vähenemiseen ja FAB:n kasvuun. Tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä he myös huomauttavat, että FSB vaatii usein tietoista kognitiivista ponnistelua, kun taas FAB on enemmän automaattinen prosessi. Tämä tutkimus, kuten monet muutkin, on tehty nimenomaan alaisten palautteen hakukäyttäytymisestä, mutta ehkä tälle tutkielmalle tärkeä huomio on se, että ihmissuhteet työpaikalla vaikuttavat palautteen hakuaktiivisuuden ja palautteen välttelyn esiintymiseen. Tästä syystä on hyvä tarkastella palautteen hakuaktiivisuuden kanssa esihenkilön ja tiimin dynamiikkaa, esimerkiksi voidaan tarkastella tiimin kokoa ja sitä, onko sillä yhteyttä palautteen hakuaktiivisuuteen.

Moss ym. (2009) ovat tutkineet LMX-teorian ja suoriutumisen välistä suhdetta käyttäen mediaattorina palautteen välttelyä, FAB:ia. Heidänkin mukaansa esihenkilön ja alaisen välinen suhde vaikuttaa siihen, kuinka halukas alainen on saamaan palautetta työstään. Huono LMX saa alaiset peittelemään virheitään enemmän ja välttelemään esihenkilöitään. Tämä taas johtaa myös suoriutumisen tason laskuun, sillä alaisilta jäävät tärkeät neuvot ja opit saamatta palautteen välttelyn vuoksi. Myös tämä tutkimus tukee siis ihmissuhteiden merkitystä palautteen haussa, vaikkakin myös tämä tutkimus on tehty ylhäältä alaspäin suuntautuvasta palautteesta, eikä siis ole suoraan sovellettavissa tämän tutkielman tarkoituksiin. Heikot ihmissuhteet ja heikko LMX voivat olla seurausta johtajan tunteista (Liu ym. 2020), jolloin johtajaidentiteettiruminaatiosta kärsivillä esihenkilöillä on todennäköisemmin heikkoja LMX-suhteita alaisiinsa, jolloin he saattavat myös todennäköisemmin vältellä palautteen hakemista.

Palautteen informaatioarvo riippuu siitä, onko henkilö epävarma tekemästään työstä. Kun henkilö ei ole varma, miten hänen tulisi toimia tai miten hänen toimintansa voitaisiin nähdä muiden silmissä, hän on motivoituneempi hakemaan palautetta työstään. (Ashford & Cummings 1983, 374) Tästä voitaisiin johtaa hypoteesi, että uudet esihenkilöt, joilla esiintyy johtajaidentiteettiruminaatiota tai johtajaidentiteetin tutkimista, ovat motivoituneempia hakemaan työstään palautetta. Kuitenkin epäonnistumisen tunteen ja egon suojelun on kirjallisuudessa huomattu vaikuttavan negatiivisesti palautteen hakemisaktiivisuuteen (Moss ym. 2009; Ashford & Cummings 1983), jolloin on mahdollista myös se, että esihenkilöt, joilla esiintyy johtajaidentiteettiruminaatiota, enemmän välttelevät palautteen hakemista. Tätä tukee myös Rossin ym. (2001) havainto, jonka mukaan

aiemmassa alaluvussa 2.1.2 identiteettiruminaatioon yhdistettyä huijarisyndroomaa omaavilla, (etenkin etniseen vähemmistöön kuuluvilla,) esihenkilöillä on tapana vältellä tilanteita, joissa heitä arvioidaan.

Tutkimustuloksia on saatu myös palautteen hyödyttömyydestä tai jopa negatiivisista vaikutuksista. Kluger ja DeNisi (1996) ovat meta-analyysissään palautteen antamisen (eng. Feedback Intervention, FI) tutkimuksista huomauttaneet, että useat alan tutkijat jättävät negatiiviset tutkimustulokset huomiotta, vaikka niitä on tutkimuskentällä paljon. Palautteen antaminen tarkoittaa nimenomaisesti kaikkia ulkopuolisen tahon tekemiä toimenpiteitä, suullista tai kirjallista, palautteen antamiseksi (de Villiers 2013, 67). Muiden antamasta palautteesta ei siis aina ole hyötyä suoriutumiselle. Palautteen muoto ja se, mitä se koskee, vaikuttavat siihen, kuinka tehokasta muiden antama palaute on. Esimerkiksi kannustava palaute tuottaa enemmän hyötyä kehittymisen kannalta, kuin pelkkä kehuminen. (Kluger & DeNisi 1996, 275)

Voidaan kuitenkin todeta tämän lyhyen teoriakatsauksen perusteella, että palautteen saaminen on tärkeää myös esihenkilöille, etenkin uusille esihenkilöille, ja siksi sen aktiivinen hakeminen on kannattavaa työssä suoriutumisen sekä työtyytyväisyyden vuoksi. Koska palaute on tärkeä osa kehittymistä, voisivat etenkin johtajaidentiteettiä tutkivat hakea palautetta aktiivisesti, jotta he saisivat suuntaa omalle johtamiselleen sen kautta. Palautteen välttely taas johtaa huonompaan suoriutumiseen informaatiopuutteen vuoksi ja palautteen välttelyä voi esiintyä heikomman johtajaidentiteetin tai johtajaidentiteettiruminaatiota kokevilla. Palautteen antamiseksi työpaikalla tulee olla siihen turvallinen ilmapiiri, etenkin alhaalta ylöspäin palautetta annettaessa valtasuhteiden vuoksi. Ilmapiiriin vaikuttaa esimerkiksi ihmissuhteiden laatu tiimin sisällä.

2.3 Henkilökohtaiset johtamistavoitteet

2.3.1 Henkilökohtaiset johtamistavoitteet

Tavoitteet auttavat sääntelemään omaa ajankäyttöä ja priorisoimaan tehtäviä, minkä vuoksi ne ovat tärkeä työkalu johtajalle ja etenkin uudelle johtajalle, jonka voi olla vielä vaikea selviytyä uuden roolin haasteista (Jokisaari & Adriasola 2024a, 38). Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisella on tutkittu olevan suuri rooli oman käyttäytymisen ja tunteiden säätelemisessä erilaisissa konteksteissa, minkä lisäksi niissä eteneminen ja onnistuminen on linkitetty myös hyvinvoinnin edistämiseen (Salmela-Aro & Nurmi 2004). Tavoitteiden asettaminen on yhdistetty myös yleisesti parempaan suoriutumiseen kirjallisuudessa (Berson ym. 2015). Islam ym. (2024) havaitsivat tutkimuksessaan, joka toteutettiin oppimiseen liittyvässä kontekstissa, että tavoitteiden asettamisesta hyötyivät etenkin

ne, jotka eivät kuuluneet huonoimpien tai parhaimpien oppilaiden joukkoon. Samassa tutkimuksessa kuitenkin todettiin tavoitteiden asettamisen ja onnistumisen yhteys hyvin pieneksi.

Tavoitteet olisi hyvä asettaa alaisilta saadun palautteen perusteella (Heslin & Latham 2004, 33), minkä lisäksi tavoitteessa on parempi mahdollisuus onnistua, mikäli se on tarkkarajainen ja keskittyy enemmän oppimiseen, kuin suoriutumiseen (Winters & Latham 1996). Ylemmän tason esihenkilöillä on enemmän organisaatioon liittyviä tavoitteita, kun taas alemman tason esihenkilöillä henkilökohtaisiin tavoitteisiin kuuluu vielä vahvasti uralla eteneminen. Tämä johtunee siitä, että ylemmän tason esihenkilöt ovat jo onnistuneet näissä etenemiseen liittyvissä tavoitteissa, ja sen vuoksi ovat enemmän organisaatio-orientoituneita tavoitteiden asetannassaan. (Hyvönen ym. 2009) Organisaatiotason lisäksi tavoitteiden sisällöllä on myös yhteys ihmisen ikään, sillä vanhemmat ihmiset asettavat vähemmän tietoon ja kehittymiseen liittyviä tavoitteita, eli pitkän aikavälin tavoitteita (Carstensen ym. 1999), kun taas nuoret ihmiset, joilla työura on vasta edessäpäin, priorisoivat näitä kehittymiseen liittyviä tavoitteita (Lang & Carstensen 2002). Näistä tekijöistä voidaan johtaa hypoteesi, jonka mukaan etenkin johtajaidentiteetin tutkimista omaavilla esihenkilöillä voisi olla uralla etenemiseen ja ammatillisiin pätevyyksiin liittyviä tavoitteita, kun taas vahvan johtajaidentiteetin omaksuneilla tavoitteet voisivat keskittyä enemmän jo tiimin ja organisaation kehittämiseen.

Itseen ja itsensä kehittämiseen liittyvät tavoitteet voivat olla merkki itse-epäilystä tai ruminaatiosta (esim. Salmela-Aro ym. 2001) ja etenkin niissä onnistuminen tai epäonnistuminen voi vaikuttaa siihen, esiintyykö ruminaatiota tai negatiivisia ajatuksia itsestä (Salmela-Aro & Nurmi 1997). Johtajaidentiteetin kontekstissa tämä voi siis tarkoittaa, että henkilöillä, joilla esiintyy johtajaidentiteettiruminaatiota, saattaa olla itseään ja johtajuuttaan kehittäviä tavoitteita enemmän, kuin vahvan johtajaidentiteetin omaavilla henkilöillä. Voi kuitenkin myös olla niin, että vahvasti johtajaidentiteettiruminaatiosta kärsivät esihenkilöt välttelevät omaan suoriutumiseen ja osaamiseen liittyviä tavoitteita, sillä niissä epäonnistuminen lisäisi negatiivista ajattelua entisestään.

Tavoitteiden asettaminen on siis työssä kehittymisen kannalta monella tapaa hyödyllistä (Salmela-Aro & Nurmi 2004; Berson ym. 2015; Jokisaari & Adriasola 2024a, 38), jolloin etenkin työssä kehittymiseen tähtäävien esihenkilöiden kannattaisi niitä asettaa. Etenkin johtajaidentiteettiä tutkivat voisivat siis hyötyä johtamistavoitteista, mikäli johtamisen suunta on vielä epäselvä. Myös johtajaidentiteettiruminaatiosta kärsivien kannattaisi asettaa tavoitteita, jotka olisivat helposti saavutettavissa, jolloin heidän itsetuntonsa voisi onnistumisten myötä nousta (Salmela-Aro & Nurmi 1997) ja johtajaidentiteetti näin vahvistua. Henkilökohtaisen kehityksen kannalta hyödyllisimpiä

tavoitteita ovat omaan ammatilliseen pätevyyteen liittyvät johtamistavoitteet, jolloin nämä kaksi identiteettiulottuvuutta voisivat olla yhteydessä ammatillista pätevyyttä sisältäviin tavoitteisiin.

Esihenkilöillä, jotka perustavat johtajaidentiteettitavoitteensa tekemäänsä johtajana suoriutumisen itsearviointiin, on vahva johtajaidentiteetti ja heidät nähdään usein alaisten toimesta johtajina. He kehittävät johtajaidentiteettiään tavoitteiden ja reflektoinnin avulla ja näin parantavat myös suoriutumistaan johtajana. (Wood ym. 2026, 10) Tämän vuoksi Wood ym. suosittelevatkin myös, että johtajakoulutuksissa keskityttäisiin esihenkilöiden kannustamiseen tavoitteiden asettamisessa ja reflektoinnin tekemisessä. Tämän tutkielman kannalta olennaista heidän löydöksissään on se, että vahvan johtajaidentiteetin omaksuneet asettavat reflektoinnin myötä identiteetin kehittämiseen tähtäviä tavoitteita, jolloin vahva johtajaidentiteetti voisi olla yhteydessä ammatillisten pätevyyksien kehittämiseen tähtäviin tavoitteisiin.

Suoraa tutkimusta johtajaidentiteetin ja henkilökohtaisten johtamistavoitteiden yhteyksistä ei ainakaan tämän kirjallisuuskatsauksen puitteissa löytynyt, joten tämä tutkielma tulee täydentämään tätä tutkimusaukkoa. Henkilökohtaisilla johtamistavoitteilla tässä tutkielmassa tarkoitetaan esihenkilöiden henkilökohtaisia tavoitteita esihenkilötyöhönsä liittyen. Tutkielmassa rajataan pois siis tavoitteet, jotka eivät liity henkilön työhön esihenkilönä ja kollektiiviset tavoitteet. Henkilökohtaisiksi tavoitteiksi luetaan kuitenkin tiimiin ja organisaatioon liittyvät tavoitteet, joissa näkökulma on henkilökohtainen, kuten tiimin kehittäminen omalla johtajuudella tai organisaation asettamien tavoitteiden suorittaminen omassa työssä.

2.3.2 Tavoiteluokittelu

Hyvönen ym. (2009) tutkivat nuorten esihenkilöiden henkilökohtaisia työhön liittyviä tavoitteita ja niiden suhteita esihenkilöiden työhyvinvointiin. Avoimesta kyselystä saamiensa tulosten perusteella tutkijat luokittelivat tavoitteet seitsemään kategoriaan: *pätevyys* (eng. competence), *eteneminen* (eng. progression), *hyvinvointi* (eng. well-being), *työn vaihto* (eng. job change), *työpaikan varmuus* (eng. job security), *organisaatio* (eng. organization) ja *talous* (eng. finance). Nämä kategoriat mukailevat heidän mukaansa aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja kategorioita henkilökohtaisille työhön liittyville tavoitteille.

Pätevyys sisältää Hyvösen ym. (2009) mukaan koulutuksen aloittamisen tai suorittamisen, työssä suoriutumisen ja ammatillisen kehittymisen. Kattegoria on siis laaja, se sisältää niin tavoitteellisen koulutuksellisen pätevyyden, kuin yleisen ammatillisten taitojen kehittämisen. Kattegoriaan *eteneminen* kuuluu vertikaalinen urakehitys, eli yleneminen ja hierarkiassa ylemmälle tasolle

pääseminen. *Työn vaihto* -kategoria sisältää sen sijaan työpaikan vaihtamiseen liittyvät tavoitteet tehtävien tai organisaation vaihdon muodossa, myös oman yrityksen perustaminen on luettu tähän kategoriaan. *Työpaikan varmuus* -kategoriassa tavoitteet keskittyvät pysyvän työsopimuksen tai työsuhteen jatkamisen saavuttamiseen. *Organisaatio*-kategoriassa esihenkilöiden tavoitteena oli pitää yllä tai parantaa organisaation suoriutumista. *Hyvinvointi*-kategoriassa ovat työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja *talous*-kategoriassa palkan saamiseen liittyvät tavoitteet, kuten säännöllinen palkka ja palkankorotus.

Tutkielmassa hyödynnetään tätä Hyvösen ym. (2009) kategorisointia tavoiteluokittelun pohjana, mutta sopeutettuna siihen, että tutkimus koskee vain johtamistavoitteita, jolloin henkilökohtaiset, suoraan työhön liittymättömät tavoitteet ja tavoiteluokat jäävät pois. Näitä ovat mallissa luokat *hyvinvointi* ja *talous*. Nämä luokat ovat eniten sidoksissa tutkijoiden tavoitteeseen tutkia työhyvinvointia, joka ei ole tässä tutkielmassa tarkoituksena. Tässä tutkielmassa tarkoitus on tutkia johtajaidentiteetin suhdetta työssä proaktiiviseen käytökseen esihenkilötyössä kehittymiseksi, proaktiivisen käytöksen mittareina palautteen hakuaktiivisuus sekä henkilökohtaiset johtamistavoitteet. Siksi kategorisoinnista säilytetyt tavoiteluokat heijastelevat enemmän työssä kehittymiseen keskittyviä tavoitteita. Aineiston pohjalta on myös luotu uusia luokkia Hyvösen ym. luokittelun lisäksi, jotka kuvaavat aineistosta ilmenneitä tavoitteita paremmin tutkimuskysymysten valossa. Luokittelusta lisää menetelmäluvussa.

3 Menetelmät

3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa hyödynnettiin valmista aineistoa, joka on kerätty vuonna 2021 Turun yliopiston ja Diego Portalesin yliopiston tutkijoiden toimesta. Aineisto on kerätty chileläisen pankin uusilta, iältään 29–59-vuotiailta, esihenkilöiltä (aika 1 N = 202, aika 2 N = 135) useammalla mittauskerralla pitkäikäistutkimuksena, ja tässä tutkimuksessa hyödynnän kahdella mittauskerralla (aika 1 ja aika 2) kerättyä aineistoa, joiden keräämisen välissä on ollut noin kolme kuukautta. Tutkimukseen on vastannut 53 naista ja 82 miestä. Suurimmalla osalla esihenkilöistä oli alle 10 suoraa alaista ja alaisten määrä vaihteli tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä 0–61 välillä. Esihenkilöt ovat työskennelleet pankissa tutkimuksen tekemisajankohtana alle vuodesta 32 vuoteen, useimmat alle 10 vuotta ja esihenkilötoimessaan he olivat työskennelleet alle kuukaudesta viiteen vuoteen, mediaani 16 kuukautta. (Jokisaari & Adriasola 2024b)

Määrällinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimuksen metodiksi, sillä suuren vastaajajoukon avulla tutkimustuloksia voidaan yleistää paremmin kuin pienemmän laadullisen haastattelututkimuksen tuloksia. Tutkimustulosten yleistettävyydestä voi olla hyötyä tutkimuskentälle, sillä kuten aiemmin on todettu, johtajaidentiteetin ulottuvuuksia suhteessa palautteen hakemiseen ja henkilökohtaisten tavoitteiden sisältöön ei ole vielä tutkittu. Tutkimuksessa esitetään myös uudenlainen tapa luokitella johtamistavoitteita viiteen kategoriaan. Myös käytännön kannalta yleistettävyys on tärkeää, sillä tutkimus tarjoaa uutta tietoa uusien esihenkilöiden johtajaidentiteetin ja työsuorituksen parantamisen (tavoitteiden asettaminen ja palautteen saaminen) välisestä yhteydestä.

3.2 Aineiston muuttujat

Aineisto on kerätty kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksessa on hyödynnetty kysymyksiä, joihin vastaus annetaan Likert-asteikon mukaisesti 1–5 (palautteen haku) tai 1–7 (johtajaidentiteettiulottuvuudet) väliltä, sekä avoimia kysymyksiä johtajien henkilökohtaisten tavoitteiden selvittämiseksi. Johtajaidentiteetin eri ulottuvuuksille ja palautteen haun muodoille on muodostettu summamuuttujat kyselytutkimuksessa esitetyistä kysymyksistä ja mittarien reliabiliteettia on tarkasteltu Cronbachin alfa -testin avulla. Johtamistavoitteiden luokittelun avulla on muodostettu dummymuuttujat vastaajille, joista käy selville, onko tietyllä vastaajalla ollut kategorioiden mukaisia tavoitteita, vai ei.

3.2.1 Johtajaidentiteettiulottuvuudet

Johtajaidentiteettiulottuvuudet toimivat selittävinä muuttujina kummassakin tutkimuskysymyksessä. Johtajaidentiteettiulottuvuutta mitattiin tutkimuksen ensimmäisessä kyselyssä (aika 1). Identiteettiulottuvuuksia tutkimukseen valikoitui kolme, jotka kuvaavat erilaisia johtajaidentiteetin tasoja uusilla esihenkilöillä. Kokemusta vahvasta johtajaidentiteetistä ($\alpha = 0.824$) mitattiin väittämin ”Olen johtaja”, ”Näen itseni johtajana”, ”Jos minun pitäisi kuvailla itseäni muille, käyttäisin sanaa ’johtaja’” ja ”Haluaisin näyttäytyä johtajana muille” (Hiller 2005). Johtajaidentiteettiruminaatiota ($\alpha = 0.712$) mitattiin kolmen väittämän avulla, esimerkkinä ”Minulla on epäilyksiä siitä, mitä haluan saavuttaa johtajuuteeni nähden” (ks. Luyckx ym. 2008). Alkuperäisiä väittämiä muokattiin niin, että ne sopivat esihenkilöille johtamiseen liittyvän identiteettiruminaation tutkimiseen. Johtajaidentiteetin tutkimista ($\alpha = 0.667$) mitattiin neljän väittämän avulla, joista esimerkkinä ”Ajattelen paljon tulevaisuuden suunnitelmiani johtajana” (ks. Luyckx ym. 2008). Myös identiteetin tutkimista koskevia alkuperäisiä väittämiä muokattiin niin, että ne sopivat juuri johtajaidentiteetin tutkimisen mittaamiseen. Väittämiin vastattiin Likert-asteikkoa 1–7 käyttäen.

3.2.2 Palautteen hakuaktiivisuus

Palautteen hakua mitattiin tutkimuksen toisessa kyselyssä (aika 2). Palautteen hakuaktiivisuudelle muodostetut summamuuttujat ovat *positiivisen palautteen hakeminen, palautteen aktiivinen kysyminen ja palautteen havainnointi*. Positiivista palautteen hakua ($\alpha = 0.791$) on mitattu kysymyksillä kuten ”Kuinka ominaista sinulle on ollut viimeisen kolmen kuukauden aikana hakea alaisiltasi hyvää palautetta itsestäsi?” (Ashford & Tsui 1991). Palautteen aktiivista kysymistä ($\alpha = 0.867$) on mitattu kysymyksillä kuten ”Kuinka usein kysyit alaisiltasi suoraan palautetta suoriutumistasi koskien?” (Ashford & Black 1996). Palautteen havainnointia ($\alpha = 0.786$) mitattiin kysymyksillä kuten ”Kuinka usein kiinnitit huomiota siihen, miten alaisesi käyttäytyivät sinua kohtaan?” (Ashford & Tsui 1991).

Kontrollimuuttujina tutkimuksessa on käytetty sukupuolta ja alaisten määrää, sillä aiempi kirjallisuus on huomannut yhteyksiä sukupuolen ja johtamisen välillä, kuten sen, että useimmiten naiset ovat miehiä todennäköisemmin transformationaalisia johtajia (Eagly ym. 2003). Alaisten määrä on valittu kontrollimuuttujaksi, jotta voidaan ottaa huomioon se, onko tiimin koolla merkitystä palautteen hakuaktiivisuuteen. Teorialuvussa huomattiin, että sosiaaliset suhteet tiimin sisällä vaikuttavat palautteen hakuaktiivisuuteen, jonka vuoksi tiimin koko on huomioitu kontrollimuuttujana.

Esihenkilön voi esimerkiksi olla mahdollista pyytää helpommin palautetta pienen, läheisen tiimin johtajana, kuin ison, hajanaisen tiimin johtajana.

3.2.3 Henkilökohtaiset johtamistavoitteet

Esihenkilöitä pyydettiin toisella tutkimuskerralla (aika 2) listaamaan kolme tavoitetta, jotka liittyvät heidän työhönsä. Tavoitteita on kysytty Littlen (1983) henkilökohtaisten projektien ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuskysymyksen kohdalla pohjana on hyödynnetty Hyvösen ym. (2009) tavoiteluokittelua ja kyselytutkimuksessa saadut uusien esihenkilöiden henkilökohtaiset johtamistavoitteet on luokiteltu viiteen luokkaan. Tavoiteluokat muodostuivat osittain teorian ja osittain aineiston havainnoinnin pohjalta ja ne ovat *välittömät ammatilliset pätevyudet, välilliset ammatilliset pätevyudet, uralla eteneminen, tiimin kehittäminen ja organisaation kehittäminen*. Luokista kolme ensimmäistä liittyvät esihenkilöiden yksilöllisiin tavoitteisiin, kun taas kaksi viimeistä edustavat yhteisöllisiä tavoitteita. Aineistossa oli myös Hyvösen ym. (2009) luokkiin *talous* ja *hyvinvointi* sopivia tavoitteita, mutta tutkimuskysymyksen koskiessa nimenomaisesti esihenkilötyöhön liittyviä johtamistavoitteita vastaajien työhön liittymättömät tavoitteet rajattiin tutkittavan aineiston ulkopuolelle.

Alkuperäinen Hyvösen ym. (2009) luokka pätevyys on aineiston perusteella jaettu kahteen eri luokkaan; välittömät ammatilliset pätevyudet ja välilliset ammatilliset pätevyudet. **Välittömiin ammatillisiin pätevyksiin** kuuluvat tavoitteet, joissa ilmaistaan halu kehittää nimenomaisesti omaa johtamista ja esihenkilötyöskentelyä, kun taas **välillisiin ammatillisiin pätevyksiin** kuuluvat tavoitteet, joissa ilmaistaan halu opiskeluun tai muuhun työhön liittyvään kehittymiseen, joka ei suoranaisesti liity oman johtamisen kehittämiseen (esim. uuden kielen opiskelu).

Uralla eteneminen on alkuperäinen luokka Hyvösen ym. (2009) luokittelusta ja siihen sisältyvät tässäkin tutkimuksessa tavoitteet, joissa ilmaistaan halu urakehitykseen, kuten ylentymiseen tai uuden position saamiseen. Olen kuitenkin aineiston perusteella sulauttanut Hyvösen ym. työn vaihto -luokan tähän uralla etenemisen luokkaan siitä syystä, että yksinään se olisi aineistossa hyvin pieni, ja nämä tavoitteet liittyvät tarpeeksi läheisesti toisiinsa tutkimuskysymysten valossa. Työn varmuus -luokkaan liittyviä tavoitteita ei aineistosta ollut tunnistettavissa, joten se on jätetty tutkimuksesta kokonaan pois.

Organisaatioluokka Hyvösen ym. (2009) luokittelussa sisältää organisaation tai sen osan menestymisen ja suoriutumisen. Aineiston perusteella oli kuitenkin tarpeellista jakaa myös tämä luokka kahtia, sillä nimenomaisesti oman **tiimin kehitykseen** ja johtamiseen liittyviä tavoitteita oli

aineistossa paljon, ja ne pystyttiin selkeästi erottamaan koko **organisaation kehitykseen** liittyvistä tavoitteista. Esimerkkejä tavoiteluokittelusta taulukossa 1.

Taulukko 1 Esimerkkejä henkilökohtaisten johtamistavoitteiden luokittelusta

| Välittömät ammatilliset pätevydet | Välilliset ammatilliset pätevydet | Uralla eteneminen | Tiimin kehittäminen | Organisaation kehittäminen |
|---|--|--|--|--|
| Parantaa ja tehostaa omia toimintatapoja | Maisteriksi valmistuminen | Ylentyminen | Tiimin kasvattaminen | Jatkaa yhtiön tavoitteiden suorittamista |
| Pitää yllä ammatillista kasvua | Päästä opiskelemaan maisteriksi | Lisää vastuuta | Joku tiimistä saa ylennyksen | Panoksen antaminen projekteihin yli tiimirajojen |
| Olla paras tehtävässään | Lisää opintoja | Saada ylennys vastuullisempaan positioon | Tiimin kehittäminen heidän vahvuksiensa avulla | Saavuttaa hyvä compliance haarakonttorissa |
| Olla sitoutunut ja esimerkillinen johtaja | Oppia lisää liike-elämästä | Saada uusi projekti | Muiden auttaminen ja kehittäminen | Säilyttää hyvät tulokset |
| Vahvistaa johtajuutta | Muiden toimialan alueiden masterointi | Ylennys 6kk sisällä | Tiimin motivointi | Luoda yhteisö, joka houkuttelee alan johtavia ekspertejä |

Kontrollimuuttujina hyödynnettiin tässäkin tutkimuskysymyksessä edellä mainittuja sukupuolta ja alaisten määrää.

3.3 Analyysi

Aineiston analysoimisessa hyödynnettiin SPSS-työkalua. Analyysimetodina on käytetty ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä regressioanalyysiä, sillä sen avulla voidaan tarkastella selitettävän muuttujan riippuvuutta selitettävistä muuttujista ja näin ymmärtää muuttujien välisiä yhteyksiä. Palautteen hakuaktiivisuudesta on tehty kolme regressioanalyysiä, joissa selitettävänä muuttujana toimivat palautteen hakuaktiivisuuden eri muodot. Selittävinä muuttujina toimivat analyysissä edellä selitetyt johtajaidentiteetin ulottuvuudet: vahva johtajaidentiteetti, johtajaidentiteettiruminaatio ja johtajaidentiteetin tutkiminen.

Toisessa tutkimuskysymyksessä on hyödynnetty logistista regressioanalyysiä, jonka avulla voidaan tarkastella yhteyksiä muuttujien välillä, kun selitettävä muuttuja on kategorinen. Tavoiteluokista muodostetut dummymuuttujat toimivat logistisen regressioanalyysin selitettävinä muuttujina ja selittävinä muuttujina olivat jälleen edellä luetellut johtajaidentiteetin ulottuvuudet. Logistisia

regressioanalyysijä toteutettiin tutkimuskysymysten mukaisesti viisi kappaletta, jonka jälkeen ajettiin mallit pelkillä tilastollisesti merkitsevillä selittävillä muuttujilla.

3.4 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Alkuperäinen tutkimus, jonka aineistoa tässä tutkimuksessa hyödynnettiin, on arvioitu eettisesti Durhamin yliopistossa Englannissa. Alkuperäisellä tutkimuksella rahoittajana toimi U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences (ARI), joka on myös tahollaan arvioinut tutkimuksen eettisyyden. Tätä tutkimusta varten saatua aineistoa säilytetään Turun yliopiston ohjeistuksen mukaisesti huolellisesti salasanojen takana. Saatua aineistoa ei ole mahdollista yhdistää tutkimukseen osallistuneisiin henkilöihin, eikä tutkimusta tehdessä ole ollut mahdollista tunnistaa heitä muutakaan kautta. Tätä tutkimusta tehdessä kirjoittajalle ei siis muodostu henkilökisterin ylläpitovelvollisuutta, vaan tästä huolehtivat alkuperäisen datan kerääjät ja tutkimuksen tekijät.

4 Tulokset

4.1 Muuttujien keskinäiset korrelaatiot

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen muuttujien, eli johtajaidentiteetin ulottuvuuksia mittaavien ja palautteen hakumuotoja mittaavien muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat sekä keskinäiset korrelaatiot on esitetty korrelaatiomatriisin avulla, joka on nähtävissä alla taulukossa 2.

Taulukko 2 Tutkimuskysymyksen 1 muuttujien korrelaatiomatriisi

| | KA | KH | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|------|----------|----|
| 1. Sukupuoli | .393 | .490 | - | | | | | | | |
| 2. Alaisten määrä | 6.330 | 7.087 | -.027 | - | | | | | | |
| 3. Johtajaidentiteetti | 5.882 | .951 | .086 | .173 | - | | | | | |
| 4. Johtajaidentiteettirumaatio | 4.022 | 1.248 | .038 | -.166 | -.015 | - | | | | |
| 5. Johtajaidentiteetin tutkiminen | 5.320 | 1.015 | .182* | .308*** | .141 | .078 | - | | | |
| 6. Pos. palautteen hakeminen | 2.520 | 1.164 | .139 | .103 | .096 | .016 | .223* | - | | |
| 7. Palautteen kysyminen | 3.643 | 1.013 | -.151 | -.089 | .040 | .067 | -.142 | .016 | - | |
| 8. Palautteen havainnointi | 4.297 | .676 | .043 | -.032 | .231* | -.088 | .029 | .011 | 0.354*** | - |

*p < 0.05 ***p < 0.001

Taulukosta voidaan havaita, että muuttujien välillä on havaittavissa tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita. Johtajaidentiteetin tutkiminen korreloi positiivisesti kummankin kontrollimuuttujina toimineiden sukupuolen ja alaisten määrän kanssa. Positiivisen palautteen hakeminen korreloi positiivisesti johtajaidentiteetin tutkimisen kanssa. Lisäksi palautteen havainnointi korreloi positiivisesti vahvan johtajaidentiteetin kanssa, minkä lisäksi taulukosta voidaan havaita, että esihenkilöillä, jotka aktiivisesti kysyvät palautetta on myös todennäköisesti tapana havainnoida palautetta, sillä nämä korreloivat keskenään positiivisesti.

Toisen tutkimuskysymyksen muuttujien, eli johtajaidentiteetin ulottuvuuksia mittaavien ja henkilökohtaisia johtamistavoitteita mittaavien muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat sekä keskinäiset ei-parametriset korrelaatiot on esitetty korrelaatiomatriisin avulla, joka on nähtävissä alla taulukossa 3.

Taulukko 3 Tutkimuskysymyksen 2 muuttujien korrelaatiomatriisi

| | KA | KH | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
|---|-------|-------|--------|---------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|------|-----|
| 1. Sukupuoli | .393 | .490 | - | | | | | | | | | |
| 2. Alaisten määrä | 6.330 | 7.087 | -.013 | - | | | | | | | | |
| 3. Johtajaidentiteetti | 5.882 | .951 | .135 | .106 | - | | | | | | | |
| 4. Johtajaidentiteettiruminaatio | 4.022 | 1.248 | .023 | -.207 | .003 | - | | | | | | |
| 5. Johtajaidentiteetin tutkiminen | 5.320 | 1.015 | .138 | .324*** | .127 | .029 | - | | | | | |
| 6. Välittömät ammatilliset kompetenssit | .600 | .493 | -.050 | .053 | .129 | .023 | .033 | - | | | | |
| 7. Välilliset ammatilliset kompetenssit | .160 | .373 | -.262* | -.031 | -.090 | .223 | .006 | -.285** | - | | | |
| 8. Uralla eteneminen | .400 | .493 | .101 | .213 | .181 | -.013 | .117 | -.069 | .026 | - | | |
| 9. Tiimin kehittäminen | .450 | .500 | -.020 | .034 | -.037 | -.004 | .124 | -.232* | -.144 | -.106 | - | |
| 10. Organisaation kehittäminen | .190 | .393 | -.041 | -.243* | .031 | -.066 | -.042 | -.221* | -.133 | -.147 | .112 | - |

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

Myös toisen tutkimuskysymyksen muuttujien välillä esiintyy tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita. *Välilliset ammatilliset kompetenssit* korreloivat kontrollimuuttujana toimineen sukupuolen kanssa, minkä lisäksi voidaan huomata, että ne korreloivat negatiivisesti toisen tavoiteluokan, *välittömien ammatillisten kompetenssien*, kanssa, eli nämä tavoiteluokat harvemmin esiintyvät yhdessä. Myös *tiimin kehittäminen* korreloi negatiivisesti *välittömien ammatillisten kompetenssien* kanssa. *Organisaation kehittäminen* korreloi negatiivisesti kontrollimuuttujana toimineen alaisten määrän kanssa, ja myös *välittömien ammatillisten kompetenssien* kanssa. Korrelaatiomatriisista voidaan siis huomata, että *välittömät ammatilliset kompetenssit* esiintyvät todennäköisesti harvemmin muiden tavoiteluokkien kanssa yhtäaikaaisesti.

4.2 Johtajaidentiteetti (aika 1) ja palautteen hakeminen (aika 2)

Ensimmäistä tutkimuskysymystä johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteydestä uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuuteen tarkasteltiin regressioanalyysin avulla. Tulokset osoittivat ensinnäkin tarkasteltaessa tutkimuskysymystä 1a, että johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteyttä **positiivisen palautteen hakuaktiivisuuteen** mittaava malli ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p = .192 > .05$). Koska kontrollimuuttujat eivät ole yhteydessä positiiviseen palautteen hakuun, tehtiin toinen malli ilman niitä, joka sekään ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p = .86 > .05$). **Toisesta mallista**, joka on esitetty alla taulukossa 4, huomataan kuitenkin, että yksittäinen muuttuja *johtajaidentiteetin tutkiminen on tilastollisesti merkitsevästi positiivisesti yhteydessä positiivisen palautteen kysymisen kanssa* ($\beta = .214$, $p = .020 < .05$). Mallissa, jossa verrattiin vain johtajaidentiteetin tutkimista positiivisen palautteen kysymiseen, tulokseksi saatiin tilastollisesti merkitsevä malli ($\beta = .223$, $p = .013 < .05$ $R^2 = 0.42$)

Seuraavaksi tulokset osoittivat tutkimuskysymyksen 1b kohdalla, että johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteyttä **palautteen aktiiviseen kysymiseen** mittaava malli ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p = .331 > .05$). Koska kontrollimuuttujat eivät olleet yhteydessä

tilastollisesti merkitsevästi tässäkin mallissa, tehtiin toinen malli ilman niitä, joka sekään ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p = .302 > .05$). Myöskään yksittäiset muuttujat eivät nouse mallista tilastollisesti merkitsevinä. Ilman kontrollimuuttujia ajettu malli löytyy alta taulukosta 4.

Tulokset osoittavat tutkimuskysymyksen 1c kohdalla, että johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteyttä **palautteen havainnointiin mittaava** malli ei sekään ole tilastollisesti merkitsevä ($p = .157 > .05$), mutta yksittäisistä muuttujista **palautteen havainnoinnin kanssa tilastollisesti merkitsevästi on yhteydessä positiivisesti vahva johtajaidentiteetti** ($\beta = .242$, $p = .011 < 0.05$). Koska kontrollimuuttujat eivät tässäkin mallissa olleet tilastollisesti merkitseviä, ajettiin malli uudestaan ilman niitä. Malli ei kokonaisuudessaan ole tilastollisesti merkitsevä ($p = .058 > .05$), mutta siitäkin huomataan, että tilastollisesti merkitsevästi palautteen havainnoinnin kanssa korreloi positiivisesti vahva johtajaidentiteetti. Malli on tarkasteltavissa alla taulukossa 4. Mallissa, jossa verrattiin vain vahvaa johtajaidentiteettiä palautteen havainnointiin, tulokseksi saatiin tilastollisesti merkitsevä malli ($\beta = .231$, $p = .010 < .05$ $R^2 = 0.46$)

Taulukko 4 Johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteys palautteen hakuaktiivisuuteen

| | Positiivisen palautteen kysyminen | | | Palautteen aktiivinen kysyminen | | | Palautteen havainnointi | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------|------------|---------------------------------|---------|------------|-------------------------|---------|------------|
| | ΔR^2 | β | ΔF | ΔR^2 | β | ΔF | ΔR^2 | β | ΔF |
| Johtajaidentiteetti | .009 | .096 | 1.122 | .002 | .040 | .190 | .054 | .231** | 6.842** |
| Johtajaidentiteettirumaatio | .000 | .018 | .038 | .005 | .068 | .550 | .007 | -.085 | .916 |
| Johtajaidentiteetin tutkiminen | .045 | .214* | 5.565* | .024 | -.157 | 2.939 | .000 | .003 | .001 |

* $p < 0.05$ ** $p = .01$

4.3 Johtajaidentiteetti (aika 1) ja henkilökohtaiset johtamistavoitteet (aika 2)

Toista tutkimuskysymystä johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteydestä uusien esihenkilöiden henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältöihin tarkasteltiin logistisen regressioanalyysin avulla. Tulokset osoittivat ensinnäkin tutkimuskysymyksen 2a kohdalla, että malli identiteettiulottuvuuksien yhteydestä *välittömien ammatillisten kompetenssien* esiintymiseen ei ole tilastollisesti merkitsevä, eikä mallista nouse esiin yksittäisiä tilastollisesti merkitseviä muuttujia. Mallin tulokset kuvattu alla taulukossa 5.

Taulukko 5 Johtajaidenteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa *välittömät ammatilliset kompetenssit*

| | Välittömät ammatilliset kompetenssit | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------------------|-------|----|--------|-------|-------------|--------|
| | B | Wald | df | p | OR | 95 % for OR | |
| | | | | | | alempi | ylempi |
| Constant | .360 | 2.290 | 1 | .130 | 1.433 | | |
| Sukupuoli | .023 | .002 | 1 | .963 | 1.023 | .389 | 2.690 |
| Alaisten määrä | .010 | .059 | 1 | .808 | 1.010 | .929 | 1.099 |
| Johtajaidenteetti | .103 | .187 | 1 | .665 | 1.108 | .696 | 1.763 |
| Johtajaidenteettiruminaatio | .101 | .258 | 1 | .612 | 1.106 | .749 | 1.635 |
| Johtajaidenteetin tutkiminen | .070 | .077 | 1 | .781 | 1.072 | .655 | 1.755 |
| Nagelkerke R ² | | | | .011 | | | |
| -2LL | | | | 98.286 | | | |

Tarkastellessa johtajaidenteettiulottuvuuksien yhteyttä johtamistavoitteisiin, jotka edustavat *välillisiä ammatillisia kompetensseja* tutkimuskysymyksessä 2b, tulokset osoittivat mallin 1 olevan tilastollisesti merkitsevä ($p = .033 < .05$). Tarkemmin taulukossa 6 esitetyjä tuloksia tarkastelemalla huomataan kuitenkin, että vain kontrollimuuttujana toiminut *sukupuoli* on muuttujista tilastollisesti merkitsevä ($\beta = -2.195$, $p = .029 < .05$). Taulukon 6 mallissa 2 on esitetty sukupuolen yhteys *välillisiä ammatillisia kompetensseja* sisältävien johtamistavoitteiden kanssa.

Taulukko 6 Johtajaidenteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa *välilliset ammatilliset kompetenssit*

| | Välilliset ammatilliset kompetenssit | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------------------|--------|----|--------|--------|-------------|---------|--------|-------|-------|--------|-------------|------|------|
| | Malli 1 | | | | | | Malli 2 | | | | | | | |
| | B | Wald | df | p | OR | 95 % for OR | B | Wald | df | p | OR | 95 % for OR | | |
| | | | | | alempi | ylempi | | | | | alempi | ylempi | | |
| Constant | -1.438 | 23.413 | 1 | <.001 | .237 | | -1.624 | 30.827 | 1 | <.001 | .197 | | | |
| Sukupuoli | -2.340 | 4.759 | 1 | .029 | .096 | .012 | .788 | -2.195 | 4.243 | 1 | .039 | .111 | .014 | .899 |
| Alaisten määrä | -.034 | .279 | 1 | .597 | .967 | .852 | 1.097 | | | | | | | |
| Johtajaidenteetti | -.091 | .068 | 1 | .794 | .913 | .462 | 1.805 | | | | | | | |
| Johtajaidenteettiruminaatio | .452 | 2.946 | 1 | .086 | 1.571 | .938 | 2.631 | | | | | | | |
| Johtajaidenteetin tutkiminen | -.230 | .546 | 1 | .460 | .794 | .431 | 1.463 | | | | | | | |
| Nagelkerke R ² | | | | .246 | | | | | | | .136 | | | |
| -2LL | | | | 59.201 | | | | | | | 68.922 | | | |

Tulokset tutkimuskysymykselle 2c johtajaidenteettiulottuvuuksien ja *uralla etenemisen* yhteyksistä osoittivat, että malli ei ole tilastollisesti merkitsevä. Yksittäisiä muuttujia tarkastellessa mallissa 1 voidaan kuitenkin havaita, että kontrollimuuttujana toiminut *alaisten määrä* korreloi tilastollisesti merkitsevästi *uralla etenemiseen* liittyvien tavoitteiden kanssa ($\beta = .96$, $p = .036 < .05$). Mallissa 2 esitetään *alaisten määrän* yhteys *uralla etenemiseen* liittyviin tavoitteisiin ja siitä voidaan nähdä, että

korrelaatio on positiivinen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että jos esihenkilöllä on enemmän alaisia, on hänellä myös todennäköisemmin uralla etenemiseen liittyviä tavoitteita. Kummatkin mallit esitetty alla taulukossa 7.

Taulukko 7 Johtajaidenteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa *uralla eteneminen*

| | Uralla eteneminen | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------|-------|----|--------|---------|-------------|--------|-------|-------|----|---------|-------|-------------|--------|
| | Malli 1 | | | | Malli 2 | | | | | | | | | |
| | B | Wald | df | p | OR | 95 % for OR | | B | Wald | df | p | OR | 95 % for OR | |
| | | | | | | alempi | ylempi | | | | | | alempi | ylempi |
| Constant | -.592 | 5.868 | 1 | .015 | .553 | | | -.384 | 2.813 | 1 | .093 | .681 | | |
| Sukupuoli | .354 | .458 | 1 | .499 | 1.424 | .511 | 3.967 | | | | | | | |
| Alaisten määrä | .096 | 4.386 | 1 | .036 | 1.100 | 1.006 | 1.203 | .084 | 3.926 | 1 | .048 | 1.088 | 1.001 | 1.182 |
| Johtajaidenteetti | .156 | .358 | 1 | .550 | 1.169 | .701 | 1.950 | | | | | | | |
| Johtajaidenteettiruminaatio | .150 | .503 | 1 | .478 | 1.162 | .768 | 1.757 | | | | | | | |
| Johtajaidenteetin tutkiminen | .132 | .207 | 1 | .649 | 1.141 | .646 | 2.014 | | | | | | | |
| Nagelkerke R ² | | | | .113 | | | | | | | .090 | | | |
| -2LL | | | | 88.816 | | | | | | | 101.194 | | | |

Seuraavaksi tulokset tutkimuskysymykselle 2d johtajaidenteettiulottuvuuksien yhteydestä *tiimin kehittämiseen* tähtäävien johtamistavoitteiden osoittivat, että malli ei ole tilastollisesti merkitsevä, eikä mikään yksittäisistä muuttujista ole tilastollisesti merkitsevä. Tulokset alla taulukossa 8.

Taulukko 8 Johtajaidenteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa *tiimin kehittäminen*

| | Tiimin kehittäminen | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------|-------|----|--------|-------|-------------|--------|--|
| | B | Wald | df | p | OR | 95 % for OR | | |
| | | | | | | alempi | ylempi | |
| Constant | -.137 | .342 | 1 | .559 | .872 | | | |
| Sukupuoli | .100 | .043 | 1 | .837 | 1.105 | .427 | 2.864 | |
| Alaisten määrä | .001 | .000 | 1 | .983 | 1.001 | .922 | 1.086 | |
| Johtajaidenteetti | .077 | .108 | 1 | .743 | 1.080 | .681 | 1.714 | |
| Johtajaidenteettiruminaatio | -.034 | .029 | 1 | .864 | .967 | .659 | 1.418 | |
| Johtajaidenteetin tutkiminen | .432 | 2.636 | 1 | .104 | 1.540 | .914 | 2.595 | |
| Nagelkerke R ² | | | | .054 | | | | |
| -2LL | | | | 97.860 | | | | |

Viimeiseksi tutkittiin tutkimuskysymystä 2e johtajaidenteettiulottuvuuksien yhteydestä *organisaation kehittämiseen* tähtääviin johtamistavoitteisiin. Tuloksista kävi ilmi, että tämäkään malli ei ole tilastollisesti merkitsevä, eikä mallista nouse yhtäkään yksittäistä tilastollisesti merkitsevää muuttujaa. Tulokset esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9 Johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteys tavoitteisiin luokassa *organisaation kehittäminen*

| | B | Wald | df | p | OR | 95 % for OR | |
|--------------------------------|--------|--------|----|--------|-------|-------------|--------|
| | | | | | | alempi | ylempi |
| Constant | -1.841 | 29.236 | 1 | <.001 | .159 | | |
| Sukupuoli | .003 | .000 | 1 | .996 | 1.003 | .239 | 4.214 |
| Alaisten määrä | -.175 | 3.546 | 1 | .060 | .839 | .699 | 1.007 |
| Johtajaidentiteetti | .198 | .360 | 1 | .583 | 1.219 | .602 | 2.468 |
| Johtajaidentiteettiruminaatio | -.265 | .702 | 1 | .402 | .767 | .413 | 1.426 |
| Johtajaidentiteetin tutkiminen | .095 | .071 | 1 | .789 | 1.100 | .548 | 2.206 |
| Nagelkerke R ² | | | | .146 | | | |
| -2LL | | | | 52.188 | | | |

5 Pohdinta

Tässä tutkielmassa tutkittiin johtajaidentiteetin ja sen ulottuvuuksien yhteyttä uusien esihenkilöiden proaktiiviseen työssä kehittymiseen. Proaktiivinen käytös, jota tutkielmassa tarkasteltiin, oli uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuus sekä heidän asettamiensa henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisällöt.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Miten johtajaidentiteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuuteen?” voidaan tiivistä vastata seuraavasti: identiteetin tutkimista esiintyvillä esihenkilöillä on taipumus pyytää itsestään positiivista palautetta ja vahvan identiteetin omaksuneilla esihenkilöillä taas taipumus havainnoida palautetta.

Toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten johtajaidentiteettiulottuvuus on yhteydessä uusien esihenkilöiden asettamiin henkilökohtaisiin johtamistavoitteisiin?” voidaan tiiviisti vastata seuraavasti: yhteyttä ei löydetty. Sen sijaan huomattiin, että kontrollimuuttujina toiminut sukupuoli oli yhteydessä välillisiä ammatillisia kompetensseja sisältävien tavoitteiden esiintymiseen, ja toinen kontrollimuuttuja alaisten määrä oli yhteydessä tavoitteiden, jotka kuuluivat luokkaa uralla eteneminen, esiintymiseen positiivisesti. Miehillä on siis naisia todennäköisemmin välillisten kompetenssien kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja esihenkilöillä, joilla on enemmän alaisia, on myös todennäköisemmin tavoitteita uralla etenemisestä.

5.1 Tulosten pohdinta

5.1.1 Johtajaidentiteetti ja palautteen hakuaktiivisuus

Positiivisen palautteen aktiivisen hakemisen kanssa tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä johtajaidentiteetin laaduista oli vain johtajaidentiteetin tutkiminen. Tämä yhteys oli positiivinen, eli uudet esihenkilöt, joilla esiintyy enemmän johtajaidentiteetin tutkimista, hakivat muita todennäköisemmin positiivista palautetta omasta työstään alaisiltaan. Tähän syynä voisi olla esimerkiksi se, että identiteetin tutkimiseen liittyy nähtävästi vielä jonkinlaista epävarmuutta omasta johtajuudesta, mutta myös halua kehittyä johtajana. Tällöin omalle pohdinnalle halutaan hakea ulkopuolista vahvistusta, mitä saadaan alaisten positiivisista kommentteista. Palaute voi auttaa ymmärtämään paremmin esihenkilön omia vahvuuksia, mikä antaa vastauksia ja suuntaa sisäiselle identiteetin tutkiskelulle. Positiivisen palautteen kautta uusi esihenkilö voi saada lisämotivaatiota kehittyä johtajana ja varmistua siitä, että hänen visioimansa tulevaisuus johtajana on toteutumassa.

Yllättävää tämän nojalla on kuitenkin se, että johtajaidentiteettiä tutkivilla ei esiintynyt myös palautteen havainnointia, joka on epäsuorempi tapa saada vahvistusta omasta toiminnasta, mikäli omalle toiminnalle kaivataan ulkopuolista vahvistusta positiivisen palautteen kautta. Tämä voi kuitenkin johtua siitä, että kyseisille esihenkilöille, joilla identiteetin tutkimista esiintyy, on luontaisempaa keskustella muiden kanssa ja pyytää suoraan palautetta, jotta he voivat olla varmoja palautteen oikein tulkitsemisesta ja sen hyötyarvosta oman johtamisen kehittämisen kannalta.

Mielenkiintoista on myös se, että johtajaidentiteetin tutkimisen ja palautteen aktiivisen kysymisen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota. Herää kysymys, voitaisiinko tästä tehdä päätelmä, että uusi esihenkilö, joka tutkii omaa johtajaidentiteettiään aktiivisesti, ei uskalla tai halua pyytää palautetta, mikäli ei tiedä sen varmasti olevan positiivista. Kyseessä voisi tällöin olla Wolfen ja Biesin (1991) kasvojen säilyttäminen. Tämä tulos antaa uusille esihenkilöille, etenkin identiteettiään tutkiville, pohdittavaksi sen, miksi palautetta ei uskalleta kysyä suoraan ja miten jatkossa pystyisi pyytämään palautetta suoraan, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Etenkin rakentavasta palautteesta saadaan enemmän hyötyä, kuin vain kehuista (Kluger & DeNisi 1996, 275), jolloin esihenkilö voi oppia ja kehittyä paremmaksi johtajaksi. Tärkeä tulos tutkimuksessa on siis se, että esihenkilöiden tulisi keskittyä positiivisen palautteen nojalla myös kysymään muutakin, kuin positiivista palautetta kehittyäkseen enemmän.

Vahvan johtajaidentiteetin omaamisella ja palautteen aktiivisella havainnoinnilla huomattiin olevan positiivinen yhteys. Vahvan johtajaidentiteetin yhteyttä palautteen havainnointiin voitaisiin selittää esimerkiksi sillä, että itsensä vahvasti johtajaksi kokeva esihenkilö havainnoi luonnostaan sitä, mitä mieltä alaiset hänestä ovat. Dayn ja Harrisonin (2007) mukaan tämä on merkki johtajaidentiteetin viemisestä kollektiiviselle tasolle. Hyvään johtamiseen nimittäin kuuluu, että johtaja on tietoinen alaistensa mielipiteistä ja tarpeista, jotta pystyy vaihtelemaan johtamistyyliään henkilöön ja tilanteeseen sopivaksi, jolloin jo itsensä vahvasti johtajaksi kokeva esihenkilö on voinut oppia tekemään tätä luonnollisesti havainnoimalla alaisten käytöstä.

Lordin ja Hallin (2005) mukaan johtajaidentiteetin vahvistuessa tarve ulkoiselle hyväksynnälle vähenee. Tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöt olivat kuitenkin kaikki uusia esihenkilöitä, joilla vahvasta johtajaidentiteetistä huolimatta voi olla vielä tarve ulkoiselle hyväksynnälle. Näiden tutkimustulosten valossa onkin mahdollista, että vahvasta johtajaidentiteetistä huolimatta esihenkilö saattaa johtajaidentiteetin tutkimisen omaavan tavoin myös tietoisesti etsiä vielä vahvistusta omalle johtajaidentiteetilleen, vaikka pitääkin sitä jo itse vahvana. Ehkä yhteyttä palautteen suoraan kysymisen tai positiivisen palautteen kysymisen kanssa ei ole, sillä johtaja ei koe tarpeelliseksi saada

sanallista palautetta johtajaidentiteetin ollessa vahva. Epäsuoraa, havainnoimalla saatua, palautetta taas voi tulkita itse niin, että se nimenomaisesti vahvistaa jo ennestään vahvaa identiteettiä, mikä saattaa olla juuri sen viehätys vahvan johtajaidentiteetin saavuttaneille. Tässä tutkimuksessa ei ole eritelty negatiivisen ja positiivisen palautteen havainnointia, vaan havainnointi on yleisluontoista. Havaitessaan negatiivista (epäsuoraa) palautetta vahvan johtajaidentiteetin omaava voi siis joko ottaa siitä suuntaa ja muokata omaa johtamistaan tarpeen mukaisesti, tai sivuuttaa sen juuri sen vuoksi, että omaa jo vahvan johtajaidentiteetin, eikä koe tarvetta muutokselle. Positiivista palautetta havaitessaan vahva johtajaidentiteetti vahvistuu todennäköisesti entisestään, joka rohkaisee havainnoimaan palautetta myös jatkossa.

Palautteen aktiivisen kysymisen kanssa ei ollut yhteydessä tilastollisesti merkitsevästi mikään johtajaidentiteettiulottuvuuksista, eli näiden tutkimustulosten varassa on todettava, että johtajaidentiteettiulottuvuuksilla ei voida selittää palautteen aktiivista kysymistä, muuten kuin aiemmin todetun yhteyden johtajaidentiteetin tutkimisen ja positiivisen palautteen kysymisen välillä. Tutkimustulos on mielenkiintoinen siksi, että positiivisen palautteen kysymistä kuitenkin voitiin osittain selittää identiteetin tutkimisella. Tästä voi siis olla pääteltävissä, että uudet esihenkilöt, joilla esiintyy identiteetin tutkimista, pyytävät itsestään vain positiivista palautetta vahvistaakseen omaa identiteettiään.

Tämän tutkimuksen esihenkilöillä on siis havaittavissa jonkin verran palautteen hakemisen käyttäytymismallia (FSB) (Ashford & Cummings 1983) suhteessa johtajaidentiteettiulottuvuuteen. Palautteen haku kohdistuu kuitenkin vain positiiviseen palautteeseen sekä palautteeseen, jota ei haeta sanallisesti. Tutkimuksessa voidaan määrittää jonkinlainen yhteys siis vahvan ja tutkiskelevan johtajaidentiteetin sekä FSB:n välillä. Palautteen välttelyyn liittyvää käytösmallia (FAB) (Moss ym. 2003) ei ole tutkimuksen esihenkilöiltä havaittavissa, sillä mikään johtajaidentiteettiulottuvuus ei ollut negatiivisesti yhteydessä palautteen hakumuotojen kanssa. Kirjallisuuskatsauksen mukaan olisi ollut mahdollista, että johtajaidentiteettiruminaatiota omaavilla esihenkilöillä voisi esiintyä FAB-mallin mukaista käyttäytymistä, mutta tämän tutkimuksen tulosten valossa sitä ei ollut huomattavasti havaittavissa.

Johtajaidentiteetin ja palautteen hakuaktiivisuuden osalta voidaan siis todeta, että tutkimustulokset mukailivat osittain aikaisempaa teoriaa siitä, että taitava, vahvan johtajaidentiteetin omaava johtaja haluaa pysyä perillä siitä, mitä mieltä alaiset tästä ovat ja vievät johtajaidentiteettiään enemmän kollektiiviselle tasolle (Day & Harrison 2007) palautteen havainnoinnin kautta. Myös FSB:n (Ashford & Cummings 1983) osalta tutkimustulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä

työssään paremmin suoriutuvat, eli tässä tutkimuksessa todennäköisesti vahvan johtajaidentiteetin ja johtajaidentiteettiä tutkivat esihenkilöt, usein hakevat aktiivisesti palautetta, kun taas huonommin suoriutuvat tai suoriutumisestaan epävarmat, identiteettiruminaatiosta kärsivät saattavat vältellä sitä (Moss ym. 2003).

Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan uusille esihenkilöille antaa sellainen suositus, että he reflektoisivat omaa palautteen hakuaktiivisuuttaan ja näkisivät vaivaa hakea palautetta myös silloin, kun se tuntuu epämukavalta. Johtajaidentiteettiä tutkivien kannattaa pyytää palautetta myös yleisesti, eikä vain silloin, kun sen tietää olevan positiivista, jotta johtajuuden reflektoinnille saadaan useampia näkökulmia. Vahvan johtajaidentiteetin omaksuneiden kannattaa muistaa myös välillä kysyä palautetta suoraan pelkän havainnoimisen sijasta, jotta palautetta tulkitaan varmasti oikein. Myös identiteettiruminaatiosta kärsivien olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että palautetta haettaisiin aktiivisesti, ja ehkä etenkin positiivisen palautteen saanti voisi tehdä hyvää heidän johtajaidentiteetilleen itsetunnon vahvistumisen kautta.

5.1.2 Johtajaidentiteetti ja henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältö

Tutkimuksesta kävi ilmi, että johtajaidentiteettiulottuvuudet eivät olleet yhteydessä henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältöihin. Tämä voi johtua osittain siitä, että tavoitteita on asetettu kahdella mittauskerralla, ja tässä tutkimuksessa hyödynnettiin vain toisella mittauskerralla (aika 2) asetettuja tavoitteita. On mahdollista, että tavoitteet sekä identiteetti, jota mitattiin ensimmäisellä kerralla (aika 1), ovat muuttuneet hieman vastausvälin aikana, mikä voisi vääristää tuloksia. Asiaan voi mahdollisesti vaikuttaa myös se, että esihenkilöiden asettamat tavoitteet eivät olleet täysin organisia, eli syntyneet itsestään ilman painostusta, kun ne on asetettu osana tutkimusta. Myös otannasta puuttuvien vastausten määrän vuoksi voi olla, että tulosten yleistettävyyks on heikentynyt. Aiemman kirjallisuuden valossa oli mahdollista tehdä tiettyjä oletuksia johtajaidentiteetin ja henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältöjen yhteyksistä, minkä vuoksi tulee pohtia, miksi nämä oletukset eivät toteutuneet tämän tutkimuksen tuloksissa.

Aiemman kirjallisuuden (Carstensen ym. 1999; Hyvönen ym. 2009) perusteella voitiin muodostaa hypoteesi siitä, että johtajaidentiteettiä tutkivilla esiintyisi uralla etenemiseen liittyviä tavoitteita, sillä identiteetin tutkimiseen liittyy vahvasti uran alkuvaiheeseen kuuluvat uratavoitteet sekä oman tulevaisuuden suunnittelu ja pohtiminen johtajana. Tulokset olivat siis etenkin tältä osin yllättäviä, että johtajaidentiteettiulottuvuuksilla ei ollut yhteyttä uralla etenemisen tavoitteisiin. Tämä voi johtua siitä, että identiteettiä tutkiskelevat ovat keskittyneet urakehityksen lisäksi myös esimerkiksi itsensä

kehittämiseen ja hajauttaneet tavoitteita eri kategorioihin, jolloin selkeää yhteyttä ei voida muodostaa johtajaidentiteetin tutkimisen ja minkään tavoitekategorian välillä.

Salmela-Aron ym. (2001) mukaan itsensä kehittämiseen pyrkivät tavoitteet voivat olla merkki identiteettiruminaatiosta, jolloin mahdollista olisi ollut se, että johtajaidentiteettiruminaatiosta kärsivillä esihenkilöillä esiintyisi enemmän ammatillisiin pätevyyksiin liittyviä tavoitteita, sillä he eivät ole vielä täysin varmoja omasta suoriutumisestaan tai pitävät itseään huonoina johtajina. Mahdollista oli kuitenkin myös Salmela-Aron ja Nurmen (1997) artikkelin mukaan myös se, että identiteettiruminaatiosta kärsivät pyrkisivät myös välttämään tällaisia tavoitteita, sillä he eivät halua lisää mahdollisia epäonnistumisen kokemuksia, jos tavoitteet eivät täytyisi. Tällöin korrelaatio johtajaidentiteettiruminaation ja ammatillisten pätevyysien välillä olisi negatiivinen. Tulokset eivät kuitenkaan osoittaneet merkittäviä korrelaatioita kumpaankaan suuntaan minkään tavoiteluokan kanssa, mikä on kirjallisuuden valossa yllättävää. Voi olla, että identiteettiruminaatiosta kärsivillä esihenkilöillä on ollut hankaluuksia asettaa itselleen tavoitteita, jotka kuuluisivat tämän tutkielman sisältämiin tavoitekategorioihin, minkä vuoksi yhteyksiä ei ole ollut havaittavissa.

Tuloksia tarkastellessa huomattiin kuitenkin, että tässä tutkimuskysymyksessä kontrollimuuttujat, sukupuoli ja alaisten määrä, kumpikin olivat yhteydessä tiettyihin tavoiteluokkiin, toisin kuin palautteen hakuaktiivisuutta tutkittaessa. Sukupuolella oli tulosten mukaan merkitystä sille, esiintyykö uudella esihenkilöllä välillisiin ammatillisiin kompetensseihin liittyviä tavoitteita ja alaisten määrällä siihen, esiintyykö esihenkilöillä uralla etenemiseen liittyviä tavoitteita.

Välillisten ammatillisten kompetenssien osalta saatiin selville, että miehillä on naisia enemmän tavoitteita, jotka pyrkivät ammattia tukevaan kehittämiseen, kuten koulutuksen loppuun vienti tai uuden kielen opiskelu. Tämä voi johtua monista syistä, esimerkiksi kulttuurillisista syistä, koulutuksen tasosta, tarjotuista mahdollisuuksista tai tutkimushenkilöiden henkilökohtaisesta tilanteesta tai asemasta yrityksestä. Näiden syiden tarkempi pohtiminen on kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Uralla etenemiseen tähtäävien tavoitteiden asettamiseen oli yhteydessä tutkimustulosten perusteella johdettavien alaisten määrä. Mitä enemmän alaisia esihenkilöllä on, sitä todennäköisemmin hänellä oli myös siis urakehitykseen liittyviä tavoitteita. Tulos on siinä mielessä yllättävä, että usein uran alkutaipaleella olevilla henkilöillä on enemmän urakehitykseen liittyviä tavoitteita (Hyvönen ym. 2009) ja alaisten suuri määrä indikoisi jo mahdollisesti pidempään kestänyttä uraa. Tutkimushenkilöt olivat kuitenkin kaikki uusia esihenkilötyössä, joten ehkä suurempi vastuu useamman alaisen

muodossa jo esihenkilöiden alussa lisää kunnianhimoa edetä uralla ja saa esihenkilöt asettamaan itselleen enemmän urakehitykseen liittyviä tavoitteita.

Lisäksi tulokset osoittivat, että kontrollimuuttajat sukupuoli ja alaisten määrä korreloivat positiivisesti identiteettiulottuvuuksista johtajaidentiteetin tutkimisen kanssa. Vaikka tätä ei varsinaisesti tutkittu, taulukoista 2 ja 3 voidaan päätellä, että naisilla esiintyy miehiä enemmän johtajaidentiteetin tutkimista, minkä lisäksi myös enemmän suoria alaisia johtavilla esiintyy todennäköisemmin johtajaidentiteetin tutkimista, kuin vähemmän alaisia johtavilla. Sukupuolikysymykseen voi mahdollisesti vaikuttaa se, että yhteiskunnassa on pitkään pidetty johtamista maskuliinisena alana ja jopa luonteenpiirteenä, jolloin esihenkilörooleissa toimivien naisten tulee reflektoida enemmän identiteettiään johtajana sekä suunnitella tarkemmin omaa tulevaisuutta johtajaroolissa, kuin miesten. Myös alaisten määrän lisääntyminen voi saada esihenkilön pohtimaan enemmän omaa johtajuuttaan, kun johdettavia on useita ja työ monimutkaistuu. Tämän kanssa sopii hyvin yhteen myös tutkimustulos siitä, että alaisten suurempi määrä on yhteydessä uralla etenemistä sisältävien tavoitteiden lisääntymiseen, vaikka yhteyttä johtajaidentiteetin tutkimisen ja uratavoitteiden välillä ei voitu tuloksista todeta.

Erilaisilla tavoitteilla on erilaisia vaikutuksia, ja vaikka tässä tutkimuksessa niiden ja johtajaidentiteetin välillä ei löydetty yhteyttä, ei se tarkoita, etteikö uusien esihenkilöiden olisi hyvä pohtia omaa johtajaidentiteetin tilaa ja sen avulla määrittää itselleen sopivia tavoitteita. Esimerkiksi identiteettiruminaatiosta kärsivän kannattaisi asettaa omaan kehitykseen tähtääviä tavoitteita, jotka voivat nostaa hänen itseluottamustaan onnistuessaan ja näin kehittää johtajaidentiteettiä vahvemmaksi. Tavoitteiden kannattaa kuitenkin olla saavutettavissa olevia, ehkä hieman pienempiä tavoitteita, sillä identiteettiruminaatio voi voimistua entisestään tavoitteiden epäonnistuessa, kuten Salmela-Aron ja Nurmen (1997) artikkelissa on todettu.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksessa oli tarkoitus alun perin tarkastella palautteen hakua neljällä eri muuttujalla. Tutkimuksesta jouduttiin kuitenkin jättämään negatiivisen palautteen hakuaktiivisuuden muuttuja pois, sillä sen Cronbachin alfa -testillä saatu reliabiliteetti oli niin huono, ettei sen luotettavuutta voitu varmistaa. Tämän vuoksi vertailukohtaa positiivisen palautteen hakemiselle ei ole ollut mahdollista tarkastella, vaikka se olisi ollut tutkimuskysymysten ja -tulosten valossa mielekästä ja olisi voinut tarjota tärkeää lisätietoa uusien esihenkilöiden palautteen hakuaktiivisuudesta. Tutkimuksesta ei myöskään ole mahdollista tehdä kausaalipäätelmiä.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty Chilessä, ja vastaukset ovat luonnollisesti espanjan kielellä. Tämä aiheutti tutkimuksessa haasteita etenkin johtamistavoitteisiin liittyvän aineiston kanssa, sillä kääntämistyössä on jouduttu turvautumaan Google Kääntäjään ja MOT-sanakirjaan. Tämän lisäksi on konsultoitu espanjan kielistä tutkijaa haastavimmissa käännöksissä. On siis mahdollista, että käännösvirheen vuoksi jokin tavoite on jäänyt aineiston ulkopuolelle, tai päätynyt väärään luokkaan. Mahdollisuus tähän on toivottavasti kuitenkin niin pieni, ja virheiden määrä olisi aineistoon nähden marginaalinen, jolloin se ei merkittävästi vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä parantaisi myös se, että aineisto olisi laajempi ja että sitä olisi kerätty useammasta maasta. Tässä tutkimuksessa ei esimerkiksi ole otettu huomioon chileläisen kulttuurin mahdollisia vaikutuksia palautteen hakemiseen tai tavoitteiden sisältöön. Etenkin palautteen hakuaktiivisuudessa voi olla paljonkin maakohtaisia eroja (Macdonald ym. 2008; Fullerton ym. 2025), jolloin laaja otanta useasta maasta voisi antaa tarkempaa informaatiota palautteen hakuun liittyvissä tutkimuskysymyksissä.

Myös tutkielman teoriaosuudessa on joitain rajoitteita. Tutkimusaihe on uusi, joten suoraan soveltuvaa teoriaa tai kirjallisuutta ei luonnollisesti ole voitu tarkastella tätä tutkielmaa kirjoittaessa. Lähdemateriaalia oli hankala löytää etenkin alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen hakemiseen ja hyödyllisyyteen liittyen, sillä tutkimuskenttää dominoi ylhäältä alaspäin annettava palaute, jolloin teoriaosuudessa on pitänyt vetää joitain johtopäätöksiä myös sen pohjalta. Myös tavoitteisiin liittyvä kirjallisuus pyörii vahvasti tiimille asetettujen tavoitteiden ympärillä ja tutkimus on kohdistunut paljon siihen, miten johtajaidentiteetillä voidaan edistää näitä tavoitteita, eikä johtajan omia johtamistavoitteita. Lähdemateriaali on myös lähes kokonaan englanniksi, jolloin osa käsitteistä on vakiintuneen termin puuttuessa pitänyt suomentaa kirjoittajan toimesta, jolloin on mahdollista, että merkitys on hieman muuttunut.

5.3 Jatkotutkimus

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin vain yksilön itseen kohdistuvaa identiteettiä, mutta myös sosiaalisen (Tajfel 1970 Skevingtonin 1981, 43 mukaan) tai kollektiivisen (Melucci 1989) identiteetin tarkastelu suhteessa palautteen hakuun ja johtamistavoitteiden asettamiseen voisi olla mielekäästä. Näin saataisiin enemmän selville ryhmädynamiikan ja kollektiivisen identiteetin yhteyksistä haluun kehittyä ryhmältä haetun palautteen kautta sekä ymmärrystä etenkin yhteisöllisiin tavoitteisiin liittyvästä tavoitteenasetannasta. Etenkin, kun tuloksista nousi esille se, että vahvan johtajaidentiteetin omaavat uudet esihenkilöt olivat kiinnostuneita havainnoimaan palautetta. Tämän voidaan katsoa olevan Lordin ja Hallin (2007) mukaisesti laajemman kontekstin sekä ihmissuhteiden

huomioon ottamista johtamisessa, mikä tarkoittaa johtajaidentiteetin kollektiivisen eli sosiaalisen ulottuvuuden vahvistumista.

Kuten aiemmin on todettu, palautteen hakuaktiivisuutta tutkiessa on jouduttu jättämään pois negatiivisen palautteen hakuaktiivisuus huonon reliabiliteetin vuoksi. Tulevassa tutkimuksessa olisi siis myös hyvä tarkastella luotettavalla mittaristolla myös tätä aspektia palautteen hakuaktiivisuudesta, jotta voidaan luotettavasti tutkia, minkälaista palautetta uudet esihenkilöt hakevat ja onko se yhteydessä heidän johtajaidentiteettinsä laadun kanssa.

Vaikka tässä tutkimuksessa löydettiin vain yksittäisiä yhteyksiä johtajaidentiteettiulottuvuuden ja palautteen haun välillä, kannattaa ainakin näiden osalta tutkimusta johtajaidentiteetin yhteydestä proaktiiviseen toimintaan jatkaa. Kannustettavaa on myös pyrkiä toisintamaan tai kumoamaan tämän tutkimuksen tuloksia esimerkiksi eri maasta hankitulla datalla, jotta voidaan ottaa huomioon myös kulttuurin vaikutus tuloksiin. Etenkin palautteen haun yhteydessä kulttuurilla voi olla merkitystä tuloksiin sen vuoksi, että palautteen haun todettiin tutkielman teoriakatsauksessa olevan sosiaalinen prosessi, johon vaikuttavat ihmisten väliset suhteet. Tutkimukseen voitaisiin ottaa myös esimerkiksi mukaan palautteen välttelyn (FAB) mittareita (Moss ym. 2003), jolloin voitaisiin tutkia suoraan esimerkiksi johtajaidentiteettiruminaation ja palautteen välttelemisen yhteyttä.

Henkilökohtaisten johtamistavoitteiden osalta mielenkiintoisimmat tulokset tulivat esihenkilöiden taustatekijöihin liittyen ja näin ollen tutkimusta voitaisiin jatkaa esimerkiksi tiimikoon merkityksestä esihenkilön uratavoitteisiin. Tutkimuskysymyksessä oli rajattu myös hyvin tiukasti tavoitteet henkilökohtaisiksi ja johtamistyötä koskeviksi, mutta jatkossa voitaisiin tutkia vielä johtajaidentiteetin yhteyttä esimerkiksi kollektiivisiin tai jaettuihin tavoitteisiin (Jokisaari & Adriasola 2024b), tai useampiin henkilökohtaisiin tavoitesisältöihin, jolloin mukana voisi olla tästä tutkimuksesta jätettyjä taloudellisia ja hyvinvointiin liittyviä tavoitteita. Näin saataisiin lisäinformaatiota tavoitteiden ja johtajaidentiteetin yhteydestä, sillä kuten todettu aiemmin, tutkimusta aiheesta ei juuri ole. Kirjallisuuskatsauksen valossa pystyttiin tekemään erilaisia oletuksia tämän tutkimuksen tuloksista, mutta ne eivät kuitenkaan pitäneet paikkaansa ainakaan tämän tutkimuksen puitteissa. Koska kirjallisuuskatsauksesta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä, olisi hyvä, jos tämän tutkimuksen tuloksia pyrittäisiin toisintamaan eri aineistolla, jotta voidaan todeta, ovatko tulokset olleet paikkansapitäviä.

Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin, että tavoitteet kannattaisi asettaa alaisilta saadun palautteen perusteella (Heslin & Latham 2004, 33), joka avaa mielenkiintoisen oven myös tutkia tämän tutkielman selitettäviä muuttujia, palautteen hakuaktiivisuutta ja henkilökohtaisia

johtamistavoitteita, keskenään. Voitaisiin esimerkiksi tutkia, esiintyykö alaisilta aktiivisesti palautetta hakevilta esihenkilöiltä enemmän tiimiin tai organisaatioon liittyviä tavoitteita, tai keskittyvätkö alaisten palautetta välttelevät enemmän omaan ammatilliseen kehittymiseen, kuin tiimin ja organisaation kehittämiseen liittyviin tavoitteisiin.

6 Yhteenveto

Tässä tutkielmassa tutkittiin uusien esihenkilöiden johtajaidentiteetin yhteyksiä heidän palautteen hakuaktiivisuuteensa sekä henkilökohtaisten johtamistavoitteidensa sisältöihin. Ensimmäistä tutkimuskysymystä johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteydestä palautteen hakuaktiivisuuteen tutkittiin regressioanalyysin avulla. Regressioanalyysjä tehtiin kolme kappaletta tutkimuskysymyksiä 1a–c mukailleen. Toista tutkimuskysymystä johtajaidentiteettiulottuvuuksien yhteydestä henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältöihin tutkittiin logistisen regressioanalyysin avulla. Analyysjä tehtiin viisi kappaletta tutkimuskysymyksiä 2a–e mukailleen, minkä lisäksi suoritettiin uudet ajot vain tilastollisesti merkitsevien muuttujien kanssa. Kontrollimuuttujina tutkimuksessa olivat sukupuoli ja alaisten määrä.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin tulokseksi se, että esihenkilöillä on taipumus pyytää itsestään positiivista palautetta ja vahvan identiteetin omaksuneilla esihenkilöillä taas taipumus havainnoida palautetta.

Toisen tutkimuskysymyksen tulokset taas osoittivat, etteivät johtajaidentiteettiulottuvuudet ole yhteydessä henkilökohtaisten johtamistavoitteiden sisältöihin. Sen sijaan huomattiin, että kontrollimuuttujina toiminut *sukupuoli* oli yhteydessä *välillisiä ammatillisia kompetensseja* sisältävien tavoitteiden esiintymiseen, ja toinen kontrollimuuttuja *alaisten määrä* oli yhteydessä tavoitteiden, jotka kuuluivat luokkaa *uralla eteneminen*, esiintymiseen positiivisesti. Miehillä on siis naisia todennäköisemmin välillisten kompetenssien kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja esihenkilöillä, joilla on enemmän alaisia, on myös todennäköisemmin tavoitteita uralla etenemisestä.

Tutkimustulokset täydensivät kirjallisuutta johtajaidentiteetistä sekä palautteen haku- ja motivaatiotutkimusta. Tutkimusta olisi hyvä jatkaa, sillä tuloksista nousi esiin merkkejä johtajaidentiteetin laadun yhteydestä tiettyihin palautteen haun muotoihin. Myös identiteetin ja tavoitteiden välistä tutkimusta voitaisiin jatkaa esimerkiksi laajentamalla tavoiteluokittelu sisältämään myös kollektiivisia tavoitteita tai työn ulkopuolisia tavoitteita. Tässä tutkielmassa saatujen tulosten pohjalta voitaisiin tutkia myös enemmän sukupuolien eroavaisuuksia itseään kehittävien tavoitteiden osalta, tai alaisten määrän yhteyttä esihenkilön uratavoitteiden asettamiseen.

Lähteet

- Aguilera, R. V. – De Massis, A. – Fini, R. – Vismara, S. (2024) Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal of Management Studies*, Vol. 61(1), 1–36
- Amabile, T. M. – Glazebrook, A. H. (1982) A Negativity Bias in Interpersonal Evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 18(1), 1–22
- Ashford, S. J. – Black, J. S. (1996) Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 199–214
- Ashford, S. J. – Cummings, L. L. (1983) Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, 370–398
- Ashford S.J. – Tsui A.S. (1991) Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 251–280
- Badawy, R. L. – Gazdag, B. A. – Bentley, J. R. – Brouer, R. L. (2018) Are all impostors created equal? Exploring gender differences in the impostor phenomenon-performance link. *Personality and Individual Differences*, Vol. 131, 156–163.
- Bem, D. J. (1972) Self-Perception Theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 6, 1–62
- Berson, Y. – Halevy, N. – Shamir, B. – Erez, M. (2015), Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26(2), 143–155
- Carstensen, L. – Isaacowitz, D. – Charles, S. (1999) Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, Vol. 54(3), 165–181
- Carter, A. D. – Sims, C. M. – Hutchins, H. M. – Williams Jr, M. (2022) Coaching the imposter: Developing emerging leaders as they negotiate identity and imposter concerns. Teoksessa Hutchins H. M. – Ghosh, R. (2022) *HRD Perspectives on Developmental Relationships* (1st ed.). Cham, Springer International Publishing. 65–95
- Clance, P. R. – Imes, S. A. (1978) The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, Vol. 15(3), 241–247
- Day, D. – Harrison, M. (2007) A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, Vol. 17(4), 360–373

- DeRue, D. – Ashford, S. (2010), Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, Vol. 35(4), 627–647
- de Villiers, R. (2013) 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. *The International Journal of Management Education*, Vol. 11(2), 66–74
- Eagly, A. – Johannesen-Schmidt, M. – van Engen, M. (2003) Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, Vol. 129(4), 569–591
- Epitropaki, O. – Kark, R. – Mainemelis, C. – Lord, R. (2017) Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, Vol. 28(1), 104–129
- Fullerton, P.D. – Nguyen, V. – Pallath, V. – Sarkar, M. (2025) Cultural influences on Asian health profession trainees seeking and receiving feedback: A scoping review. *BMC Medical Education*, Vol. 26(1), 30
- Hammond, M. – Clapp-Smith, R. – Palanski, M. (2017) Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, Vol. 42(3), 481–498
- Heslin, P. A. – Latham, G. P. (2004) The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior. *Applied Psychology*, Vol. 53(1), 23–37
- Hiller, N. J. (2005) *Understanding leadership beliefs and leadership self-identity: Constructs, correlates, and outcomes*. Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University, University Park, PA
- Hilt, L. M. – Leitzke, B. T. – Pollak, S. D. (2014) Cognitive Control and Rumination in Youth: The Importance of Emotion. *Journal of Experimental Psychopathology*, Vol. 5(3), 302–313
- Hyvönen, K. – Feldt, T. – Salmela-Aro, K. – Kinnunen, U. – Mäkikangas, A. (2009) Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75(2), 183–196
- Islam, A. – Kwon, S. – Masood, E. – Prakash, N. – Sabarwal, S. – Saraswat, D. (2024) All pain and no gain: When goal setting leads to more effort but no gains in test scores. *Economics of Education Review*, Vol. 103, 102594
- Jankelová, N. – Joniaková, Z. – Skorková, Z. (2021) Perceived organizational support and work engagement of first-line managers in healthcare – The mediation role of feedback seeking behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, Vol. 14, 3109–3123

- Jokisaari, M. – Adriasola, E. (2024a) Becoming a leader? Reflect on your goals. Teoksessa Braun, S. – Hansbrough, T.K. – Ruark, G.A. – Lord, R.G. – Hall, R.J. – Epitropaki, O. (Eds.) (2024). *Navigating Leadership: Evidence-Based Strategies for Leadership Development* (1st ed.). Routledge.
- Jokisaari, M, Adriasola, E. (2024b). New Leaders' Identity Construction: The Role of Shared Goals, Performance Expectations, and Social Validation. A paper presented at Symposium "Perspectives on Leader and Follower Identity Processes" (Organizers: Bysh & Deng). The Annual Academy of Management Meeting, Chicago, IL, USA. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2024*(1).
- Karvonen, M. – Karukivi, M. – Kronström, K. – Kaltiala, R. (2023) Identiteetin muodostuminen ja sen eri osa-alueet nuoruusiässä. *Lääkärilehti*, Vol. 33-34, 1264–1267
- Kluger, A. N. – DeNisi, A. (1996) The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, Vol. 119(2), 254–284
- Kragt, D. – Day, D. (2020) Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 1816
- Kwok, N. – Shen, W. – Brown, D. J. (2021) I can, I am: Differential predictors of leader efficacy and identity trajectories in leader development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 32(5), 101422
- Lanaj, K. – Foulk, T. A. – Jennings, R. E. (2023) Improving the lives of leaders: The beneficial effects of positive leader self-reflection. *Journal of Management*, Vol. 49(8), 2595–2628
- Lang, F. – Carstensen, L. (2002) Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, Vol. 17(1), 125–139
- Little, B. R. (1983) Personal projects: A rationale and method for investigation. *Environment and Behavior*, Vol. 15, 273–305
- Liu, C. – Xu, D. – Wang, C. – Zhang, C. – Qi, W. (2020) Can positive emotion benefit to leader-member exchange? The role of leader identification. *2020 International Conference on Wireless Communications and Smart Grid (ICWCSG)*, 412–415
- Lord, R. – Hall, R. (2005) Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16(4), 591–615
- Luyckx, K. – Schwartz, S. J. – Berzonsky, M. D. – Soenens, B. – Vansteenkiste, M. – Smits, I. – Goossens, L. (2008) Capturing ruminative exploration: Extending the four-dimensional

- model of identity formation in late adolescence. *Journal of Research in Personality*, Vol. 42(1), 58–82
- Lyubomirsky, S. – Caldwell, N. D. – Nolen-Hoeksema, S. (1998) Effects of ruminative and distracting responses to depressed mood on retrieval of autobiographical memories. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 75(1), 166–177
- Macdonald, H. A. – Brown, D. J. – Sulsky, L. M. (2008) A cross-cultural examination of the motivational differences in feedback seeking. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2008(1), 1–6
- Marcia, J. E. (1966) Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 3(5), 551–558
- Melucci, A. (1989) *Nomads of the Present: Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society*. Philadelphia: Temple University Press
- Miller, D. L. – Kelley, M. L. (1994) The use of goal setting and contingency contracting for improving children's homework performance. *Journal of Applied Behavior Analysis*, Vol. 27(1), 73–84
- Miscenko, D. – Guenter, H. – Day, D. V. (2017) Am I a leader? Examining leader identity development over time. *The Leadership Quarterly*, Vol. 28(5), 605–620
- Moss, S. E. – Sanchez, J. I. – Brumbaugh, A. M. – Borkowski, N. (2009) The mediating role of feedback avoidance behavior in the LMX-performance relationship. *Group & Organization Management*, Vol. 34(6), 645–664
- Moss, S. E. – Valenzi, E. R. – Taggart, W. (2003) Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management*, Vol 29(4), 487–510
- Motto, J. J. (1960) A study of educational goals and academic performance. *Adult Education*, Vol. 10(4), 234–237
- Nicholson, N. – West, M. (1988) *Managerial job change: Men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press
- Qian, H. – Cheng, J. (2026) How leader–member exchange ambivalence influences employee feedback seeking and avoidance. *Scientific Reports*, Vol. 16(1), 8444
- Ryan, N. – Hammond, M. – MacCurtain, S. (2024) A qualitative study unpacking the leader identity development process taking a multi-domain approach. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45(4), 602–618

- Saastamoinen, M. (2006) Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa Rautio, P. – Saastamoinen, M. (2006) *Minuus ja identiteetti*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Salmela-Aro, K. – Nurmi, J.-E. (1997) Positive and negative self-related goals and subjective well-being: A prospective study. *Journal of Adult Development*, Vol. 4, 179–188
- Salmela-Aro, K. – Nurmi, J.-E. (2004) Employees' motivational orientation and well-being at work: A person-oriented approach. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17(5), 471–489
- Salmela-Aro, K. – Pennanen, R. – Nurmi, J.-E. (2001) Self-focused goals: What they are, how they function, and how they relate to well-being. Teoksessa Schmuck, P. – Sheldon, K. M. (2001) *Life goals and well-being*. Seattle: Hogrefe & Huber Publishers
- Sias, R. – Starks, L. T. – Turtle, H. J. (2023) The negativity bias and perceived return distributions: Evidence from a pandemic. *Journal of Financial Economics*, Vol. 147(3), 627–657
- Skevington, S. M. (1981) Intergroup relations and nursing. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 11, 43–59
- Sommet, N. – Rudmann, O. – Pillaud, V. – Butera, F. (2026) Team performance goals and team performance: A multiconceptualization approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 29(3), 421–445
- Yoder, A. E. (2000) Barriers to ego identity status formation: a contextual qualification of Marcia's identity status paradigm. *Journal of Adolescence*, Vol. 23(1), 95–106
- Walker, D. O. H. – Middleton, E. D. – Reichard, R. J. – Riggio, R. E. (2024) Leadership Role Occupancy and Leader Self-Views Across 20 Years: Implications for Leader Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 31(3), 267–288
- Wolfe, E. – Bies, R. J. (1991) Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *The Academy of Management Review*, Vol. 16(3), 522–541
- Wood, R. E. – Shuang, R. – Bichen, G. (2026) Contingent Leader Identity and Leader Emergence. *Journal of Personality*, early view, 1–14
- Xing, L. – Sun, J. – Jepsen, D. – Yang, M. (2025) Relationship between negative feedback management behaviours: a dual process model. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 36(3), 414–448