

Esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan
yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen

Outi Ikonen
160473
Psykologian pro gradu
Psykologian oppiaine
Itä-Suomen yliopisto

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Tiedekunta – Faculty Filosofinen tiedekunta		Osasto – School Kasvatustieteiden ja psykologian osasto		
Tekijät – Author Outi Talvikki Ikonen				
Työn nimi – Title Esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen				
Pääaine – Main subject	Työn laji – Level	Päivämäärä – Date	Sivumäärä – Number of pages	
Psykologia	Pro gradu -tutkielma	x	11.12.2012	136
	Sivuainetutkielma			
	Kandidaatin tutkielma			
	Aineopintojen tutkielma			
Tiivistelmä – Abstract				
<p>Tämä pro gradu –tutkielma käsitteli esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan yhteyttä hyvään esimiestyöhön, jota tarkasteltiin alaisten työtyytyväisyytenä ja työpaikan vaihtoalttiutena. Tutkimuksessa kartoitettiin, mitkä persoonallisuustekijät ja osaavan toiminnan osa-alueet selittävät hyvää esimiestyötä voimakkaimmin, ja toisaalta onko persoonallisuus vai toiminta hyvän esimiestyön kannalta keskeisempää. Tutkielmassa käsiteltiin myös esimiestyön osaamisvaatimuksia, ja tutkittiin mitä odotuksia alaisilla ja esimiehillä on hyvälle esimiestyölle. Näihin tarkasteluihin pohjautuen pohdittiin esimiestyön kehittämiskohteita. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sijoittui johtamisen mikrotason teorioihin sekä johtamisen kompetenssinäkökulmaan. Esimiesten persoonallisuustekijöitä ja osaavaa toimintaa lähestyttiin ja kartoitettiin WOPI (Work Personality Inventory) –työpersoonallisuusinventaarin avulla.</p> <p>Tutkimusaineisto koostui suomalaisen kaupan alan yrityksen ja kahden Itä-Suomessa toimivan julkisen sektorin koulutusorganisaation esimiehistä ja henkilöstöstä. Aineistonkeruu toteutettiin marras-joulukuussa 2011 ja tammi-helmikuussa 2012 sähköisillä kyselylomakkeilla sekä sähköpostikyselyillä. Tutkimukseen vastasi 46 esimiestä ja 143 alaista. Tutkimusaineisto koostui määrällisestä aineistosta ja analyysi toteutettiin tilastollisilla menetelmillä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella esimiesten toiminta oli hyvän esimiestyön kannalta keskeisempää kuin esimiehen persoonallisuus. Esimiesten osaamisen kehittämisen näkökulmasta tätä tulosta voidaan pitää myönteisenä sillä persoonallisuuden muuttaminen on haastavampaa kuin toiminnan. Esimiehen inspiroiva johtaminen, joka liittyy muutokseen suuntautuvaan johtamiskäyttäytymiseen, selitti voimakkaimmin alaisten työtyytyväisyyttä. Myös ihmissuhteisiin suuntautuvaan johtamiskäyttäytymiseen yhdistyvä tehokas viestintä oli merkitsevä työtyytyväisyyttä selittävä tekijä. Siten ne alaiset olivat tyytyväisempiä työhönsä, joiden esimiehet innostivat, näyttivät tulevaisuuden suuntaa, välittivät tietoa ja viestivät tehokkaasti. Alaisten halua pysyä nykyisessä tehtävässään puolestaan selitti voimakkaimmin esimiehen laatuhaakuinen toiminta, joka liittyy tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen.</p> <p>Esimiehen persoonallisuus oli yhteydessä hyvään esimiestyöhön siten, että alaiset, joiden esimiesten kognitiivisissa tyyeissä painottuivat käytännönläheisyys ja ripeä päätöksenteko sekä asenteissa myönteinen suhtautuminen muutokseen ja itsetutkiskelu, olivat tyytyväisempiä työhönsä. Työpaikan vaihtoalttiuden osalta alaiset, joiden esimiehet olivat seurallisia, analyttisesti ajattelevia ja itseään tutkiskelevia, olivat vähemmän kiinnostuneita vaihtamaan työpaikkaa.</p> <p>Esimiesten ja alaisten näkökulmasta esimiestyön keskeisiä osaamisvaatimuksia olivat inspiroiva johtaminen, tehokas viestintä sekä toisten kuunteleminen, mikä tukee tuloksia inspiroinnin ja viestinnän yhteydestä alaisten työtyytyväisyyteen. Alaisten odotusten ja esimiesten toiminnan vertailun perusteella nämä osa-alueet näyttäytyivät esimiesten kehittämiskohteina, sillä odotukset ja käytäntö eivät kohdanneet: alaiset odottavat esimiehiltä nykyistä enemmän innostavaa ja kannustavaa johtamista, suunnan näyttämistä ja kommunikointia.</p>				
Avainsanat – Keywords hyvä esimiestyö, esimiehen persoonallisuus, esimiehen käyttäytyminen ja toiminta, esimiehen osaaminen				

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tavoite	2
1.2. Tutkimuksen rakenne	2
2. ALAISTEN TYÖTYTYVÄISYYS JA VAIHTOALTTIUS HYVÄN ESIMIESTYÖN MITTAREINA	3
2.1. Johtaminen ja esimiestyö.....	3
2.2. Hyvä esimiestyö	5
2.2.1. Alaisten työtyytyväisyys	8
2.2.2. Alaisten työpaikan vaihtoalttius	10
2.3. Esimiehen demografiset tekijät ja hyvä esimiestyö.....	11
3. ESIMIEHEN PERSOONALLISUUS.....	13
3.1. Piirteet	13
3.2. Motivaatio	15
3.3. Kognitiot.....	17
3.4. Persoonallisuus ja hyvä esimiestyö	20
4. ESIMIEHEN KÄYTTÄYTYMINEN.....	23
4.1. Tehtäviin ja ihmissuhteisiin suuntautuva käyttäytyminen.....	23
4.2. Muutokseen suuntautuva käyttäytyminen	26
4.3. Käyttäytyminen ja hyvä esimiestyö.....	28
5. ESIMIEHEN OSAAMISET.....	31
5.1. Osaamisnäkökulma esimiestyöhön	33
5.2. Esimiestyön osaamisvaatimukset	34
5.3. Osaamiset työhön liittyvien toimintojen näkökulmasta	38
5.4. Perusosaamisia ohjaavat persoonallisuustekijät	42
5.4.1. Itsenäistä toimintaa ohjaavat motiivit.....	43
5.4.2. Johtamista ohjaavat motiivit.....	44
5.4.3. Yhteistyötä ohjaavat motiivit	46
5.4.4. Kognitiiviset tyyliä suunnittelua ja ongelmanratkaisua ohjaavina.....	48
5.4.5. Asenteet näkymien muodostamista ohjaavina tekijöinä.....	51
5.5. Osaamista ohjaavat persoonallisuustekijät ja hyvä esimiestyö	55
5.6. Esimiesten osaamisten kehittäminen	56
6. TUTKIMUSONGELMAT	59
7. AINEISTO JA MENETELMÄT	61
7.1. Osallistujat.....	61
7.2. Tutkimusaineiston kerääminen.....	62
7.3. Käytetyt mittarit ja analysointimenetelmät	64

8. TULOKSET	68
8.1. Demografisten tekijöiden yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen	68
8.2. Esimiehen persoonallisuuden yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen	74
8.3. Esimiestyön osaamisvaatimukset ja esimiesten toiminta	84
8.4. Esimiehen persoonallisuus ja toiminta	91
8.5. Esimiehen toiminnan yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen	93
9. POHDINTA	97
9.1. Demografisten tekijöiden yhteys hyvään esimiestyöhön	97
9.2. Persoonallisuuden yhteys hyvään esimiestyöhön	98
9.3. Esimiestyön osaamisvaatimukset	101
9.4. Toiminnan yhteys hyvään esimiestyöhön	102
9.5. Tutkimuksen käytännön merkitys	105
9.6. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuskohteet	107
LÄHTEET	109
LIITTEET	119
LIITE 1: Tutkimustiedote esimiehille	119
LIITE 2. Sähköpostin saate esimiehille	120
LIITE 3. Sähköpostikyselylomake esimiehille	121
LIITE 4. Tutkimuksen saate henkilöstölle	124
LIITE 5. Kyselylomake henkilöstölle	125
LIITE 6. Työtyytyväisyysmittari	131
LIITE 7. WOPI – lyhyet asteikkokuvaukset	133
LIITE 8. Korrelaatiotarkastelu: yksityisen sektorin esimiesten persoonallisuus ja alaisten työtyytyväisyys sekä työpaikan vaihtoalttius	135
LIITE 9. Korrelaatiotarkastelu: julkisen sektorin esimiesten persoonallisuus ja alaisten työtyytyväisyys sekä työpaikan vaihtoalttius	136

JOHDANTO

Kysymys siitä mitä hyvä ja tulokellinen esimiestyö on, ja mitkä tekijät tähän vaikuttavat, on kiehtonut tutkijoita vuosikymmeniä. Aihe on merkityksellinen mutta myös erittäin laaja. Johtamisen ja esimiestyön käsitteet ovat jakaneet tutkijoiden mielipiteitä eikä yksimielisiä olla myöskään siitä, mitä ulottuvuuksia hyvään esimiestyöhön ja tehokkuuteen liittyy – saati niihin vaikuttavista tekijöistä. Myös itse johtamisen merkitys on välillä kyseenalaistettu. Näistä haasteista huolimatta esimiestyön tutkiminen on tärkeää: Esimiestyön moniulotteisuutta ei yksittäisellä tutkimuksella ole mahdollista tavoittaa, mutta jokainen näkökulma voi tuoda lisätietoa asiasta, joka koskettaa arjessa niin yksittäisiä henkilöitä kuin organisaatioitakin.

Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille, jolloin kyse on toisten kannustamisesta, innostamisesta ja työskentelyn tukemisesta. Usein esimiestyön tehokkuus liitetään käsitteenä organisaation taloudelliseen menestykseen, mutta haluan tässä tutkimuksessa keskittyä nimenomaan tehokkaan esimiestyön ihmisten johtamisen ulottuvuuteen. Käytän tästä ilmaisua hyvä esimiestyö, ja tarkastelen sitä alaisten työtyytyväisyyden ja työpaikan vaihtoalttiuden kautta. Luonnollisesti tiedostan, että rajanvetoa organisaation taloudellisen menestyksen ja työyhteisön hyvinvoinnin tai alaisten työtyytyväisyyden välille ei ole tarkoituksenmukaista tehdä. Työhönsä tyytyväinen ja työnsä merkitykselliseksi kokeva henkilöstö voi motivoituneena aikaansaada merkittäviä tuloksia, mutta syy-seuraussuhde on ymmärrettävissä myös toisinpäin: Organisaation taloudellinen menestys voi luoda edellytykset kokea tyytyväisyyttä ja merkityksellisyyttä omassa työssä (Podolny, Khurana & Besharow, 2010).

Vastausta siihen, mitkä tekijät vaikuttavat tehokkaaseen esimiestyöhön, on etsitty johtamisteorioissa useista lähteistä kuten esimiehen persoonallisuudesta, käyttäytymisestä, kyvykkyydestä sekä esimiesten- ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta (Northouse, 2004). Henkilökohtaisesti minua on kiinnostanut nimenomaan esimiehen persoonallisuus ja käytännön toiminta. Herättävänä havaintona ovat olleet esimiestehtävissä toimivien henkilöiden toteamukset, joiden sisältö on kuvastanut käsitystä siitä, että oma persoonallisuus määrittää sen minkälaisena ja kuinka hyvänä esimiehenä muut heidät näkevät. Tämä on saanut minut pohtimaan onko persoonallisuus tärkein määrittävä tekijä hyvälle esimiestyölle. Vai onko niin, että toimintaa muuttamalla ja omaa osaamista kehittämällä voi aikaansaada parempia tuloksia, mikä heijastuu myös alaisten työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena organisaatioon. Ajatuksena olisi tällöin, että vaikka persoonallisuutta voi olla vaikeaa

muuttaa, toiminnan taso on joustavampaa. Lisäksi tutkimuksellista mielenkiintoa tätä aihetta kohtaan lisää se, että vertailevaa tutkimusta esimiehen persoonallisuuden ja käyttäytymisen yhteydestä tehokkaaseen johtamiseen ei ole juurikaan tehty (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011)

1.1. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia miten esimiesten persoonallisuus ja toiminta ovat yhteydessä hyvään esimiestyöhön, jonka mittarina käytän alaisten työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalttiutta. Käytän ilmaisua toiminta käyttäytymisen sijasta, koska käsittelen myös suunnitteluun ja ongelmanratkaisuun liittyviä ajatteluprosesseja, jotka eivät välttämättä ilmene suoraan havaittavana käyttäytymisenä. Taustoittavana kysymyksenä tutkin esimiesten ja alaisten käsityksiä siitä mitä osaamista esimiestyössä vaaditaan sekä kohtaavatko odotukset ja esimiestyön käytäntö. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys sijoittuu johtamisen mikrotason teorioihin tarkastellen esimiesten persoonallisuutta ja käyttäytymistä. Integroivana teoriana käytän johtamisen kompetenssi- eli osaamisteoriaa (Boyatzis, 1982, 2008; Spencer & Spencer, 1993), jonka mukaan osaamiset koostuvat henkilökohtaisista ominaisuuksista, osaamisen toteutumisesta käytännön toimintana sekä osaamisen tuloksista. Tarkastelen osaamista ohjaavia persoonallisuustekijöitä ja osaavaa toimintaa Niitamon (2010a) kehittämän WOPI (Work Personality Inventory) –työpersoonallisuusinventaarin avulla.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti rakentuu seuraavasti: Luvussa 2. tarkastellaan esimiestyötä käsitteenä sekä määritellään hyvä esimiestyö alaisten työtyytyväisyyden ja työpaikan vaihtoalttiuden kautta. Luvussa 3. käsitellään esimiehen persoonallisuutta piirteiden, motivaation ja kognitiivisten tyylien kautta sekä esitellään aikaisempia tutkimustuloksia persoonallisuuden ja tehokkaan esimiestyön välisistä yhteyksistä. Luku 4. keskittyy johtamisen käyttäytymisteorioiden tarkasteluun. Luvussa 5. esitellään johtamisen osaamisnäkökulma sekä kuvataan WOPI-inventaarin teoreettinen tausta. Luvun 5. lopussa luodaan myös katsaus esimiesten osaamisen kehittämiseen. 6. luvussa kuvataan tutkimuksen tavoite tutkimuskysymysten muodossa, ja luvussa 7. esitellään tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät. Tulokset esitetään luvussa 8. tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Lopuksi luvussa 9. tarkastellaan tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin, pohditaan tutkimuksen merkitystä esimiestyön käytännölle sekä arvioidaan tutkimusta ja esitetään esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

2. ALAISTEN TYÖTYTYVÄISYYS JA VAIHTOALTTIUS HYVÄN ESIMIESTYÖN MITTAREINA

2.1. Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen käsitteenä, sen tuttuudesta huolimatta, vaikuttaa pakenevan tarkkaa määritelmää. Northouse (2004) toteaa, että määritelmiä johtajuudelle on lähes yhtä paljon kuin aiheesta kirjoittajia. Johtajuutta on määritelty viimeisten viidenkymmenen vuoden aikana useiden teorioiden ja mallien kautta: mikrotason teorioista, jotka käsittelevät johtajan persoonallisuutta ja käyttäytymistä, makrotason teorioihin, joissa näkökulmana ovat organisaatiotason sekä sidosryhmien prosessit (Glynn & DeJordy, 2010).

Bassin (1990) mukaan yhden oikean määritelmän löytäminen ei olekaan oleellista, vaan tarkoituksenmukainen määritelmä riippuu kunkin tutkimuksen kiinnostuksen kohteista ja lähtökohdista. Bass pyrkii kuitenkin integroimaan eri näkökulmia ja määrittelee johtajuuden vuorovaikutukseksi kahden tai useamman ryhmän jäsenen välillä: Johtajuuteen liittyy usein sekä tilanteen että ryhmän jäsenten havaintojen ja odotusten jäsentämistä ja organisoimista. Johtajat ovat muutoksen agentteja, joiden teot vaikuttavat muihin henkilöihin enemmän kuin muiden henkilöiden teot heihin. Johtajuudessa on siten kyse prosessista, jossa yksi ryhmän jäsen muokkaa muiden jäsenten motivaatiota tai osaamisia (Bass, 1990, s. 19-20).

Johtamisesta keskusteltaessa nostetaan usein esille Kotterin (1990) jaottelu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Kotterin mukaan asioiden johtaminen liittyy monimutkaisuuden hallintaan ja ihmisten johtaminen muutoksen johtamiseen. Ihmisten johtamisessa on kyse tulevaisuuden vision luomisesta, suunnan näyttämisestä ja sen selkeästä kommunikoinnista. Myös motivointi ja inspirointi liittyvät ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamiseen liittyvät toiminnot käsittävät suunnittelua, tehtävien organisointia ja rakenteiden luomista, sekä suorituksen ohjaamista ja valvomista. Kotterin mukaan asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin täydentäviä, ja molemmat ovat tärkeitä organisaation menestyksen kannalta.

Johtamisen käsitteellä viitataan tyypillisesti johtamisen prosessiin (Bass, 1990; Kotter, 1990). Toinen näkökulma on johtajan tehtävä organisatorisena asemana (Kotter, 1990). Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytännön johtamistyöhön ja organisatoriseen asemaan viitattaessa käytetään usein manager -käsitettä (mm. Boyatzis, 1990; Mintzberg, 1980), joka

voidaan suomentaa päälliköksi tai esimieheksi. Manager -käsitteen käyttö ei kuitenkaan yksiselitteisesti viittaa Kotterin (1990) asioiden johtamiseen, sillä nykypäivän johtamistyöstä puhuttaessa ei voida ajatella, että organisaatioissa työnjohdollisenkaan tason esimiehet keskittyisivät pelkkään asioiden johtamiseen. Myös Northouse (2004) toteaa johtajan (leader) ja päällikön (manager) tehtävien olevan usein päällekkäisiä, ja käsitteiden joustavan käytön olevan siten tarkoituksenmukaista. Suomenkielisessä johtamiskirjallisuudessa johtaja- ja esimieskäsitteitä käytetään tyypillisesti synonyymeinä (mm. Nurmi, 2000; Aarnikoivu, 2008; Juuti & Vuorela, 2002), ja noudatan tässä tutkimuksessa samaa käytäntöä.

Esimiesten käytännön työtä on usein mallinnettu Mintzbergin (1980) esimiehen roolien avulla, joita Suomessa on tutkinut erityisesti Nurmi (2000). Mintzbergin mukaan roolilla tarkoitetaan käyttäytymiskokonaisuuksia, joita tietyssä organisatorisessa asemassa ja tehtävässä olevan henkilön odotetaan noudattavan. Esimiestyöhön liittyvät roolit ovat siten työn edellyttämiä vaatimuksia, jotka määrittävät esimiesten tehtäväkenttää. Mintzberg esitti myös, että roolien tarkastelun kautta voidaan ymmärtää, mitä esimiehet todella tekevät organisaatioissa.

Mintzberg määrittä yhteensä kymmenen esimiesroolia, jotka hän ryhmitteli kolmeen osa-alueeseen: henkilösuhderooleihin, informaatio-rooleihin ja päätöksentekorooleihin. Ihmissuhderoolit liittyvät yhteistyöhön organisaation sisällä ja suhteessa sidosryhmiin sekä alaisten tehtävien organisoimiseen. Informaatio-rooleissa esimies toimii tiedonkäsittelijänä ja viestijänä. Päätöksentekoroolit puolestaan liittyvät suunnitteluun, neuvotteluun ja toiminnan käynnistämiseen. Päätöksentekoroolit ovat esimiestyössä keskeisiä, sillä päätöksillä vaikutetaan organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Mintzberg toteaa kuitenkin, ettei yksi rooli ole ylitse muiden, vaan kaikkien roolien huomioiminen esimiestyössä on tärkeää. Taulukossa 1. on esitetty yhteenveto kymmenestä esimiesroolista.

Taulukko 1. Mintzbergin kuvaamat esimiesroolit.
(mukaillen Nurmi, 2000, s. 13 ja 17; Mintzberg, 1980, s.59)

Tehtäväsisältöjen kuvaus	
Henkilösuhde roolit	
Keulakuva	Symbolinen keulakuva, organisaation edustaminen
Alaisten johtaja	Alaisten tehtävien organisointi, ohjaaminen ja valvonta
Yhdysesikö	Yhteistyö organisaation sidosryhmien kanssa
Informaatiroolit	
Tiedonhankkija	Ulkoisen ja sisäisen informaation hankkiminen ja koostaminen. Kokonaiskuvien hahmottaminen tilanteista ja toimintaympäristöstä.
Sisäinen tiedonvälittäjä	Sisäinen viestintä alaisille organisaation toiminnan tavoitteet huomioiden
Puolestapuhuja	Ulkoinen viestintä sidosryhmille, tavoitteena vaikuttaa ympäristöön
Päätöksentekoroolit	
Yrittäjä	Uusien mahdollisuuksien etsiminen, toimintojen ja suunnitelmien käynnistäminen
Häiriöiden käsittelijä	Odottamattomien, organisaation toiminnan kannalta vakavien häiriöiden hoitaminen
Resurssien jakaja	Organisaatiolle tärkeiden päätösten tekeminen, taloudellisten ja inhimillisten resurssien jakaminen
Neuvottelija	Organisaation edustaminen neuvotteluissa

2.2. Hyvä esimiestyö

Johtajan ominaisuuksiin, käyttäytymiseen ja prosesseihin keskittyvän tarkastelun ohella johtajuutta on määritelty myös johtamisen tehokkuuden kautta (Glynn & DeJordy, 2010). Podolnyn ym. (2010) mukaan johtamisella on ilmiönä merkitystä vain, jos sillä nähdään olevan vaikutusta organisaation toimintaan ja menestymiseen. Tehokkuus (effectiveness) kääntyy suomenkielessä myös tuloksellisuudeksi. Käytän tässä tutkimuksessa pääsääntöisesti ilmaisuja esimiehen ja esimiestyön tehokkuus, vaikka soveltuva ilmaus olisi yhtäläillä esimiestyön tuloksellisuus. Boyatziksen (1982) mukaan tehokasta työsuoritusta voidaan arvioida työn tulosten perusteella. Esimiehen tehokkuus liittyy siten esimiehen vastuulla olevan organisaatioyksikön suoriutumiseen. Esimerkiksi tuotantolaitoksen esimiehen tehokkuutta on mahdollista tarkastella tietyssä ajassa tuotettujen hyödykkeiden määrällä. Usein esimiestyön tuotosten määrittäminen ei ole kuitenkaan näin suoraviivaista, ja haasteena onkin kuvata mitä esimiestyössä pidetään tehokkaana suoriutumisena.

Empiirisissä tutkimuksissa esimiehen tehokkuutta on operationalisoitu eri mittareilla. Subjektiviisiin arvioihin perustuvia mittareita ovat olleet mm. alaisten tyytyväisyys ja esimiesten omat sekä esimiesten lähipiirin arviot esimiesten suoriutumisesta. Organisaatiotason mittareina puolestaan on käytetty esimerkiksi yksikön tai organisaation tuottavuutta (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Derue ym. (2011) jaottelevat esimiehen tehokkuuden mittaamisen kolmen dimension perusteella: sisällön, analyysitason ja arvioinnin kohteen. Tehokkuuden sisältö voi liittyä joko tehtäviin kuten yksilön tai ryhmän suoriutumiseen, ihmissuhteisiin kuten alaisten tyytyväisyyteen tai tehtävä- ja ihmissuhdesisältöjen yhdistelmiin, jolloin voidaan puhua kokonaistehokkuudesta. Analyysitaso viittaa siihen tarkastellaanko esimiestyön tehokkuutta yksilön-, ryhmän- vai koko organisaation näkökulmasta. Arvioinnin kohde –dimensio puolestaan kuvaa sitä onko tarkastelun kohteena esimies yksilönä vai esimerkiksi johtaminen prosessina. Vaikka useiden erilaisten mittareiden käyttäminen antaa monipuolisemman kuvan esimiesten tehokkuudesta, asettaa se myös haasteen tulosten vertailemiselle (Eagly ym., 1995),

Podolnyn ym. (2010) mukaan vallitseva näkökulma johtamisen tehokkuuden mittaamiseen on organisaation taloudellisen menestyksen arviointi. Barnardin (1968) mukaan taloudellinen kannattavuus ei kuitenkaan itsessään määrittele organisaation tarkoitusta, vaan on pikemminkin osoitus siitä miten hyvin organisaatio tavoittaa päämääränsä (Podolnyn ym., 2010, mukaan, s.97). Myös Podolny ym. kyseenalaistavat puhtaan taloudellisen ajattelun ja esittävät, että tärkeämpää olisi tarkastella johtamista merkitysten luomisen näkökulmasta: tuloksellisessa johtamisessa on tällöin kyse tarkoituksen ja merkityksellisyyden kokemuksen aikaansaamisesta yksilöissä. Tämä tarkoittaa yksilöiden tukemista heidän tavoitteidensa ja arvojensa mukaisessa työssä. Tällöin työyhteisön jäsenten tyytyväisyys ja työn merkityksellisyyden kokemus ovat yhtä lailla arvokkaita johtamisen päämääriä kuin taloudellinen menestys. Myös Aarnikoivu (2008) näkee merkitysten luomisen tärkeänä hyvän esimiestyön kannalta: Esimies, joka ymmärtää organisaation tavoitteet ja toisaalta tuntee riittävän hyvin alaistensa työtehtävät, kykenee johtamaan huomioiden alaisten yksilöllisyyden ja tarpeet.

Luonnollisesti merkityksellisyyden kokemus ja taloudellinen menestys eivät ole toisiaan poissulkevia, ja yleisesti ajatellaan työhönsä tyytyväisten ja työnsä merkitykselliseksi kokevien ihmisten olevan tuottavampia, mikä heijastuu myös organisaation taloudelliseen menestykseen (Podolny ym., 2010; Northouse, 2004). Alaisten tyytyväisyyttä onkin käytetty laajasti yhtenä esimiestyön tehokkuuden mittarina (DeRue ym., 2011; Northouse,

2004) sekä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittarina (Viljanen, 2006; Saari & Judge, 2004)

Työntekijöiden työtyytyväisyyden ja suoriutumisen välinen yhteys on kuitenkin ollut varsin kiistanalainen aihe. Tutkimuskiinnostus aiheeseen voidaan jäljittää 1930-luvun Hawthorne – tutkimuksiin, joissa osoitettiin työntekijöiden asenteiden vaikuttavan heidän työssä suoriutumiseensa (Saari & Judge, 2004). Alkuinnostuksen jälkeen tutkimustulokset ovat kuitenkin tarjonneet ristiriitaisia tuloksia, ja Iaffaldanon ja Muchinskyn (1985) meta-analyysi löysi vain heikon (.17) korrelaation työtyytyväisyyden ja suoriutumisen välillä. Myöhemmät tutkimukset ovat kuitenkin esittäneet, ettei hypoteesia näiden kahden välisestä yhteydestä tule hylätä, vaan sekä työtyytyväisyyttä että työssä suoriutumista on tarpeen tarkastella aiempaa laaja-alaisemmin (Organ, 1988; Koys, 2001; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Organin (1988) mukaan työssä suoriutuminen on ymmärrettävissä laajemmin työntekijän toiminnaksi organisaatiossa, ja tällöin työtyytyväisyyden ja toiminnan välillä on osoitettavissa voimakkaampia yhteyksiä. Koys puolestaan (2001) löysi tutkimuksessaan yhteyden työntekijöiden työtyytyväisyyden ja organisaation menestymisen kannalta tärkeän asiakastyytyväisyyden välillä. Judgen ym. (2001) meta-analyysi osoitti, että tarkoituksenmukaisten korjausten ja työtyytyväisyyden eri ulottuvuuksien huomioimisen jälkeen, työtyytyväisyyden ja suoriutumisen välinen korrelaatio on selkeästi korkeampi (.30) kuin Iaffaldanon ja Muchinskyn (1985) tutkimuksessa. Lisäksi heidän mukaansa työtyytyväisyyden ja suoriutumisen välinen yhteys on sitä voimakkaampi mitä monimutkaisemmasta työstä on kyse. Lisäksi viimeaikaisessa tutkimuksessa Kumari ja Pandey (2011) totesivat työtyytyväisyyden olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen, mikäli työntekijöillä ei ollut ristiriitaisia ajatuksia ja tunteita työhönsä liittyen.

Työtyytyväisyyden ohella myös alaisten työpaikan vaihtoalttiuden voidaan nähdä vaikuttavan organisaation menestymiseen, sillä kokeneemmilla työntekijöillä on organisaation tavoitteiden sekä asiakkaiden tarpeiden kannalta enemmän tietoa ja osaamista. Lisäksi uusien henkilöiden palkkaaminen ja kouluttaminen aiheuttavat merkittäviä kustannuksia (Koys, 2001). Tutkimukset ovat osoittaneet henkilöstön vaihtuvuudella olevan negatiivinen vaikutus organisaation taloudelliseen menestymiseen (mm. Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik & Thorp, 1991), ja antavat viitteitä myös välillisestä vaikutuksesta menestykseen heikomman asiakastyytyväisyyden kautta (Koys, 2001).

Alaisten työtyytyväisyyden ja työpaikan vaihtolttiuden käyttäminen esimiestyön tehokkuuden mittarina näyttäytyy edellä kuvattujen tutkimustulosten valossa perusteltuna. Tehokkuuden sijasta käytän näihin mittareihin viitattessani ilmaisua hyvä esimiestyö keskittyen tarkastelemaan Deruen ym. (2011) kuvaamaa tehokkuuden ihmissuhdeulottuvuutta. Esittelen aiempia tutkimustuloksia kuitenkin laaja-alaisesti ja tarkastelen eri tavoin esimiesten tehokkuutta käsitelleitä tutkimuksia. Siltä osin, kun tutkimukset ovat käsitelleet nimenomaan alaisten työtyytyväisyyttä tai työpaikan vaihtolttiutta, viittaen näihin erikseen. Lisäksi on huomioitava, että mittarit, joissa esimiesten tehokkuutta on kartoitettu alaisten arvioiden perusteella, ovat lähellä työtyytyväisyysmittareiden usein sisältämää tyytyväisyys esimiestyöhön –osa-aluetta.

2.2.1. Alaisten työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys voidaan ymmärtää työntekijöiden asenteiksi työtään kohtaan (Saari & Judge, 2004). Asenne puolestaan on määriteltävissä yksilölliseksi taipumukseksi suhtautua tiettyyn kohteeseen ympäristössä tai itsessä (Summers, 1977). Locken (1976) mukaan työtyytyväisyys on myönteinen tunnetila koskien omaa työtä ja siihen liittyviä kokemuksia. Yleisellä, globaalilla, työtyytyväisyydellä viitataan siihen, missä määrin henkilö kokee tyytyväisyyttä ja onnellisuutta työssään (Hackman & Oldham, 1975). Tämän yleisen määritelmän lisäksi työtyytyväisyyttä on usein tarkasteltu ja operationalisoitu sen eri dimensioiden, osa-alueitten, kautta. Spectorin (1997) mukaan osa-aluekohtainen tarkastelu antaa tarkemman kuvan siitä, mihin henkilöt ovat työssään tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Sekä globaalia että dimensio-tarkastelua käytetään usein tutkimuksissa rinnakkain (mm. Saari & Judge, 2004; Viljanen, 2006).

Usein tutkimuksissa käytettyjä työtyytyväisyyttä kartoittavia itsearviointikyselyitä ovat Hackmanin ja Oldhamin (1975) Job Diagnostic Survey (JDS), Spectorin (1997) Job Satisfaction Survey (JSS) ja Weissin, Dawisin ja Englandin Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Spectorin, 1997, mukaan, s.15). Työtyytyväisyyden eri dimensioita voivat Spectorin (1997) mukaan olla mitkä tahansa työhön liittyvät osa-alueet. Tyypillisesti eri dimensioita ovat kyselyissä olleet mm. viestintä, yhteistyö työtovereiden kanssa, työolosuhteet, palkkaus, työn sisältö, organisaatio, henkilökohtainen kasvu, ylenemismahdollisuudet, turvallisuus sekä esimiestyö. Kutakin osa-aluetta kartoitetaan kyselystä riippuen useammalla kuin yhdellä väittämällä (Spector, 1997). Spectorin (1997)

JSS-kysely käsittää taulukossa 2. esitetyt yhdeksän työtyytyväisyyden osa-aluetta, joista kuhunkin liittyy neljä osiota.

Taulukko 2. Työtyytyväisyyden osa-alueet. (Spector, 1997, s. 8)

Työtyytyväisyyden osa-alue	Kuvaus
Palkka	Tyytyväisyys palkkaan ja palkankorotuksiin
Ylenemismahdollisuudet	Tyytyväisyys ylenemismahdollisuuksiin
Esimiestyö	Tyytyväisyys lähimpään esimieheen
Työsuhde-edut	Tyytyväisyys työsuhde-etuihin
Muu palkitseminen	Tyytyväisyys muihin palkitsemistapoihin, jotka voivat olla myös muita kuin rahallisia
Toimintatavat	Tyytyväisyys työyhteisön menettelytapoihin ja sääntöihin
Työtoverit	Tyytyväisyys työtovereihin ja yhteistyöhön heidän kanssaan
Työn luonne	Tyytyväisyys työhön sisällöllisesti
Viestintä	Tyytyväisyys organisaation sisäiseen viestintään

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu useista näkökulmista liittyen työn ominaisuuksiin, työoloihin ja työntekijöiden demografisiin tekijöihin (Viljanen, 2006). Koska tutkimukseni käsittelee esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtovalmiuteen, luon tässä vain lyhyen katsauksen työntekijöiden demografisiin tekijöihin.

Useissa tutkimuksissa työntekijän iällä ja työtyytyväisyydellä on osoitettu olevan positiivinen yhteys (mm. Mottaz, 1987; Chiu & Francesco, 2003), mutta on myös tutkimuksia, joissa yhteyttä ei ole havaittu (mm. McMurtrey, Grover, Teng & Lightner, 2002; Mossholder, Settoon & Henagan, 2005). Iän ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä on pyritty selittämään mm. työkokemuksen karttumisen kautta, jolloin nähdään, että kokeneemmat työntekijät toimivat haastavammissa ja mielenkiintoisemmissa tehtävissä kuin nuoremmat (Mottaz, 1987). Viljasen (2006) tutkimuksessa iän ja työtyytyväisyyden välinen yhteys todettiin negatiiviseksi, joka tutkijan mukaan voi selittyä hänen tutkimuskohteensa, tietotekniikka-alan erityispiirteillä: nuorten ammattilaisten aloittaessa työnsä innokkaina ja uutta tietoa soveltavina; varttuneempien mahdollisesti kokiessa oman osaamisensa vanhentuneeksi ja riittämättömäksi.

Sukupuolten välisiä eroja tarkastelleet tutkimukset ovat niin ikään tarjonneet ristiriitaisia tuloksia. Viljasen (2006) tutkimuksessa miesten todettiin olevan naisia tyytyväisempiä työhönsä, kun taas Clarkin, Oswaldin ja Warrin (1996) tutkimus antoi päinvastaisen tuloksen. Lisäksi joissakin tutkimuksissa miesten ja naisten välisiä eroja ei ole havaittu lainkaan (esim.

Witt & Nye, 1992). Ristiriitaiset tutkimustulokset voivat liittyä tehtäväkohtaisiin eroihin, jolloin miehet ja naiset kokevat tyytyväisyyttä erityyppisissä töissä (Viljanen, 2006).

2.2.2. Alaisten työpaikan vaihtoalttius

Työpaikan vaihtoalttius tai työpaikan vaihtoaikomus voidaan määritellä tietoisesti haluksi lähteä nykyisen työnantajaorganisaationsa palveluksesta ja sitä arvioidaan usein jonkin aikaperspektiivin kautta (Tett & Meyer, 1993). Vaihtoalttiuden on useissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä todelliseen työpaikasta lähtemiseen, joten sen on esitetty selittävän todellista vapaaehtoista vaihtuvuutta (Sager, 1991; van Breukelen, van der Vlist & Steensma, 2004). Vanhalan (1981) mukaan vaihtuvuudella tarkoitetaan henkilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja palveluksesta lähtemistä. Vaihtuvuuteen ei siten yleensä sisällytetä organisaation sisäisiä siirtoja. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella puolestaan viitataan henkilön oma aloitteiseen liikkuvuuteen (Tett & Meyer, 1993).

Firth, Mellor, Moore ja Loquet (2004) esittävät, että työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttavat työhön liittyvän stressin kokeminen, heikko sitoutuminen organisaatioon ja tyytymättömyys työhön. Työhön liittyvän stressin viitatessa kokemukseen siitä, että työn määrälliset tai emotionaaliset vaatimukset ylittävät omat resurssit. Lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja organisaatiotason tekijät voivat olla yhteydessä työpaikan vaihtoalukkuuteen. Työpaikan vaihtoalttiuden ja työtyytyväisyyden negatiivinen yhteys on todettu useissa muissakin tutkimuksissa, siten että työhönsä tyytymättömät henkilöt ilmaisevat enemmän halukkuutta jättää työnsä (esim. Tett & Meyer, 1993; Lambert, Hogan & Barton, 2001; Viljanen, 2006). Tutkijat ovatkin esittäneet, että työtyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi vaihtoaikaisiin, jotka puolestaan ennustavat todellista vaihtuvuutta (Tett & Meyer, 1993; Lambert, Hogan & Barton, 2001).

Vaihtoalttiuteen vaikuttavia demografisia tekijöitä on tutkittu sukupuolen, iän, työkokemuksen ja koulutuksen näkökulmista. Tutkimukset sukupuolen vaikutuksesta vaihtoalttiuteen eivät ole antaneet yksiselitteistä vastausta miesten ja naisten välisistä mahdollisista eroista. Vanhalan (1981) sekä Millerin ja Wheelerin (1992) mukaan yleisenä ajatuksena on, että naiset ovat miehiä useammin halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. Miller ja Wheeler (1992) esittävät kuitenkin, että naisten vaihtoalttiutta selittävät työoloihin liittyvät tekijät, kuten työn merkityksellisyyden kokemus ja ylenemismahdollisuudet, ja että kontrolloitaessa sukupuolten välisiä eroja työtyytyväisyydellä, erot vaihtoalttiudessa eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Myöskään Viljasen (2006) tutkimuksessa naisten ja miesten

vaihtoalttiudessa ei ollut havaittavissa merkitseviä eroja. Vanhalan (1981) mukaan iän ja työkokemuksen yhteys vaihtoalttiuteen on usein käänteinen siten, että kokeneemmat työntekijät eivät ole yhtä kiinnostuneita vaihtamaan työpaikkaa kuin nuoret. Viljasen (2006) tutkimuksessa iän, työkokemuksen ja vaihtoalttiuden välillä ei kuitenkaan havaittu merkitsevää yhteyttä. Myös koulutustason vaikutukseen liittyvät tutkimustulokset ovat olleet ristiriitaisia: Chiu ja Francesco (2003) havaitsivat korkeammin kouluttautuneiden henkilöiden ilmaisevan enemmän vaihtoaikkeitään, mutta Viljasen (2006) tutkimuksessa yhteyttä koulutustaustan ja vaihtoalttiuden välillä ei todettu.

2.3. Esimiehen demografiset tekijät ja hyvä esimiestyö

Tutkimukset esimiesten demografisten tekijöiden vaikutuksesta tehokkuuteen ovat keskittyneet pääasiassa miesten ja naisten välisten erojen tarkasteluun, muiden tekijöiden kuten iän, työkokemuksen ja koulutuksen jäädessä vähälle huomiolle (Derue ym., 2011).

Hooijbergin ja Choin (2000) tutkimuksessa vanhemmat esimiehet arvioivat oman tehokkuutensa heikommaksi kuin nuoremmat esimiehet. Alaisten arvioihin esimiehen tehokkuudesta iällä ei kuitenkaan ollut merkitystä. Strangin ja Kuhnertin (2009) tutkimuksessa iän ja esimiehen kehityksellisen tason (leadership developmental level) todettiin olevan yhteydessä toisiinsa siten, että varttuneemmat ja kokeneemmat esimiehet olivat kehittyneemmällä tasolla kuin nuoret. Strangin ja Kuhnertin (2000) mukaan esimiehen kehityksellinen taso tarkoittaa esimiehen kykyä ymmärtää omaa ja muiden toimintaa, ajatuksia ja vaikutteita, ja sen on esitetty olevan yhteydessä esimiehen suoriutumiseen ja kykyyn johtaa muita.

Bassin (1990) mukaan oletetut erot nais- ja miesesimiesten tehokkuudessa perustuvat usein ennakoasenteille, jolloin naisesimiehet nähdään emotionaalisesti lämpimämpinä ja toiset huomioivina, mutta toisaalta vähemmän pätevinä esimiestyöhön. Maskuliinisen, pystyvän ja vähemmän tunteitaan ilmaisevan miehen sen sijaan ajatellaan vastaavan paremmin tehokkaan esimiehen kuvaa. Nais- ja miesesimiesten eroja tehokkuudessa ja johtamistyylyissä ovat tutkineet erityisesti Eagly kollegoineen (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau, Makhijani, 1995; Eagly, Johanssen-Schmidt & van Engen, 2003). Eaglyn ym. (1995) mukaan sukupuoleen liittyviä odotuksia voidaan kuvata sosiaalisen roolin teorian kautta: Sosiaaliset roolit kuvaavat käyttäytymistä, jonka nähdään olevan hyväksyttävää miehille ja naisille sosiaalisissa konteksteissa. Siten naisille on hyväksyttävämpää kiinnittää huomiota ihmissuhteisiin ja huolenpitoon kun taas miehiltä odotetaan suoraviivaisempaa ja tehtävään

keskittyvää lähestymistapaa. Naisesimiehet kohtaavatkin usein haasteen sovittaa sukupuolirooliinsa perustuvat odotukset esimiestyön perinteisesti maskuliiniseen rooliin.

Eaglyn ym. (1995) mukaan tutkijat ovat olleet varovaisia tekemään päätelmiä nais- ja miesesimiesten välisistä eroista tehokkuudesta ja useimmissa tutkimuksissa eroja ei ole osoitettu. Myöskään Thompsonin (2000) tutkimuksessa, joka tarkasteli koulutusalailla toimivien esimiesten tehokkuutta alaisten arvioihin perustuen, ei löydetty eroja nais- ja esimiesten välillä. Eaglyn ym. (1990; 2003) tulokset ovat antaneet kuitenkin viitteitä siitä, että mies- ja naisesimiehet eroavat jossain määrin siinä kuinka he käyttäytyvät esimiehinä, mitä kuvataan johtamistyylin käsitteellä. Käsittelen näitä tutkimustuloksia tarkemmin kappaleessa 4.3.

Vaikka esimiesten tehokkuudessa ei ole osoitettu olevan selkeästi eroja sukupuolten välillä, Eaglyn ym. (1995) mukaan alaiset saattavat kuitenkin arvioida maskuliinisesti käyttäytyvää, naisesimiestä negatiivisemmin kuin jos tämä toimisi sukupuoliroolinsa edellyttämällä tavalla. Tarkasteltaessa esimiehen sukupuolen yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen, Bass (1990) kuitenkin toteaa, ettei tutkimuksissa ole osoitettu alaisten työtyytyväisyyden olevan yhteydessä siihen käyttäytykö esimies sukupuoliroolinsa mukaisesti. Myös tulokset esimiehen sukupuolen yhteydestä alaisten työtyytyväisyyteen tai työpaikan vaihtoalttiuteen ovat olleet ristiriitaisia. Bass viittaa Adamsin sekä Terborgin (1976) ja Shingledeckerin (1983) tutkimuksiin, joissa nais- ja miesesimiesten alaisten työtyytyväisyydessä tai työpaikan vaihtoaikaisissa ei havaittu eroja. Toisaalta Haccoun ja Sallayn (1978) mukaan miesesimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä (Bassin, 1990, mukaan, s.729). Katsaus tutkimuksiin koskien esimiehen sukupuolta ja tehokkuutta osoittaa, että kiinnostus aihetta kohtaan on selkeästi vähentynyt sillä useat tutkimuksista ajoittuvat 1970-1990 -luville.

3. ESIMIEHEN PERSOONALLISUUS

Esimiesten persoonallisuutta käsittelevät tutkimukset ovat painottuneet piirreteoreettiseen tarkasteluun, ja ne olivat 1900-luvun alussa ensimmäisiä tieteellisiä yrityksiä ymmärtää johtajuutta. Piirreteoreettisia tutkimuksia on nimitetty ”suurmies-teorioiksi”, sillä niiden tavoitteena oli identifioida ominaisuuksia, jotka erottavat johtajat alaisista (Northouse, 2004).

Esimiesten piirteiden tutkimuksen voidaan nykypäivän teoreettisen tiedon valossa katsoa olleen melko kapea-alaista persoonallisuuden tutkimusta, sillä nykykäsityksen mukaan ihmisen persoonallisuus on moniulotteinen käsite, johon liittyy piirteiden ohella motivationaalisia, emotionaalisia, kognitiivisia sekä sosiaalisia elementtejä (Barenbaum & Winter, 2010). Pervinin (2003, s. 447) määritelmän mukaan persoonallisuus on monimutkainen yhdistelmä kognitioita, tunteita ja käyttäytymistä, jotka ohjaavat yksilön toimintaa. Persoonallisuus koostuu sekä rakenteista että prosesseista, ja ilmentää sekä menneisyyden kokemusten vaikutusta että nykyisyyteen ja tulevaan liittyviä odotuksia. Persoonallisuuden moniulotteisuuden vuoksi rajaan tässä tutkimuksessa teoreettisen käsittelyn piirteisiin, motiiveihin ja kognitioihin.

3.1. Piirteet

Pervinin (2003) mukaan piirteet ovat kuvaustermejä ihmisen persoonallisuudelle. Piirteillä viitataan yksilöiden käyttäytymisen säännönmukaisuuksiin, ja niiden avulla pyritään erittelemään yksilöiden välisiä eroja. Piirteeksi määritellään siten suhteellisen pysyvä ominaisuus, jonka ajatellaan vaikuttavan ihmisen käyttäytymiseen. Piirteet ovat 1900-luvun alusta saakka säilyttäneen merkittävän aseman persoonallisuuden tutkimuksessa, ja eri tutkijat ovat pyrkineet määrittämään piirrekategorioita, jotka mahdollisimman tarkasti kuvaisivat persoonallisuutta. Esittelen seuraavassa lyhyesti kolmen keskeisen piirreteoreetikon Allportin, Cattellin ja Eysenckin ajattelua.

Allport (1937/1971) oli ensimmäinen piirteitä tutkiva teoreetikko. Hänen mukaansa piirteet ovat persoonallisuuden rakenteellisia perustekijöitä, jotka ilmentävät taipumusta reagoida tietyllä tavalla. Hän uskoi, että piirteet ovat todellisia ja biologispohjaisia – eivät ainoastaan hyödyllisiä termejä käyttäytymisen kuvaamiseen. Allport erotteli kardinaaliset piirteet (cardinal traits), sentraaliset piirteet (central traits) ja sekundääriset taipumukset (secondary dispositions). Hänen mukaansa kardinaaliset piirteet määrittävät koko ihmisen elämäntulkua. Sentraaliset piirteet ilmentävät laajaa käyttäytymisen säännönmukaisuutta (esim. rehellisyys,

ystävällisyys). mutta eivät ole yhtä vallitsevia kuin kardinaaliset. Sekundäärisissä taipumuksissa puolestaan on Allportin mukaan kyse vaihtelevista toimintatavoista.

Cattell (1965) esitti, että piirteet ovat käyttäytymistä kuvaavia tilastollisia ryhmittelyjä. Hän käytti tutkimuksissaan laajoja kyselylomakkeita aineiston keräämiseksi sekä tilastollisena menetelmänä faktorianalyysia. Cattell määritteli persoonallisuuden perusolottuvuuksiksi kykypiirteet (cognitive-ability traits), temperamenttipiirteet (temperament-stylistic traits) ja dynaamiset piirteet (dynamic traits). Kykypiirteet liittyvät yksilön ongelmanratkaisukykyyn ja laajemmin kyvykkyyteen saavuttaa päämääriä. Temperamenttipiirteet puolestaan kuvaavat yksilöllistä, emotionaalista reagoitaitaipumusta. Dynaamisissa piirteissä on kyse siitä, mikä aktivoi ihmistä toimimaan päämääriensä saavuttamiseksi.

Eysenck painotti kolmen keskeisen dimension merkitystä persoonallisuuden määrittämisessä, joita olivat introversio-ekstraversio, neuroottisuus ja psykoottisuus. Introversio-ekstraversio – dimensio liittyy sosiaalisuuteen ja impulsiivisuuteen. Neuroottisuus-dimensio kuvaa alttiutta ahdistuneisuuteen ja emotionaaliseen epävakauteen. Psykoottinen-dimensio puolestaan liittyy aggressiivisuuteen, kylmyyteen ja epäsosiaaliseen käyttäytymiseen. (Eysenck, 1950)

Allportin, Cattellin ja Eysenckin teoriat loivat pohjan piirreteorioille, mutta tutkijat eivät vuosiin olleet yksimielisiä piirteistä ja niiden lukumäärästä (Pervin, 2003). McCraen ja Costan (1997; 2003) viiden faktorin teoria (The Big Five) on kuitenkin viime vuosikymmeninä saavuttanut vahvan aseman persoonallisuuden kuvaajana. Itsearviointilomake, joka liittyy viiden faktorin malliin, on NEO-PI Five-Factor Inventory. Lomake sisältää 300 kysymystä, joissa vastaajan tulee ilmaista 5-portaisella asteikolla kuinka hyvin väittämä kuvaa itseä. Mallin viisi pääfaktoria ovat neuroottisuus, ulospäin suuntautuneisuus (ekstraversio), avoimuus kokemuksille, soinnollisuus ja tunnollisuus. Neuroottisuus liitetään tunne-elämän tasapainoisuuteen ja faktorin asteikot mittaavat sopeutuvuutta ja emotionaalista epävakautta. Ulospäin suuntautuneisuus mittaa vuorovaikutukseen liittyvää aktiivisuutta ja vuorovaikutussuhteiden laatua. Avoimuusfaktorin sisältö liittyy uusien kokemusten etsintään ja epävarmuuden sietoon. Soinnollisuudessa on kyse myötätuntoisesta lähestymistavasta muihin ihmisiin. Tunnollisuus puolestaan liittyy sinnikkyteen ja motivaatioon. Kukin pääfaktori sisältää lisäksi kuusi ala-asteikkoa. Taulukossa 3. on kuvattu pääfaktoreiden mataliin ja korkeisiin pistearvoihin liitettäviä ominaisuuksia.

Taulukko 3. Persoonallisuuden viiden faktorin malli. (mukaien Costa & McRae, 2003, s. 4)

Faktori	Matalat pistearvot	Korkeat pistearvot
Neuroottisuus	rauhallinen, rentoutunut, itsevarma	huolestunut, tunteellinen, haavoittuva
Ulospäinsuuntautuneisuus	varautunut, passiivinen, syrjäänvetäytyvä	sosiaalinen, aktiivinen, puhelias
Avoimuus	perinteinen, käytännönläheinen	utelias, luova, kokeilunhaluinen
Sovinnollisuus	kyyninen, epäluuloinen, ärtyvä	luottavainen, avulias, hyväntahtoinen
Tunnollisuus	huolimaton, helposti luovuttava, epäluotettava	vastuuntuntoinen, ahkera, täsmällinen

3.2. Motivaatio

Vaikka piirteillä on ollut persoonallisuuden tutkimuksessa pitkään valta-asema, ovat useat tutkijat esittäneet, että motivaatiotekijät on persoonallisuuden tärkeitä elementtejä (Murray, 1938; McClelland, 1987; Pervin, 2003). Myös piirreteoreetikot ovat käsitelleet motivaatiota persoonallisuuteen liittyen, mutta näkökulmana on tällöin ollut motiivit piirteisiin vaikuttavina tekijöinä tai piirteiden osa-alueina (Allport, 1937/1971; Cattell, 1965). Murray (1938) erotti kuitenkin konseptuaalisesti piirteet ja motivaation ja esitti, että piirre viittaa toistuvaan käyttäytymistäipumukseen, kun taas motiivit ovat tärkeitä persoonallisuuden ymmärtämisen kannalta, vaikka ne eivät johtaisikaan aina suoraan toimintaan. Myös Pervinin (2003) mukaan piirteet ja motivaatio ovat erillisiä konsepteja, mutta molempia käsitteitä tarvitaan persoonallisuuden rakenteen ymmärtämiseksi. Erityisesti persoonallisuuden dynaaminen luonne tulee motivaation tarkastelun kautta paremmin ymmärretyksi, sillä motivaatio liittyy kysymyksiin siitä mikä aktivoi yksilöä ja suuntaa tämän toimintaa (Cofer, 1985; Pervin, 2003).

Klassiset motivaatioteoriat perustuivat fysiologiseen, psykoanalyttiseen ja behavioristiseen näkökulmaan. Fysiologisissa teorioissa tarpeet ja vietit liittyvät biologisiin elimistön tiloihin kuten nälkään ja janoon. Nämä tarpeet aktivoivat yksilön toimintaa tarpeita tyydyttävään suuntaan (Nurmi & Salmela-Aro, 2002). Freudin psykoanalyttisen teorian (1924/1969) näkemys motivaatiosta on vietteihin, ja jännitteen purkamiseen perustuva. Freudin vietti- eli

libidoteoria pohjautui hänen käsitykseensä hermojärjestelmän toiminnasta, jossa kaikki ärsykkeet koetaan negatiivisena, ja hermojärjestelmän tavoitteena on ärsytyksen poistaminen ja tasapainotilan palauttaminen. Behaviorismin yksinkertaisen teorian mukaan toimintaa, josta palkitaan, tullaan todennäköisemmin jatkamaan. Hullin (1943) behavioristinen instrumentaalioppimisen teoria esittää, että yksilöiden käyttäytymistä aktivoivat viettiärsykkeet (drives). Esimerkiksi kipu saa ihmiset toimimaan näitä ärsykeitä vähentävästi, jolloin vahvistus seuraa viettiärsykkeen heikkenemisestä.

Tutkimukseni kannalta keskeinen motivaatioteoria on Murrayn (1938) motivationaalisten tarpeiden teoria, joka on toiminut lähteenä monille tunnetuille persoonallisuusinventaa-reille kuten Edwards's Personal Preference Schedule, Adjective, Check List, ja Personality Research Form (Nederströmin ja Niitamon, 2010, mukaan, s. 6). Myös Work Personality Inventory eli WOPI-työpersoonallisuusinventaa-ri (Niitamo, 2010a, Nederström & Niitamo, 2010), jota käytän tutkimuksessani esimiesten persoonallisuuden kartoittamisessa, pohjautuu motiividimensioiden osalta pitkälti Murrayn taksonomiaan.

Murrayn (1938) mukaan yksilön käyttäytymistä määrittävät dynaamisesti biologispohjaisten tarpeiden (motiivien) ja ympäristön paineiden (press) vuorovaikutus. Murray uskoi, että motiivit pohjautuvat aivojen neurologiaan ja, että sisäiset tai ulkoiset tekijät aktivoivat niitä. Hän esitti, että yksilön tavoitteena ei ole jännityksettömän tilan saavuttaminen, vaan pikemminkin jännityksen vähentämisen prosessin tuottama mielihyvä. Tästä seuraa, että ihminen voi tavoitella jännityksen lisääntymistä, jotta voi kokea mielihyvää sen vähentämisestä.

Pervinin (2003) mukaan Murrayn käsitys ympäristön merkityksestä yksilön aktivaatioon vaikuttavana tekijänä, on laajentanut ymmärrystä motivaatiosta, ei vain yksilön sisäisenä toimintana, vaan yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena. Murray (1938) uskoi, että ympäristön painetekijöillä voi olla vaikutusta tarpeiden tyydyttymiseen: Motiivi-paine – vuorovaikutuksesta johtuen yksilöt, joilla on tietyn tyyppinen motiivirakenne, kokevat eri ympäristöt eri tavalla tyydyttäväksi. Tästä seuraa ajatus yksilöllisten motiivien ja ympäristön ominaisuuksien yhteensopivuudesta. Esimerkiksi henkilö, jolla on tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen toisten kanssa, viihtyy paremmin ympäristöissä, joissa tähän on tilaisuus kuin syrjäanvetäytyvämpi henkilö.

Murray (1938) luokitteli ja määritteli tutkimustensa perusteella 20 manifestia tarvetta, joiden hän uskoi vaikuttavan ihmisten käyttäytymiseen. Kuhunkin tarpeeseen liittyy sille ominaiset

halut, toiveet, tunteet ja käyttäytymistäipumukset. Esimerkiksi johtamisen tarpeeseen (need for dominance) liittyy halu vaikuttaa muihin ihmiseen tai ohjata heidän käyttäytymistään. Sosiaalisen liittymisen tarve (need for affiliation) puolestaan kuvaa halua toimia yhteistyössä muiden kanssa. Suoriutumisen tarpeen (need for achievement) Murray määritteli haluksi tavoitella vaikeita haasteita ja suorittaa tehtävät erinomaisuutta tavoitellen. Murrayn taksonomia on herättänyt laajasti tutkimuskiinnostusta, ja esimerkiksi McClelland (1987) on tutkinut erityisesti suoriutumisen tarvetta ja johtamisen tarvetta, joka hänen muotoilussaan määrittyi vallan motiiviksi (power motivation).

3.3. Kognitiot

Kognitio-käsitteellä viitataan ihmisen ajatteluprosesseihin kuten havaitsemiseen, muistiin, kieleen ja tiedonkäsittelyyn (Pervin, 2003). Psykologian historiaa tarkasteltaessa puhutaan usein kognitiivisesta vallankumouksesta, joka ajoittui 1960-luvulle ja liittyi tietojenkäsittelytieteen ja tietotekniikan kehittymiseen. Nykypäivänä kognitioilla on merkittävä rooli psykologiassa yleisesti ja myös persoonallisuuden tutkimuksessa.

Persoonallisuuden kognitiiviset elementit liittyvät ihmisen tapaan ajatella, ja niissä on Pervinin mukaan kyse sekä sisällöstä että prosesseista. Sisällölliseen ulottuvuuteen liittyy esimerkiksi ihmisten erilainen suuntautuminen ympäristöön: toisia kiinnostavat ihmissuhteisiin ja tunteisiin liittyvät asiat, toiset ovat asia- ja tehtäväkeskeisempiä. Prosessiulottuvuudessa puolestaan on kyse ihmisten erilaisista tiedonkäsittelytavoista: toiset prosessoivat tietoa analyyttisesti ja tarkasti, kun taas toiset ajattelevat laajojen yleistysten kautta. (Pervin, 2003)

Kognitiot ja persoonallisuus on tyypillisesti nähty melko erillisinä yksilön minuuden osa-alueina, mutta tutkijat ovat jo pitkään olleet kiinnostuneita tarkastelemaan näiden välisiä yhteyksiä. Sternbergin ja Grigorenkon (1997) mukaan kognition ja persoonallisuuden yhdistävässä tutkimuksessa kognitiivisten tyylien teorit ovat olleen merkittävä suuntaus. Kognitiivisten tyylien ajatellaan kuvaavan yksilöllistä tapaa käsitellä informaatiota, ja niiden uskotaan eroavan konseptuaalisesti älyllisestä kyvykkyydestä. Älyllisen kyvykkyyden tarkoittaessa kykyä ratkaista ongelmia, sopeutua ja toimia tehokkaasti ympäristössään (Sternberg, 1985). Kognitiiviset tyylit eivät siten ole varsinaisesti kykyjä, vaan kuvastavat pikemminkin tapaa, jolla yksilö käyttää kykyjään. Tyyleissä on kyse siitä millä tavoin ihminen lähestyy tehtäviä ja tilanteita.

Kognitiivisten tyylien tutkimusta ovat motivoineet persoonallisuuden ja kognition teoreettisen yhdistämisen ohella käytännön sovellutukset opinto- ja uraohjauksen alueilla, jolloin tavoitteena on ollut ymmärtää ihmisten erilaisia tapoja käsitellä informaatiota. Tämän ymmärryksen uskotaan edistävän koululaisten, opiskelijoiden ja myös työelämässä olevien ohjausta ja valmennusta. (Sternberg & Grigorenko, 1997)

Kognitiivisten tyylien tutkimus voidaan ajoittaa Witkinin 1950-luvulla alkaneisiin tutkimuksiin kenttäsidonnaisuudesta (field independent – field dependent), jonka myöhempi muotoilu määrittyi Witkinin, Dykin, Fatersonin, Goodenoughin ja Karpin (1962) muotoilussa analyttiseksi – kokonaisvaltaiseksi (analytical – global) -kognitiiviseksi tyyliksi (Pervinin, 2003, mukaan, s. 73). Nämä tyylit liitettiin havainnointiin, jolloin kentästä riippumaton henkilö kykenee havainnoimaan erittelevästi, kun taas kenttäsidonnaisen henkilön havainnointi suuntautuu ensisijaisesti kokonaisuuksiin. Myöhemmässä muotoilussa analyttinen vastasi kentästä riippumatonta tyyliä ja kokonaisvaltainen kenttäsidonnaista tyyliä. Witkinin tutkimusten jälkeen eri tutkijat ovat määrittäneet lukuisia kognitiivisten tyylien luokitteluja (Sternberg & Grigorenko, 1997). Käsittelen seuraavaksi tutkimukseni kannalta keskeisiä kognitiivisten tyylien teorioita, joiden liityntöjä WOPI-työpersoonallisuusinventaarin teoriataustaan tarkastelen kappaleessa 5.4.4.

Kognitiivinen kompleksisuus

Bierin (1955) mukaan kognitiivinen kompleksisuus kuvaa yksilöllistä tapaa käsitellä tietoa joko useita eri arviointikriteereitä hyödyntäen tai pitäytyen yksikertaisissa ja vain muutamia elementtejä sisältävissä arvioissa. Harvey, Huntin ja Schrodetin (1961) konseptuaalisen kompleksisuuden tyyli on käsitteellisesti lähellä kognitiivisen kompleksisuuden teoriaa, ja sen mukaan yksilöt sijoittuvat ajattelutyyliinsä konkreettisen ja abstraktin jatkumolle perustuen heidän kykyynsä erotella ja integroida informaatiota. Käytännönläheisesti ja yksinkertaistaen ajattelevat yksilöt sijoittuvat jatkumon konkreettiseen päähän, kun taas yksilöt, jotka käsittelevät tietoa yhdistellen ja monimutkaista kuvaa tavoitellen, määritellään abstrakteiksi ajattelijoiksi.

Sopeutuja-innovoija -tyyli

Kirton (1976) esitti, että kognitiivinen tyyli liittyy yksilölliseen strategiaan suhteessa muutokseen, luovuuteen, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Hän oletti, että nämä strategiat muotoutuvat jo yksilön varhaisissa kehitysvaiheissa, ja että ne ovat suhteellisen

pysyviä yksilön ominaisuuksia. Kirtonin mukaan yksilöt sijoittuvat sopeutuja – innovoija – jatkumolle, jonka ääripäitä voidaan kuvata seuraavasti: Sopeutujat pyrkivät hoitamaan asiansa ja tehtävänsä mahdollisimman hyvin, kun taas innovoijat pyrkivät tekemään ne erilaisella, uudella tavalla. Sopeutujille on tyypillistä toimia vallitsevia olosuhteita ja rakenteita säilyttävästi. Heitä voidaan luonnehtia täsmällisiksi, luotettaviksi ja muiden tarpeet huomioiviksi. Sopeutujien ongelmanratkaisu painottuu koeteltuihin ja tuttuihin menetelmiin, ja he mukautuvat hyvin annettuihin ohjeisiin ja sääntöihin. Innovoijat puolestaan voivat haastaa vakiintuneita käsityksiä ja paradigmoja. Heille on tyypillistä pyrkiä löytämään uusia ongelmia, ei vain ratkaista olemassa olevia, ja he kykenevät ongelmanratkaisussa huomaamaan uusia näkökulmia ja ratkaisumalleja. Toisaalta Kirton esittää, että innovoijat voivat olla myös epäkäytännöllisiä ja epäsensitiivisiä toisten tarpeille.

Kirton (1976) uskoi, että sopeutuvan ja innovatiivisen tyylin tarkastelu on tärkeää organisaatiokäyttäytymisen ja organisaatioiden muutosten tutkimuksessa sillä molemmilla tyyलेillä on tehtävän ja olosuhteiden vaatimuksista riippuen etunsa: sopeutujat tuovat organisaatioon vakautta, jatkuvuutta ja luovat puitteita rakentavalle yhteistyölle. Innovoijat kykenevät viemään läpi radikaalejakin muutoksia ja voivat nähdä vaihtoehtoja, joita toiset eivät uskalla ajatella. Yksilöllisten tyylien ymmärtäminen auttaa myös suhtautumaan toisiin rakentavasti ja kunkin vahvuuksia kunnioittaen.

Harkitsevuus – impulsiivisuus -tyyli

Kagan (1965) erottelee yksilöt harkitsevuus-impulsiivisuus –dimensiolla, joka kuvaa päätöksentekotapaa ja nopeutta epävarmoissa olosuhteissa. Kagan tutki kouluikäisten lasten reagoitua epäselviin ja useita vaihtoehtoja sisältäviin tehtäviin ja esitti tuloksiin perustuen yksilöiden eroavan merkittävästi siinä kuinka nopeasti he kykenevät antamaan näissä olosuhteissa vastauksia ja tekemään päätöksiä. Kaganin mukaan impulsiivisuuteen liittyy taipumus ryhtyä tekemään tehtävää nopeasti, ja antaa myös ripeästi vastauksia - mahdollisesti niiden tarkkuuden kustannuksella. Harkitsevaisuus puolestaan ilmenee pitkänä eri vaihtoehtojen pohdintana, jolloin vastausten antaminen on hitaampaa. Kagan uskoi, että impulsiivisia lapsia on mahdollista opettaa harkitsemaan vastaustaan tarkemmin, jolloin virheiden määrä vähenee. Kaganin ajatteluun sisältyy siten kasvatuksellinen näkökulma yksilöllisen tyylin muokattavuudesta.

3.4. Persoonallisuus ja hyvä esimiestyö

Johtamisteorioissa kiinnostus esimiesten persoonallisuuteen on painottunut voimakkaasti piirreteoreettiseen näkökulmaan motivaation ja kognition jäädessä vähemmälle huomiolle. Sitä vastoin kompetenssikirjallisuudessa (Boyatzis, 1982; 2008, Spencer & Spencer, 1993) erityisesti McClellandin (1987) motivaatioteoriat ovat olleet merkittävässä asemassa. Lisäksi empiirisissä tutkimuksissa on löydettävissä yhä enemmän myös tarkasteluja motiivien (Spangler, House & Palrecha, 2004) ja kognitiivisten tyylien yhteydestä tehokkaaseen (Hayes & Allinson, 1994) ja luovaan (Basadur, 2004) johtamiseen. Luovan johtamisen viitatessa muutoksia aikaansaavaan toimintaan, jossa esimies koordinoi ja ohjaa yksilöitä sekä ryhmiä löytämään ongelmia ja etsimään niihin uusia, innovatiivisia ja soveltamiskelpoisia ratkaisuja (Basadur, 2004).

Johtamisen piirreteoriat esittävät, että henkilöt, joilla on tietynlaiset piirteet, ovat tehokkaampia johtajia. Siten oikeantyyppiset johtajat kykenisivät ohjaamaan organisaatiota menestyksekkäästi. Tutkimusten tavoitteena on ollut löytää piirteitä, jotka erottavat johtajat alaisista. Piirreteorian vahvuutena on sen intuitiivinen viehätys: yleisesti ajatellaan toisten olevan lähtökohtaisesti ominaisuuksiltaan soveltuvampia johtajiksi kuin toisten. Lisäksi piirreteoreettista tutkimusta on vuosikymmenten varrella kertynyt runsaasti ja tiettyjen piirteiden on voitu osoittaa olevan tyypillisiä johtajille. (Northouse, 2004)

Tutkijoiden mukaan keskeisiä johtajiin liitettäviä piirteitä ovat mm.: älykkyys, itseluottamus, päämäärätietoisuus, rehellisyys ja sosiaalisuus. Älykkyys liitetään johtajan kykyyn ratkaista monimutkaisia ongelmia ja tehdä päätöksiä sosiaalisissa tilanteissa. Itseluottamus kuvaa johtajan uskoa omiin kykyihinsä ja selviytymiseensä vaikeissakin tilanteissa. Päämäärätietoisuuden on esitetty olevan tärkeä johtajan piirre, koska se kuvastaa sinnikkyyttä ja halua viedä asioita eteenpäin. Rehellisyys puolestaan liittyy johtajan luotettavuuteen ja vastuunottokykyyn: Rehellisten johtajien nähdään herättävän luottamusta alaisissa, koska heidän sanoihinsa ja tekoihinsa voi luottaa. Johtajan sosiaalisuus ilmentää ystävällisyyttä, toisten huomioonottamista ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Northouse, 2004)

Johtamisen piirreteoriassa on kuitenkin merkittävät heikkoutensa. Haasteena on ollut määrittää, mitkä piirteet tarkalleen ottaen ovat johtamisen kannalta tärkeimpiä, sillä tutkimukset ovat tuottaneet loputtomalta vaikuttavan listan keskeisistä piirteistä. Merkittävä puute useissa piirreteoreettisissa tutkimuksissa on myös ollut niiden keskittyminen piirteiden

määrittämiseen, sen sijaan, että olisi tarkasteltu piirteiden yhteyttä johtamisen tuloksiin kuten tuottavuuteen tai työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Northouse, 2004)

Piirteiden ja esimiehen tehokkuuden välistä yhteyttä käsitelleet tutkimukset ovat usein tarkastelleet persoonallisuutta viiden faktorin mallin avulla, ja Judgen, Bonon Iliesin ja Gerhardtin (2002) mukaan tunnollisuus, ulospäin suuntautuneisuus ja avoimuus ovat keskeisiä selittäviä tekijöitä esimiehen tehokkuudelle. Tunnollisuuden ajatellaan liittyvän suoriutumiseen, koska se ilmentää sinnikkyyttä ja tavoitehakuisuutta. Ulospäin suuntautuneisuus, joka ilmenee sosiaalisuutena ja positiivisena suhtautumisena muihin ihmisiin, nähdään samoin olevan tärkeää esimiestyössä menestymisen kannalta. Avoimuus puolestaan liitetään esimiehen kykyyn ajatella luovasti ja ottaa myös tarvittaessa riskejä. Deruen ym. (2011) meta-analyysissä tunnollisuus ennusti johdonmukaisesti esimiehen kokonaistehokkuutta, joka huomioi tehokkuuden tehtävä- ja ihmissuhdesisällöt. Lisäksi ulospäin suuntautuneisuus oli positiivisesti yhteydessä kokonaistehokkuuteen. Alaisten tyytyväisyyttä, tehokkuuden ihmissuhdesisältöä kuvaavana, puolestaan selittivät merkittävimmin ulospäin suuntautuneisuus ja sovinnollisuus. Toisaalta Strangin ja Kuhnertin (2009) tutkimuksessa, jossa esimiehen tehokkuutta tarkasteltiin esimiehen lähipiiriin antamien arvioiden perusteella, vain tunnollisuuden todettiin olevan positiivisesti yhteydessä suoriutumisarvioihin.

Persoonallisuuden motivaatioelementin tutkiminen esimiestyön yhteydessä näyttöäytyy tärkeänä, sillä motivaatio liittyy siihen mitä ihminen haluaa tehdä ja mitkä asiat häntä aktivoivat. McClellandin (1987) mukaan valtamotiivi (power motivation) on johtamisen kannalta keskeinen, koska se kuvaa yksilön kiinnostusta johtamistehtäviin sekä halua vaikuttaa muihin. Toisaalta korkea motivaatio valtaan ilman kykyä säädellä sitä riittävästi voi johtaa taipumukseen toimia toisia vahingoittavasti tai manipuloivasti. Itsesäätelykyky (activity inhibition) liittyi McClellandin ajattelussa kykyyn säädellä vallan halun aiheuttamia impulsseja. McClelland esitti myös, että tehokkaaseen johtajuuteen voi liittyä korkean valtamotivaation ja itsesäätelykyvyn ohella matala liittymisen tarve (need for affiliation), mikä mahdollistaa vaikeiden päätösten tekemisen välittämättä muiden mielipiteistä. Tätä yhdistelmää McClelland kutsui johtamisen motivaatirakenteeksi. Liittymisen tarvetta koskien Spangler ym. (2004) esittävät lisäksi, että korkea liittymisen tarve voi olla esimiestyön kannalta ongelmallista, koska esimestä ohjaa tällöin voimakkaasti halu luoda henkilökohtaisia suhteita alaisiin, mikä voi johtaa tiettyjen alaisten suosimiseen.

McClellandin ja Boyatziksen (1982) tutkimuksessa johtamisen motivaatorakenteen osoitettiin olevan yhteydessä esimiehen saamiin ylennyksiin 8 ja 16 –vuoden seurantajaksolla. McClelland ja Boyatzis (1982) käsitelivät myös suoriutumismotiivin yhteyttä tehokkaaseen johtamiseen ja esittivät, että korkea suoriutumismotivaatio voi olla yhteydessä menestyksekkääseen toimintaan pienissä yrityksissä ja esimerkiksi myyntialalla, mutta suuremmissa yrityksissä ja ylemmissä johtotehtävissä tämä ei välttämättä pidä paikkaansa, sillä henkilöt, joilla on korkea suoriutumisen tarve, ovat pikemminkin kiinnostuneita henkilökohtaisesta menestyksestään kuin toisten suoriutumiseen vaikuttamisesta.

Kognitiivisten tyylien osalta Yaon ja Zhangin (2010) tutkimuksessa esimiesten kognitiivisen kompleksisuuden osoitettiin olevan yhteydessä organisaation suoriutumista kartoittaviin arvioihin (tehokkuuden tehtäväsisältö) siten, että esimiehet, joilla kognitiivinen kompleksisuus oli korkea, arvioitiin tehokkaammiksi. Sypherin ja Zornin (1986) tutkimuksessa kognitiivisen kompleksisuuden havaittiin olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen siten, että abstraktisti ajattelevat henkilöt saivat muita useammin ylennyksiä ja olivat taitavia suostuttelemaan muita. Sen sijaan kognitiivisella kompleksisuudella ei havaittu olevan yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen (tehokkuuden ihmissuhdesisältö). Isaksen, Babij ja Lauer (2003) tutkivat Kirtonin innovoija- ja sopeutujatyylien yhteyttä esimiesten luovaan ja tulokselliseen toimintaan ja tulosten perusteella innovoijatyö oli yhteydessä tuloksellisiin esimieskäytäntöihin.

4. ESIMIEHEN KÄYTTÄYTYMINEN

Johtamisen piirreteorioihin kohdistuneen kritiikin myötä tutkijoiden kiinnostus suuntautui esimiesten ominaisuuksista käyttäytymisen tarkasteluun. Tällöin tutkimuksen kohteena eivät olleet enää johtajan ominaisuudet vaan tämän toiminta ja käyttäytyminen. Northousen (2004) mukaan esimiesten käyttäytymisen voidaan nähdä painottuvan joko tehtäviin tai ihmissuhteisiin, jolloin viitataan usein erilaisiin johtamistyyliin. Tämän jaottelun ohella voidaan puhua myös muutokseen suuntautuvasta käyttäytymisestä (Yukl, Gordon & Taber, 2002; Derue ym., 2011). Esimiesten käyttäytymisen tutkimus ei siten perustu yhtenäiseen teoriaan, vaan pikemminkin useisiin erilaisiin näkökulmiin.

4.1. Tehtäviin ja ihmissuhteisiin suuntautuva käyttäytyminen

Bassin (1990) mukaan johtajat eroavat suhtautumisessaan organisaation ja työryhmän tavoitteisiin. Johtajien, jotka keskittyvät tuottavuuteen ja tavoitteisiin, ajatellaan olevan toiminnassaan tehtäväsuuntautuneita. Kyse on johtamiskäyttäytymisestä, jonka tavoitteena on maksimoida organisaation tuottavuus ohjaamalla henkilöstön suoriutumista asettamalla tavoitteita, luomalla työskentelyä tukevia rakenteita sekä palkitsemalla ja motivoimalla. Tehtäväsuuntautuneen johtajan käsitystä omasta työnkuvastaan, työnsä tarkoituksesta ja häneltä odotettavasta käyttäytymisestä ohjaa ajatus töiden loppuunsaattamisesta ja tyypillisesti myös organisaation taloudellisesta menestyksestä. Tehtäväsuuntautunut johtaminen voi parhaimmillaan saada aikaan tuottavuuden kulttuurin, jolloin sekä johtaja että alaiset ponnistelevat yhdessä tavoitteiden eteen ja ylläpitävät tehokkaita prosesseja. Tehtäviin suuntautunut johtaja voi siten toimia alaisilleen asiantuntijana ja haasteiden asettajana. Ainoastaan tehtäviin keskittyvien johtajien nähdään kuitenkin usein olevan emotionaalisesti etäisiä ja kylmiä. Lisäksi, jos esimiehellä on vaikeuksia luottaa alaisiinsa, voi tämä johtaa kontrolloivaan ohjaamiseen.

Johtajat eroavat Bassin (1990) mukaan myös kiinnostuksessaan ihmissuhteisiin ja pyrkimyksessään käyttäytyä ystävällisesti ja kannustavasti. Ihmissuhteisiin suuntautunut johtaja painottaa toiminnassaan henkilökohtaisia suhteita, pyrkii vastavuoroiseen viestintään ja kannustaa alaisia hyödyntämään osaamistaan. Kun tehtäväkeskeisesti käyttäytyvä johtaja määrittelee alaisille tarkasti tavoitteita ja vastuita, ihmissuhdekeskeisesti käyttäytyvä johtaja kuuntelee, rohkaisee ja tukee sekä tavoittelee yhteistä ymmärrystä asioista. Ihmiskeskeinen johtaminen nähdään siten demokraattisena ja työntekijälähtöisenä, jolloin tavoitteena on myös

alaisten kehittyminen. Vahvasti ainoastaan ihmissuhteisiin keskittyvän johtamisen haasteena voi kuitenkin olla organisaation taloudellisten tavoitteiden sivuuttaminen.

Vaikka johtajilla ajatellaan olevan yksilölliset käyttäytymistyylinsä, käytännön työssä johtajat painottavat sekä tehtäviä ja tuottavuutta että ihmissuhteita ja viestintää. Onkin esitetty, että tehokkaan johtamisen tulee integroida molempia orientaatioita (Blake & Mouton, 1980). Blake ja Moutonin (1980) johtamisruudukko on kenties tunnetuin tehtäväkeskeistä ja ihmissuhdekeskeistä käyttäytymistä yhdistävä malli. Mallin lähtökohtana on ajatus johtamistoiminnasta, jonka tuloksena on tehokas ja hyvinvoiva organisaatio. Blake ja Mouton esittivät, että esimiehen tulee ohjata toimintaa ja työtuloksia, jotta tuotannon päämäärät saavutetaan tehokkaasti. Lisäksi esimiehellä on vastuu inhimillisten ongelmien ratkaisemisesta, avoimen viestinnän edistämisestä sekä työskentelyä tukevan ilmapiirin kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Blaken ja Moutonin mukaan tällainen johtamistapa on opittavissa, ja malli sisältää siten esimiesten valmennukseen tähtäävän näkökulman.

Kuviossa 1. on kuvattu johtamisruudukon dimensiot, joita ovat huomion kiinnittäminen ihmisiin (pystyakseli) ja tuotokseen (vaaka-akseli) sekä viisi erilaista johtamistyyliä, joissa dimensioiden painoarvo on erilainen. Huomion kiinnittäminen ihmisiin –dimensio kuvaa johtajan suhtautumista henkilöstöön, sitä kuinka hän luo myönteisen ja kannustavan ilmapiirin ja huomioi työntekijöiden tarpeet. Huomion kiinnittäminen tuotokseen puolestaan liittyy johtajan toimintaan suhteessa organisaation tavoitteisiin.

Korkea

Huomion kiinnittäminen ihmisiin	9	1/9 Johtaminen Pyritään edistämään sopusointua ja hyvántahtoisuutta. Häiritseviä tekijöitä silotellaan.						9/9 Johtaminen Tavoitellaan korkeaa tuottavuutta osallistamalla ja sitouttamalla ihmisiä.			
	8										
	7										
	6				5/5 Johtaminen Toimintatavalle on tyypillistä mukautuminen ja sovittelu. Toimitaan vain sääntöjen ja hyväksytyyn käytännön puitteissa.						
	5										
	4										
	3	1/1 Johtaminen Toimintatapaa leimaa alhainen kiinnostus sekä ihmisiin että tuotokseen, vastuun siirtäminen muille ja tekemättä jättäminen.						9/1 Johtaminen Tavoitellaan tehokkuutta selkein määräyksin. Tuloksia voi syntyä lyhyellä tähtämellä, mutta henkilöstön motivaation kustannuksella			
	2										
	1										
	Matala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Korkea
		Matala									
		Huomion kiinnittäminen tuotokseen									

Kuvio 1. Esimiehen Grid –johtamiskehikko. (mukaillen Blake & Mouton, 1980, s.14).

9/1 johtamiskäyttäytyminen ilmenee johtajan tavoitellessa korkeaa tuottavuutta mutta alaisten tunteiden ja ajatusten jäädessä vähälle huomiolle. Viestintä on tällöin pääasiassa yhdensuuntaista ja johtaja pyrkii ohjaamaan toimintaa selkein määräyksin. Tämä tyyli perustuu esimiehen auktoriteettiasemaan ja edellyttää alaisilta kuuliaista tottelevaisuutta. 9/1 johtamiskäyttäytymisen seurauksena voi olla alaisten työmotivaation ja sitoutumisen heikkenemistä.

1/9 johtamiskäyttäytyminen keskittyy hyvien suhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Johtaja pyrkii pitämään alaiset tyytyväisinä ja onnellisina, jolloin heidän voi odottaa toimivan organisaation hyväksi. Tämä johtamiskäyttäytyminen voi luoda joillekin työntekijöille turvallisen olon, mutta osa voi kokea sen pinnalliseksi ja tukahduttavaksikin. Alaiset, jotka haluaisivat saada aikaan tuloksia, saattavat kokea turhautumista hyvin tunne- ja ihmissuhdepainottuneeseen ilmapiiriin.

1/1 johtamistyyli kuvastaa käyttäytymistä, jossa johtaja pyrkii tekemään mahdollisimman vähän – sekä suhteessa tuottavuuteen että ihmisten hyvinvointiin. Esimiehen odotukset myös alaisten toiminnalle ovat matalat eikä häneltä ole odotettavissa selkeää tavoitteiden asettamista. Alaiset saattavat kokea, että yhteistyö esimiehen kanssa sujuu hyvin, koska he saavat pitkälti itse päättää asioista. Vaikeissa tilanteissa esimiehen välinpitämättömyys käy kuitenkin selkeästi ilmi, koska esimies ei tartu ongelmakohtiin eikä vie asioita eteenpäin.

Johtamistyyli 5/5 sijoittuu sekä ihmissuuntautuneisuuden ja tuottavuussuuntautuneisuuden keskelle. Sille on tyypillistä toiminta, jossa esimies sopeutuu ja mukautuu vallitsevaan tilanteeseen ja rakenteisiin. Esimies ei pyri tavoittelemaan suurempaa menestystä tai tuottavuutta, vaan huolehtii siitä, että toiminta säilyy turvallisella tasolla. Hän on kiinnostunut alaisten asioista ja pyrkii toimimaan hienotunteisesti. Tämän johtamiskäyttäytymisen tuloksena voi olla kuitenkin tyytyminen keskinkertaisuuteen.

9/9 johtamistyyli vastaa Blaken ja Moutonin mukaan pätevää esimiestoimintaa, jossa suoritustaso asetetaan korkealle ja alaisia autetaan ja tuetaan tavoitteiden saavuttamisessa. Esimies pyrkii viestimään rehellisesti ja avoimesti ja saavuttamaan asioista paremman ymmärryksen. Aikaisempia suorituksia voidaan arvioida ja kritisoidakin, jotta ongelmat osattaisiin ratkaista tulevaisuudessa paremmin. Keskeistä tällä johtamistyyllille on alaisten osallistaminen ja sitouttaminen sekä esimiehen alaisiaan kohtaan osoittama arvostus ja kunnioitus.

4.2. Muutokseen suuntautuva käyttäytyminen

Tehtäviin ja ihmissuhteisiin liittyvän käyttäytymisen ohella Yukl ym. (2002) esittävät, että kolmas tärkeä johtamiskäyttäytymisen kategoria on muutokseen suuntautuva toiminta, joka eroaa käsitteellisesti kahdesta edellä mainitusta. Harvey-Jonesin (1991) mukaan johtamisessa on aina kyse muutoksesta. Muutostarpeen käynnistäjänä voi olla tyytymättömyys vallitsevaan tilanteeseen tai paremman tulevaisuuden tavoittelu. Muutoksen voidaan nähdä olevan tämän päivän organisaatioissa jatkuvaa, ja toisaalta myös keskeinen osa arkea. Muutokset voivat olla suuria kuten yritysjärjestelyitä ja irtisanomisia tai pieniä, jolloin kyse on esimerkiksi työskentely- tai toimintatapojen muutoksista. Kaikki muutokset asettavat kuitenkin haasteita sekä organisaatio- että yksilötasolla (Ponteva, 2010).

Yuklin ym. (2002) mukaan muutokseen suuntautuvassa johtamiskäyttäytymisessä on kyse ympäristön tarkkailusta ja analysoinnista, henkilökohtaisten riskien ottamisesta muutoksen

aikaansaamiseksi, muutokseen liittyvän tulevaisuuden kuvan eli vision luomisesta ja kommunikoinnista sekä ihmisten rohkaisusta innovatiiviseen ajatteluun.

Johtajien tulee olla jatkuvasti valppaina organisaationsa toimintaympäristönsä suhteen: kerätä ja analysoida tietoa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeista, kilpailijoiden toimista sekä taloudellisten ja poliittisten rakenteiden muutoksista. Tietojen tulkinta, ongelmien havaitseminen ja mahdollisuuksien identifiointi ovat siten oleellinen osa muutokseen suuntautuvaa johtamiskäyttäytymistä. Muutokseen liittyvässä johtamisessa on kyse myös henkilökohtaisten riskien ottamisesta. Erityisesti suurempiin muutosprosesseihin liittyy johtajan kannalta useita riskejä kuten muun organisaation vastustus, maineen ja mahdollisesti myös työpaikan menettäminen. (Yukl ym., 2002)

Innostavan ja selkeän tulevaisuuden kuvan tehokas viestintä sekä ihmisten rohkaiseminen liittyvät keskeisesti transformationaaliin ja karismaattisiin johtamisteorioihin (Yukl ym., 2002). Muutoksen johtamisesta puhuttaessa viitataan usein transformationaaliseen johtamisnäkökulmaan, joka on yksi eniten kiinnostusta herättäneistä teorioista tämän päivän johtamistutkimuksessa. Burns (1978) nosti transformationaalisen johtamisajattelun julkisuuteen, ja hänen mukaansa johtajuudessa on kyse prosessista, jossa sekä johtaja että alaiset kehittyvät ja saavuttavat korkealla asetettuja tavoitteita. Burns teki eron transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden välillä – viimeksi mainitun kuvattessa malleja, joissa johtaminen ilmenee johtajien ja alaisten välisissä vaihtokaupoissa (transactions). Transaktionaalisessa johtamisessa esimies pyrkii saamaan alaiset toimimaan organisaation tavoitteiden eteen palkitsemalla toiminnasta, joka edistää tavoitteita ja puuttamalla virheelliseen ja epätoivottuun toimintaan. Transaktionaalinen johtamiskäyttäytyminen rinnastuu siten edellä kuvattuun tehtäväsuuntautuneeseen toimintaan.

Transformationalisessa johtajuusteoriassa keskeisiä ovat tunteiden, arvojen ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Useat tutkijat ovat kehittäneet Burns'n teoriaa edelleen, ja Bassin ja Avolion (1994) mukaan transformationaaliseen johtajuuden ulottuvuuksia ovat idealisoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivoiminen, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen. Idealisoidussa vaikuttamisessa on kyse johtajan käyttäytymisestä roolimallina, johon alaiset voivat samaistua. Inspiroiva motivointi liittyy johtajan vakuuttavaan ja innostavaan viestintään, jonka kautta alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Älyllisessä stimulointi puolestaan käsittää johtajan toimintaa, joka rohkaisee alaisia innovatiivisuuteen ja

haastamaan vallitsevia malleja. Yksilöllisen huomioimisen kautta johtajat luovat kannustavan ilmapiirin, kuuntelevat alaisten tarpeita ja toimivat valmentajina.

Karsimaattista johtajuusteoriaa on kehitetty samanaikaisesti transformationaalisen teorian kanssa (mm. Bryman, 1992; Conger, 1999), ja sitä käytetään usein lähes synonyymina transformationaaliselle johtajuudelle. Northousen (2004) mukaan karismaattiseen johtajuuteen liittyy henkilökohtaisina ominaisuuksina johtamisen halu, halu vaikuttaa toisiin, itseluottamus sekä vahva arvomaailma. Käyttäytymisen tasolla karismaattinen johtajuus näyttäytyy tavoitteiden asettamisena, toimimisena roolimallina, toisten motivoimisena sekä tehokkaana kommunikointina. Karismaattisen johtamisen on esitetty aikaansaavan alaisissa niin kutsuttuja karismaattisia vaikutuksia, joita ovat luottamus johtajan ajatusmaailmaan, korkeiden tavoitteiden kokeminen omiksi - ei vain ulkopuolelta annetuiksi sekä kohonnut luottamus omaan suoriutumiseen.

4.3. Käyttäytyminen ja hyvä esimiestyö

Northousen (2004) mukaan johtamistyylejä ja esimiehen käyttäytymistä tutkiva suuntaus on lisännyt ymmärrystä johtamisen prosesseista ja laajentanut näkökulmaa johtajan piirteistä käytännön toimintaan eri tilanteissa. Huomion kiinnittäminen käyttäytymiseen sisältää myös kehittymiseen liittyvän näkökulman, sillä toisin kuin persoonallisuutta, käyttäytymistä on mahdollista muuttaa ja sopeuttaa tehtävän ja tilanteen vaatimusten mukaan. Käyttäytymiseen liittyvässä tarkastelussa on kuitenkin myös haasteensa: Tutkimukset eivät ole yksiselitteisesti kyenneet osoittamaan johtamistyylin yhteyttä johtamisen tuloksiin kuten tuottavuuteen ja alaisten työtyytyväisyyteen (Bryman, 1992; Yukl, 1998). Lisäksi Northouse (2004) kritisoi ajatusta siitä, että tehtävä-ihmissuhdesuuntautuneisuus -tyyleistä keskusteltaessa esitetään Blaken ja Moutonin 9/9 tyylin olevan lähtökohtaisesti toimivin. Northousen mukaan on tarpeen huomioida, että eri tilanteissa ja ympäristöissä jokin muu tyyli, kuin korkea tehtävä- ja ihmissuhdepainotus, toimii paremmin.

Tutkimukset esimiesten demografisten tekijöiden vaikutuksesta johtamiskäyttäytymiseen ovat antaneet viitteitä siitä, että ikä ja sukupuoli voivat olla yhteydessä johtamistyyliin. Gilbert, Collins ja Brenner (1990) havaitsivat tutkimuksessaan, että nuoremmat esimiehet keskittyivät enemmän ihmissuhteiden rakentamiseen kun taas vanhempien johtamistyyli oli suurempaa. Oshagbemin (2004) tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin osittain päinvastaiset, ja heidän mukaansa vanhemmat esimiehet painottavat nuoria enemmän yhteistyötä ja toisten konsultointia päätöksentekoprosessissa. Nuoremmat esimiehet puolestaan nojasivat

päätöksenteossa enemmän omiin arvioihinsa, minkä tutkija liitti haluun ottaa toiminnassa riskejä.

Sukupuolten välisiä eroja tarkastelleen Eaglyn ja Johnsonin (1990) meta-analyysin mukaan miehet ja naiset eivät eroa toisistaan tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneessa käyttäytymisessä varsinaisissa organisaatiotutkimuksissa, mutta kokeellisissa tutkimuksissa, kuten henkilöarviointi- ja laboratorio-olosuhteissa, naiset painottivat enemmän ihmissuhteita ja miehet tehtäviä – heijastellen siten sukupuoliroolien mukaisia käyttäytymisodotuksia. Eaglyn ja Johnsonin (1990) mukaan todellisissa organisaatiokonteksteissa sukupuoliroolien vaikutus on heikompi ja tällöin mm. esimiesroolin asettamat odotukset vaikuttavat sekä naisten että miesten toimintaan enemmän kuin kokeellisissa olosuhteissa. Kuitenkin myös organisaatiotutkimuksissa naisten johtamistyyli oli miehiä demokraattisempi osallistaen alaisia enemmän päätöksentekoon. Eagly, Johannesen-Schmidt ja Engen (2003) tutkivat myös sukupuolten välisiä eroja muutokseen suuntautuvassa käyttäytymisessä ja havaitsivat naisten johtamistyylin painottavan transformationaalista johtamista miehiä enemmän. He esittivät lisäksi, että mahdolliset erot nais- ja miesesimiesten tehokkuudessa liittyvät pikemminkin erilaisiin johtamistyyliin, ja että naisten johtamistyyliä ovat voimakkaammin yhteydessä tehokkaaseen esimiestyöhön.

Tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneen käyttäytymisen vaikutuksesta johtamisen tehokkuuteen on ristiriitaista näyttöä, ja Northousen (2004) mukaan ainoa johdonmukainen tulos on ollut, että toiset huomioon ottavien esimiesten alaiset ovat tyytyväisempiä. Toisaalta tämäkään johtopäätös ei ole yksiselitteinen: Bassin (1990) mukaan joissakin tutkimuksissa ihmissuhdesuuntautuneen käyttäytymisen on esitetty olevan yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen, ja toisissa taas tehtäväsuuntautuneen käyttäytymisen. Muutokseen suuntautuvan käyttäytymisen yhteyttä johtamisen tehokkuuteen ovat tutkineet mm. Podsakoff, MacKenzie, Moorman ja Fetter (1990) sekä Lowe ja Galen (1996). Molemmissa tutkimuksissa muutokseen suuntautuvan käyttäytymisen osoitettiin olevan yhteydessä arvioihin esimiehen tehokkuudesta. Deruen ym. (2011) meta-analyysissä ihmissuhteisiin ja muutokseen suuntautuva käyttäytyminen olivat yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen, mutta näitäkin enemmän tyytyväisyyttä selitti tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen liittyvä palkitseminen. Tarkasteltaessa eri tehokkuuden sisältöjä (tehtävä- ja ihmissuhdeulottuvuudet) muutokseen suuntautuva käyttäytyminen selitti tehokkuutta kuitenkin johdonmukaisimmin.

Alaisten työpaikan vaihtovalmiuden osalta Firth ym. (2004) esittävät, että esimiehet voivat vaikuttaa alaisten halukkuuteen pysyä työpaikassaan kontrolloimalla työn kuormittavuutta, antamalla emotionaalista tukea sekä huolehtimalla yhteistyösuhteen toimivuudesta esimiehen ja alaisten välillä. Työn vaatimusten seuranta ja kontrollointi voidaan liittää esimiehen tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen, kun taas tukeminen ja yhteistyö viittaavat ihmissuhteisiin suuntautuvaan käyttäytymiseen. Firthin ym. (2004) tutkimustulokset antoivat lisäksi viitteitä siitä, että esimiehen toiminta voi vaikuttaa välillisesti alaisten halukkuuteen pysyä työpaikassaan työtyytyväisyyden lisääntymisen kautta.

Aikaisempien tutkimustulosten perusteella voitaneen todeta, että sekä tehtäviin ja ihmissuhteisiin että muutokseen suuntautuva käyttäytyminen voivat olla yhteydessä tehokkaaseen ja hyvään esimiestyöhön. Johtamistyylien teorioita onkin kritisoitu siitä, että tutkimuksissa ei ole kyetty osoittamaan tyyliä, joka toimisi tehokkaimmin kaikissa tilanteissa (Northouse, 2004). Toskala (2000) toteaa, että ihmisten johtamisessa yhden toimintatyylin valinta ei ole tarkoituksenmukaista sillä erilaiset tilanteet ja yhteydet vaativat erilaisia lähestymistapoja. Esimerkiksi organisaation toimintamalli, alaisten taustat ja organisaation tavoitteet vaikuttavat siihen, minkälainen johtamisstrategia on soveltuva. Näidenkin kontekstien puitteissa tilanteet vaihtelevat ja vaativat johtamistyyliä joustavuutta. Toskala huomauttaa lisäksi, että johtamistyyliä tarkasteltaessa olisi tärkeää huomioida esimiehen käyttäytymisen ohella myös alaisten odotukset sillä ne voivat vaihdella paljonkin: toiset tarvitsevat selkeämpää ohjeistusta kun taas toiset nauttivat riippumattomuudesta.

Vaikka käyttäytymistyylien teorioilla on heikkoutensa, tarjoavat ne konseptuaalisen mallin johtamisen moniulotteisuuden ymmärtämiseksi. Käytännön esimiestyössä itselle tyypillisen johtamistyylin ymmärtäminen voi myös auttaa omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa.

5. ESIMIEHEN OSAAMISET

Tässä luvussa käsitellään kompetenssi- tai osaamisnäkökulmaa, jonka voidaan nähdä yhdistävän konseptuaalisesti persoonallisuuden, käytännön toiminnan sekä toiminnan tulokset. Esimiestyön tehokkuutta käsitelleissä teorioissa ja empiirisissä tutkimuksissa on tyypillisesti keskitytty tarkastelemaan tehokkuuteen vaikuttavina tekijöinä joko persoonallisuutta tai käyttäytymistä integroimatta näitä lähestymistapoja toisiinsa. Myöskään vertailua siitä selittääkö persoonallisuus vai käyttäytyminen tehokkuutta voimakkaammin ei ole tutkimuksissa toteutettu (DeRue ym., 2011). Meta-analyysissään DeRue ym. pyrkivät vastaamaan tähän haasteeseen, ja tutkivat käyttäytymistyylien sekä esimiesten henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten piirteiden, demografisten tekijöiden ja taitojen yhteyttä esimiestyön tehokkuuteen integratiivisen mallin avulla. Tutkimuksen hypoteettisina lähtökohtina olivat toisaalta esimiesten henkilökohtaisten ominaisuuksien ja käyttäytymistyylien itsenäinen vaikutus tehokkuuteen, ja toisaalta henkilökohtaisten ominaisuuksien välillinen vaikutus tehokkuuteen käyttäytymisen kautta. Henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkastelu painottui tutkimuksessa viiden faktorin mallin piirteisiin. Vaikka DeRuen ym. tutkimuksessa persoonallisuutta tarkasteltiin lähinnä piirreteoreettisesta näkökulmasta, huomioimatta muita persoonallisuustekijöitä kuten motivaatiota ja kognitioita, on tutkimuksen valossa mahdollista pohtia yleisemminkin näkökulmia persoonallisuuden itsenäiseen ja välilliseen vaikutukseen.

Kappaleessa 3.1. esitetyn persoonallisuuden piirteiden käsitteellisen määritelmän mukaan piirre on yksilön suhteellisen pysyvä ominaisuus, jonka ajatellaan vaikuttavan tämän käyttäytymiseen (Pervin, 2003). Vastaavasti myös motivaatiolla ja kognitioilla on toimintaa suuntaava ja ohjaava vaikutus. Olisi siten perusteltua olettaa, että persoonallisuudella on pääasiassa vain välillinen vaikutus tehokkuuteen käyttäytymisen kautta. DeRue ym. kuitenkin esittävät, että piirteet voivat vaikuttaa tehokkuuteen myös suoraan, jolloin kyse ei ole niinkään esimiehen käyttäytymisestä kuin siitä minkälaisena henkilönä toiset esimiehen näkevät, ja mitä arvioita he tähän käsitykseensä liittävät. Lisäksi Hogan, Hogan ja Roberts (1996) korostavat piirteiden merkitystä perustellen, että yksilön tehokkaan suoriutumisen kannalta olennaista ei ole niinkään mitä hän tekee vaan miten hän sen tekee. Tämä näkökulma persoonallisuuden vaikutuksesta esimiehen tehokkuuteen on kuitenkin varsin staattinen: Suhteellisen pysyvät persoonallisuuden ominaisuudet eivät ole helposti muutettavissa, ja jos

niillä on käyttäytymistä suurempi vaikutus tehokkaaseen työssä suoriutumiseen, rajautuu mahdollisuus esimiestyössä kehittymiseen kapeaksi.

Persoonallisuuden välillinen vaikutus esimiestyön tehokkuuteen toiminnan kautta liittyy osaamisenäkökulmaan, jota käsitelen seuraavissa kappaleissa tarkemmin. Välillistä vaikutusta tarkasteltaessa herää kuitenkin kysymys siitä määrittääkö persoonallisuus käyttäytymistä kaikissa tilanteissa. Tämä kysymys persoonallisuuden yleistettävyydestä on yksi kiistanalaisimmista aiheista persoonallisuuden tutkimuksessa (Pervin, 2003). Synteesinä Pervin esittää, että persoonallisuuden moniulotteisuuden ymmärtämiseksi on tarpeen huomioida sekä sen pysyvyys että tilannekohtaisuus. Siten yksilöillä on tyypilliset toimintatapumuksensa, mutta samalla myös kyky sopeuttaa toimintaansa tilanteen vaatimusten mukaan. Esimiestyötä ajatellen voidaan nähdä, että esimiehillä on persoonalliset tapansa toimia ja käsitellä tietoa, mutta persoonallisuus ei määritä toimintaa kaikissa tilanteissa, ja esimiehet voivat toimia joustavasti tehtävän vaatimusten edellyttämällä tavalla.

DeRuen ym. (2011) integratiiviseen malliin perustuvina tuloksina esimiesten käyttäytymisen todettiin olevan voimakkaammin yhteydessä esimiesten tehokkuuteen kuin piirteiden. Johdonmukaisimmin eri tehokkuuden kriteereitä selittivät piirteistä tunnollisuus ja käyttäytymistyyleistä muutokseen suuntautuva käyttäytyminen. Myös muut käyttäytymistyyliä olivat yhteydessä tehokkuuteen, mutta niiden vaikutus riippui tehokkuuden kriteeristä muutokseen suuntautuvaa käyttäytymistä enemmän. Esimerkiksi alaisten tyytyväisyyttä selitti voimakkaimmin tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen liittyvä palkitseminen, ja tyytyväisyyttä esimiestyöhön ihmissuhteisiin suuntautuva käyttäytyminen, mutta näihinkin tehokkuuden osa-alueisiin vaikutti merkittävästi muutokseen suuntautuva käyttäytyminen. Tulokset tukivat myös oletusta piirteistä toimintaan, ja siten välillisesti tehokkuuteen vaikuttavina tekijöinä siten, että tunnollisuus oli yhteydessä tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen ja sovinnollisuus sekä ulospäin suuntautuneisuus ihmissuhteisiin suuntautuvaan käyttäytymiseen. Tunnollisuus, ulospäin suuntautuneisuus ja avoimuus kokemuksille olivat puolestaan yhteydessä muutokseen suuntautuvaan käyttäytymiseen.

5.1. Osaamisenäkökulma esimiestyöhön

Esimiesten osaamiset eli kompetenssit ovat olleet viime aikoina laajan tutkimuskiinnostuksen kohteena, ja osaamiset ovat muodostuneet tärkeäksi näkökulmaksi esimiestyön kehittämisessä. Tämän päivän organisaatiot toimivat nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa on kyettävä toimimaan tehokkaasti ja muutoksiin ripeästi reagoiden. Osaamisten tarkastelun on nähty johtavan parempaan esimiesten suoriutumisen arviointiin ja sitä myötä esimiestyön kehittämiseen (Anatonacopoulou & FitzGerald, 1996).

Osaamisen käsitettä käytetään yleisesti johtamiskirjallisuudessa, mutta sen merkitys ja määrittely ovat jääneet epämääräiseksi (Anatonacopoulou & FitzGerald, 1996). Sandbergin (2000) mukaan näkökulmat osaamiseen liittyvät joko työntekijään tai työhön. Työntekijälähtöisen näkökulman mukaan osaamisella viitataan erilaisiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuten tietoihin, taitoihin, kykyihin, piirteisiin ja arvoihin, jotka liittyvät henkilön tehokkaaseen työssä suoriutumiseen Työhön suuntautuvat näkökulmat puolestaan ottavat lähtökohdaksi työn asettamat vaatimukset, joiden perusteella määritetään mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia tehokkaaseen työsuoritukseen vaaditaan.

Boyatziksen (1982) sekä Spencerin ja Spencerin (1993) mukaan osaamiskäsitteen ymmärtämiseksi on tarkasteltava henkilökohtaisia ominaisuuksien ohella myös toimintaa sekä toiminnan tuloksia. Boyatziksen (1982) mukaan henkilökohtaisten ominaisuuksien tasolla osaaminen liittyy mm. motiiveihin, piirteisiin, taitoihin, minäkuvaan ja sosiaaliseen rooliin. Taidoilla Boyatzis tarkoittaa kykyä toimia siten, että suoriutumisen tavoite saavutetaan. Minäkuvalla hän viittaa ihmisen arvioon ja tulkintaan itsestään. Sosiaalisen roolin käsite puolestaan kuvaa ihmisen ajatuksia siitä, mitkä normit ja käyttäytymismallit ovat hyväksytyjä kyseisessä organisaatiossa. Boyatzis uskoi, että minäkuva ja sosiaalinen rooli toimivat välittävinä tekijöinä motiiveille ja piirteille siten, että ne auttavat päättämään mitkä käytännön toimet ovat kussakin tilanteessa sopivia.

Toiminnan eli käyttäytymisen taso kuvaa osaamisen toteutumista tietyn työn ja organisaation kontekstissa. Samalla tavoin toiminnan tulos on suhteutettava työn vaatimuksiin ja toimintaympäristöön. Tehokas työssä suoriutuminen on Boyatziksen mukaan siten määriteltävä käyttäytymiseksi, jonka avulla saavutetaan tietyt tehtäväkohtaiset tavoitteet. Käyttäytymisen tulee lisäksi olla yhdenmukaista organisaatioympäristön rakenteiden ja toimintatapojen kanssa. Boyatziksen mukaan yksilön ominaisuuksia on aina tarkasteltava suhteessa kyseisen työn ja kontekstin vaatimuksiin. Henkilökohtaiset ominaisuudet voivat olla

ns. osaamisen edellytyksiä (threshold competencies), jotka kuvaavat mitä henkilö voi tehdä, mutta eivät sitä mitä hän käytännössä tekee. Varsinaiset osaamiset ovat kausaalisesti yhteydessä tehokkaaseen työssä suoriutumiseen, ja ne voivat olla osaamisen edellytysten yhdistelmiä.

Anatonacopoulou ja FitzGerald (1996) näkevät osaamisen käsitteellisen epätarkkuuden ongelmallisena käytännön sovellutusten kannalta. Vaikka määritelmät viittaavat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja tehokkaaseen työsuoritukseen, ei ole selvyyttä siitä mitkä ominaisuudet ovat oleellisia. Tästä johtuen puhuttaessa osaamisesta esimiehet eivät useinkaan tiedä mitä osaamisella tarkalleen ottaen tarkoitetaan. Boyatziksen (1982) mukaan osaamiskäsitteen epäselvyys liittyy siihen, että osaamista on määritelty ja tarkasteltu sen eri elementeistä käsin: henkilökohtaisina ominaisuuksina, käyttäytymisenä tai tuloksina. Abraham, Karns, Shaw ja Mena (2001) näkevät kuitenkin, että osaamiskäsitteen vahvuus on sen moniulotteisuudessa, jolloin käsitteellä voidaan viitata sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin että käyttäytymiseen.

Anatonacopouloun ja FitzGerald (1996) mukaan osaamisnäkökulman käytännön sovellutusten tavoitteena on tarjota organisaatioille menetelmä suoriutumisen arviointiin, kilpailukyvyyn kehittämiseen ja kannattavuuden lisäämiseen. Organisaation näkemys henkilöstöltä ja esimiehiltä vaadittavasta osaamisesta liittyy myös organisaation tulevaisuuden vision toteuttamiseen: mitä osaamista tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Osaamiset koskettavat koko henkilöstöressurssien johtamisen kenttää, sillä näkökulman ajatellaan antavan pohjan rekrytoinnille, henkilöstön kouluttamiselle ja kehittämiselle sekä palkitsemiselle. Koska osaaminen liittyy toimintaan ja käyttäytymiseen, sisältyy näkökulmaan ajatus osaamisten kehittämisestä koulutusten ja valmennusten avulla (Boyatzis, 1982).

5.2. Esimiestyön osaamisvaatimukset

Esimiestyön osaamisnäkökulma on pyrkinyt identifioimaan, mitä osaamista esimiestyössä vaaditaan, jotta esimiesten suoriutumista voidaan arvioida suhteessa määritettyihin kriteereihin (Abraham, Karns, Shaw ja Mena, 2001). Boyatziksen (1982) mukaan osaamisvaatimuksia voidaan tarkastella keskeisten esimiestyön toimintojen kautta, joita ovat suunnittelu, organisointi, kontrollointi, motivointi ja koordinointi. Boyatzis on ryhmitellyt näissä eri toiminnoissa vaadittavat osaamiset klustereiksi, joista tässä yhteydessä käsittelen tavoitteellisen toiminnan, johtamisen, henkilöstöressurssien johtamisen sekä alaisten ohjaamisen klustereita.

Tavoitteellisen toiminnan osaamisklusteri viittaa esimiestyössä vaadittavaan ponnisteluun tavoitteiden saavuttamiseksi ja asioiden loppuunsaattamiseksi. Tähän vaatimukseen vastaaminen edellyttää osaamisina: 1) Tehokkuuteen suuntautuneisuutta, joka tarkoittaa asioiden tekemistä aiempaa paremmin ja tehokkaammin. Motiivien tasolla tätä osaamista ohjaa suoriutumisen motiivi ja taitojen tasolla kyky asettaa tavoitteita, suunnitella ja organisoida resursseja tehokkaasti. 2) Aloitekykyisyyttä, joka tähtää jonkin asian saavuttamiseen. Piirretasolla tämä osaaminen ilmenee pystyvyyden tunteena, jolla tarkoitetaan myönteistä käsitystä omista vaikutusmahdollisuuksista. Taitojen tasolla aloitekykyisyys näyttäytyy ongelmanratkaisu- ja tiedonhankintataitoina. 3) Konseptuaalista ajattelua, joka liittyy esimiehen kykyyn ajatella analyttisesti ja systemaattisesti ja hyödyntää teoreettista tietoa päätöksenteossa. 4) Toisiin vaikuttamista, joka käsittää suostuttelua ja hyvän vaikutelman antamista itsestään. Motiivien tasolla tämä ilmenee korkeana vallanmotiivina.

Johtamisen osaamisklusteri liittyy ihmisten johtamiseen, tavoitteiden kommunikointiin ja motivointiin. Osaamiset, joita tässä esimiestyön osa-alueessa vaaditaan, ovat Boyatziksen mukaan 1) Itseluottamus, joka näyttäytyy itsevarmana käyttäytymisenä, omiin päätöksiin luottamisena sekä taitojen tasolla luontevana itseilmaisuna. 2) Sujuva suullinen ilmaisu, jonka avulla esimiehet kykenevät esittämään asiansa vakuuttavasti ja tehokkaasti. 3) Looginen ajattelu, joka liittyy syy-seuraussuhteiden havaitsemiseen sekä ajatusten ja tehtävien systemaattiseen organisoimiseen.

Henkilöstöresurssien johtamisen klusteri sisältää ihmisten tehtävien koordinoitua, yhteistyön edellytysten luomista ja mahdollisten konfliktien ratkaisemista. Osaamiset, jotka mahdollistavat näissä tehtävissä menestymisen, ovat: 1) Sosiaalinen vaikuttaminen, jota esimies käyttää luodakseen verkostoja, tiimejä ja muita yhteistyön muotoja. 2) Myönteisen palautteen antaminen, joka liittyy muiden arvostamiseen. Piirretasolla tämä ilmenee luottamuksena toisiin. 3) Ryhmäprosessien johtaminen, jonka avulla aktivoidaan toisia työskentelemään tehokkaasti ryhmissä. Taitojen tasolla tämä edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. 4) Oman toiminnan realistinen arviointi, jossa on kyse omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta ja siten myös kehittymisestä.

Alaisten ohjaamisen klusteri tarkastelee osaamista suhteessa alaisten työn ohjaamiseen, palautteen antamiseen ja palkitsemiseen. Onnistuakseen näiden tehtävien vaatimuksissa esimieheltä odotetaan seuraavia osaamisia: 1) Toisten kehittäminen, joka liittyy esimiehen

toimintaan erityisesti alaisten työn tukemisessa. Tällöin tavoitteena on kyetä tulkitsemaan alaisten suoriutumista koskevaa informaatiota sekä antaa palautetta, joka motivoi alaisia entistä parempiin suorituksiin. 2) Spontaanisuus, mikä liittyy kykyyn ilmaista itseään luontevasti ja vapaasti. 3) Ohjeiden ja määräysten antaminen, jolloin esimiehellä on päätäntävalta asioihin ja auktoriteettia suhteessa alaisiinsa. Esimies ei tällöin välttämättä tiedustele alaisten näkökulmia, vaan tekee päätökset ja ratkaisut itsenäisesti.

Yhdistäen esimiestyön toiminnot ja osaamisklusterit Boyatzis esittää toimintojen edellyttävien seuraavia osaamisia:

1. *Suunnittelutoiminto*, joka käsittää tavoitteiden asettamista, suunnitelmien luomista ja niiden kommunikointia, edellyttää tavoitteellisen toiminnan klusterin osaamisia ja lisäksi siltä osin, kun suunnittelutoiminto edellyttää alaisten motivointia myös johtamisklusterin osaamisia.
2. *Organisointitoiminnossa* on kyse henkilöstö- ja muiden resurssien kohdistamisesta ja työskentelyn rakenteiden turvaamisesta. Tämä toiminto edellyttää tavoitteellisen toiminnan klusterin ja lisäksi resursointiin liittyen henkilöstöresurssien johtamisklusterin osaamisia.
3. *Kontrollointitoimintoa* suorittaessaan esimies seuraa ja arvioi alaistensa työskentelyä, antaa palautetta, palkitsee ja ohjaa. Tässä toiminnossa vaadittavia osaamisia ovat sekä tavoitteellisen toiminnan, henkilöstöresurssien johtamisen että alaisten ohjaamisen klusterin osaamiset.
4. *Motivointitoiminto* sisältää esimiehen toimintaa alaisten sitouttamiseksi organisaation tavoitteisiin ja alaisten osaamisen kehittämistä. Tähän toimintoon liitettäviä osaamisia ovat johtamisklusterin, henkilöstöresurssien johtamisen ja alaisten ohjaamisen klustereiden sisältämät osaamiset.
5. *Koordinointitoimintoa* suorittaessaan esimies ohjaa työryhmien ja yksilöiden välistä yhteistyötä, neuvottelee ja hakee ratkaisua konflikteihin sekä edustaa organisaatiota ulkopuolisille yhteistyötahoille. Tämän toiminnon edellyttävät osaamiset liittyvät johtamisen ja henkilöstöresurssien johtamisen klustereihin.

Boyatziksen (1982) jälkeen useat tutkijat ovat tarkastelleen esimiestyön osaamiskriteereitä (mm. Abraham ym., 2001; Chong, 2011). Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten ja alaisten käsityksiä esimiestyön osaamisvaatimuksista, esittelen tutkimuksia tästä näkökulmasta.

Rubin (1995) mukaan alaisten odotusten tutkiminen on tärkeää, koska alaiset voivat havaita esimiehen toiminnassa asioita, jotka jäävät muilta huomaamatta. Lisäksi alaisten käsitykset esimiehestään voivat vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja siihen kuinka he suhtautuvat työnantajaorganisaatioon. Rubinin julkisen kirjaston henkilöstöä koskevassa tutkimuksessa alaisten todettiin arvostavan esimiehistään kykyä luoda työyhteisöön myönteinen ilmapiiri, kuunnella alaisten mielipiteitä sekä kohdella toisia arvostavasti ja ystävällisesti. Nämä odotukset voidaan liittää ihmissuhteisiin suuntautuvaan johtamiskäyttäytymiseen ja Boyatziksen (1982) henkilöstöressurssien johtamisen klustereiden osaamisiin. Lisäksi esimiesten odotettiin toimivan roolimalleina alaisille, mikä yhdistyy transformationaaliseen, muutokseen suuntautuvaan käyttäytymiseen.

Hooijberg ja Choi (2000) vertailivat tutkimuksessaan julkisia palveluja tuottavien organisaatioiden esimiesten ja alaisten käsityksiä siitä mitkä roolit nähdään esimiestyön tehokkuuden kannalta tärkeinä. Sekä alaiset että esimiehet painottivat tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävän roolin merkitystä, minkä voidaan esittää liittyvän tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen ja tavoitteellisen toiminnan klusterin osaamisiin. Sen sijaan esimiesten ja alaisten näkemyksissä oli havaittavissa eroja koskien ryhmäprosessien ohjaamisen ja tukemisen tärkeyttä. Alaiset yhdistivät ryhmäprosessien ohjaamisen roolin vahvasti tehokkaaseen esimiestyöhön, mutta esimiehet itse eivät nähneet tätä tehokkuuden kannalta keskeisenä. Ryhmäprosessien johtaminen on ymmärrettävissä ihmissuhteisiin suuntautuvaksi toiminnaksi ja sisältyväksi Boyatziksen (1982) henkilöstöressurssien klusterin osaamisiin.

Tutkijat ovat esittäneet, että yksityisen ja julkisen sektorin esimiesten osaamisvaatimukset ja osaamiset eroavat jossain määrin toisistaan. Boyatziksen (1982) mukaan yksityisen sektorin esimiehillä on enemmän tavoitteellisen toiminnan klusteriin liittyviä osaamisia, mikä voi johtua siitä, että yksityinen sektori tarjoaa monipuolisemmin vaihtoehtoja ja resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöressurssien johtamisen klusterissa ainoa Boyatziksen havaitsema sektorikohtainen ero liittyi ryhmäprosessien johtamiseen, jossa yksityisen sektorin esimiehillä oli vahvempaa osaamista. Boyatziksen mukaan julkisella sektorilla ei

organisaatioiden rakenteista johtuen ole mahdollista yhtä joustavasti luoda eri toimijoiden välisiä yhteistyörakenteita kuin yksityisellä sektorilla. Tätä näkökulmaa on kuitenkin nyky-yhteiskunnan verkostomainen toimintatapa huomioiden kuitenkin mahdollista kritisoida. Myös Chongin (2011) tutkimuksessa yksityisen ja julkisen sektorin esimiesten osaamisissa havaittiin eroja siten, että yksityisellä sektorilla painottuivat enemmän suoriutumisorientaatio ja sinnikkyys, kun taas julkisella sektorilla sujuva kommunikointi sekä rehellinen ja lahjomaton käyttäytyminen olivat arvostettuja.

5.3. Osaamiset työhön liittyvien toimintojen näkökulmasta

Käytän tutkimuksessani esimiesten persoonallisuuden tarkastelussa Niitamon (2010a) kehittämää WOPI -työpersoonallisuusinventaria (Work Personality Inventory) ja esimiesten käytännön toiminnan kartoittamisessa WOPI360-mittarista sovellettua suppeampaa versiota. Esittelen seuraavissa kappaleissa työpersoonallisuusinventaarin teoreettista taustaa. Viittaan tekstissä sekä WOPI:n tulkintamanuaaliin (Niitamo, 2010a) että Nederströmin ja Niitamon (2010) artikkeliin *Construction and validation of a work personality inventory*. Esiityksen selkeyttämiseksi käytän tekstissä ilmaisua Niitamo ja Nederström viitatessani samanaikaisesti tulkintamanuaalin ja artikkelin sisältöön.

Niitamon (2010a. s. 84) määritelmän mukaan osaaminen on ”toiminta- ja ajatteluprosesseista muodostuva toimintakooste, jota edellytetään yksilöltä tai työryhmiltä jonkin tehtävän tai ongelman riittävään tai hyvään suorittamiseen tai ratkaisemiseen”. Osaamisen nähdään perustuvan henkilön koulutukselle, joka ilmenee tietoina, työkokemukselle, joka liittyy taitoihin, lahjakkuudelle, mikä viittaa henkilön kykyihin sekä persoonallisuustekijöille, joista keskeisiä ovat motiivit, kognitiiviset tyyli ja asenteet. Niitamon käsitys osaamisesta painottaa siten toiminnan tasoa henkilökohtaisten ominaisuuksien toimiessa osaavaa toimintaa ohjaavina tekijöinä. Vaikka useimmat 5.1. kuvatut osaamisen määritelmät sisältävät toiminnallisen elementin, on osaaminen lähtökohtaisesti liitetty henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja niiden yhdistelmiin – ei niinkään käytännön toimintaan. Osaavan toiminnan ottaminen tarkastelun kohteeksi voikin tarjota aikaisempaa vankemman pohjan käytännön sovellutuksille.

Pohjautuen Sandbergin (2000) jaotteluun työntekijä- ja tehtäväsuuntautuneista lähestymistavoista Niitamo ja Nederström esittävät, että osaaminen on ymmärrettävissä samanaikaisesti sekä tehtävän että tehtävähaltijan ominaisuuksien perusteella, ja he lähestyvät osaamista työhön liittyvien yleisten toimintojen kautta. Tämä näkökulma perustuu

funktionaalisen tehtävänälyysin (FJA, Fine & Getkate, 1995) käsitykseen, jonka mukaan kaikkiin töihin liittyvät tehtävät voidaan kuvata suhteessa kolmeen toimintoon: asioihin, informaatioon ja ihmisiin. Tehtävän tarkoituksessa toimintaketjua, jonka tavoitteena on saavuttaa jokin tietty tavoite. Finen ja Getkaten (1995) mukaan kaikki työt edellyttävät työntekijältä työskentelyä laitteiden ja menetelmien kanssa (asiat), tiedon käsittelyä sekä työskentelyä toisten ihmisten kanssa.

Funktionaalisen tehtävänälyysin yksityiskohtaisten tehtäviin liitettävien toimintojen sijaan Niitamo ja Nederström näkevät, että yleisiksi työhön liittyviksi toiminnoiksi voidaan määrittellä tavoitehakuinen toiminta, suunnittelu- ja ongelmanratkaisu sekä näkymien muodostaminen. Nämä toiminnot kuvaavat osaamisia, jotka ovat samanaikaisesti liitettävissä sekä tehtävään että tehtävänhaltijaan: Kaikissa töissä ihmiset toimivat saavuttaakseen tavoitteita, suunnittelevat ja ratkaisevat ongelmia sekä tulkitsevat ja muodostavat käsityksiä itsestään ja ympäristöstään. Tavoitehakuinen toiminta on jaettavissa tarkempaa tarkastelua varten itsenäiseen toimintaan, johtamiseen ja yhteistyöhön. Kutakin viittä osaamista voidaan edelleen kuvata siihen liittyvien tavoitteiden ja toiminnan kautta.

Itsenäiseen toimintaan liittyy kaksi erisisältöistä tavoitetta: Joissakin tehtävissä tavoitteena on saavuttaa laadukas ja virheetön tulos, ja vastaavasti tehtävänhaltijaan liitettynä tämä osaaminen tarkoittaa, että jotkin ihmiset tavoittelevat itsenäisessä toiminnassaan laatua, joka saavutetaan paneutuvan ja sinnikkään toiminnan kautta. Toisissa tehtävissä tavoitteena on puolestaan määrällinen tulos, ja tehtävänhaltijaan liitettynä tämä näyttäytyy itsenäisenä toimintana, jota luonnehtii kilpaileva ja tuloshakuinen käyttäytyminen. (Niitamo, 2010a; Nederström & Niitamo, 2010)

Johtamista voidaan myös tarkastella kahden erilaisen päämäärän ja toimintasuunnan perusteella. Joissakin tehtävissä samoin kuin joillakin ihmisillä tavoitteena on toisten toiminnan johtaminen, joka näyttäytyy suorana operatiivisena johtamisena, ohjeiden ja suunnan antamisena. Toisen johtamistavan tavoitteena on ihmisten ajatusten johtaminen, jota tavoitellaan epäsuoremmin toimin, innostamalla, suostuttelemalla ja vakuuttavalla esiintymisellä. (Niitamo, 2010a; Nederström & Niitamo, 2010)

Yhteistyö tavoitehakuisena toimintana, voidaan jakaa kolmeen toimintaan: viestintään, neuvontaan ja toisten kuuntelemiseen ja palvelemiseen. Viestintään liittyvät tavoitteet koskevat sujuvaa ja rakentavaa yhteistyötä toisten kanssa, ja toiminnan tasolla tämä näyttäytyy kontaktien hakemisena ja ylläpitämisenä, tietojen jakamisena ja vaihtamisena.

Neuvonnassa on kyse toisten tukemisesta ja auttamisesta, mikä ilmenee neuvojen antamisena ja myötäelävänä käyttäytymisenä. Toisten palvelemiseen liittyviä tavoitteita ovat toisten kunnioittaminen, palvelukseen asettuminen ja toisten tarpeiden huomioiminen. Toimintana tähän liittyy neuvojen kysyminen, kuunteleminen ja toisten mielipiteiden tunnustelu. (Niitamo, 2010a; Nederström & Niitamo, 2010)

Kolmijakoisen tavoitteellisen toiminnan ohella suunnittelu ja ongelmanratkaisu on keskeinen tehtäviin ja tehtävänhaltijoihin liittyvä osaamisen alue, sillä voidaan ajatella, että kaikissa tehtävissä suunnitellaan ja ratkaistaan ongelmia ja kaikki ihmiset suunnittelevat ja ratkaisevat työssään ongelmia. Niitamo ja Nederström kuvaavat suunnittelua ja ongelmanratkaisua ajassa etenevänä vaiheittaisena prosessina. Tämä pohjautuu Deweyn (1933) ja D’Zurillan ja Goldfriedin (1971) käsityksiin ongelmanratkaisusta prosessina, joka sisältää sarjan toisiinsa liittyviä vaiheita. D’Zurillan ja Goldfriedin (1971) mukaan ongelma voidaan määrittellä tietyksi tilanteeksi, tai toisiinsa liittyviksi tilanteiksi, johon yksilön täytyy kyetä vastaamaan voidakseen toimia tehokkaasti ympäristössään. Ongelmanratkaisuprosessi puolestaan tarkoittaa toimintaprosessia, joko ulkoisesti havaittavaa tai kognitiivista, jossa eri vaihtoehtojen tarkastelun kautta pyritään valitsemaan ongelmallisen tilanteen kannalta tehokkain ratkaisu.

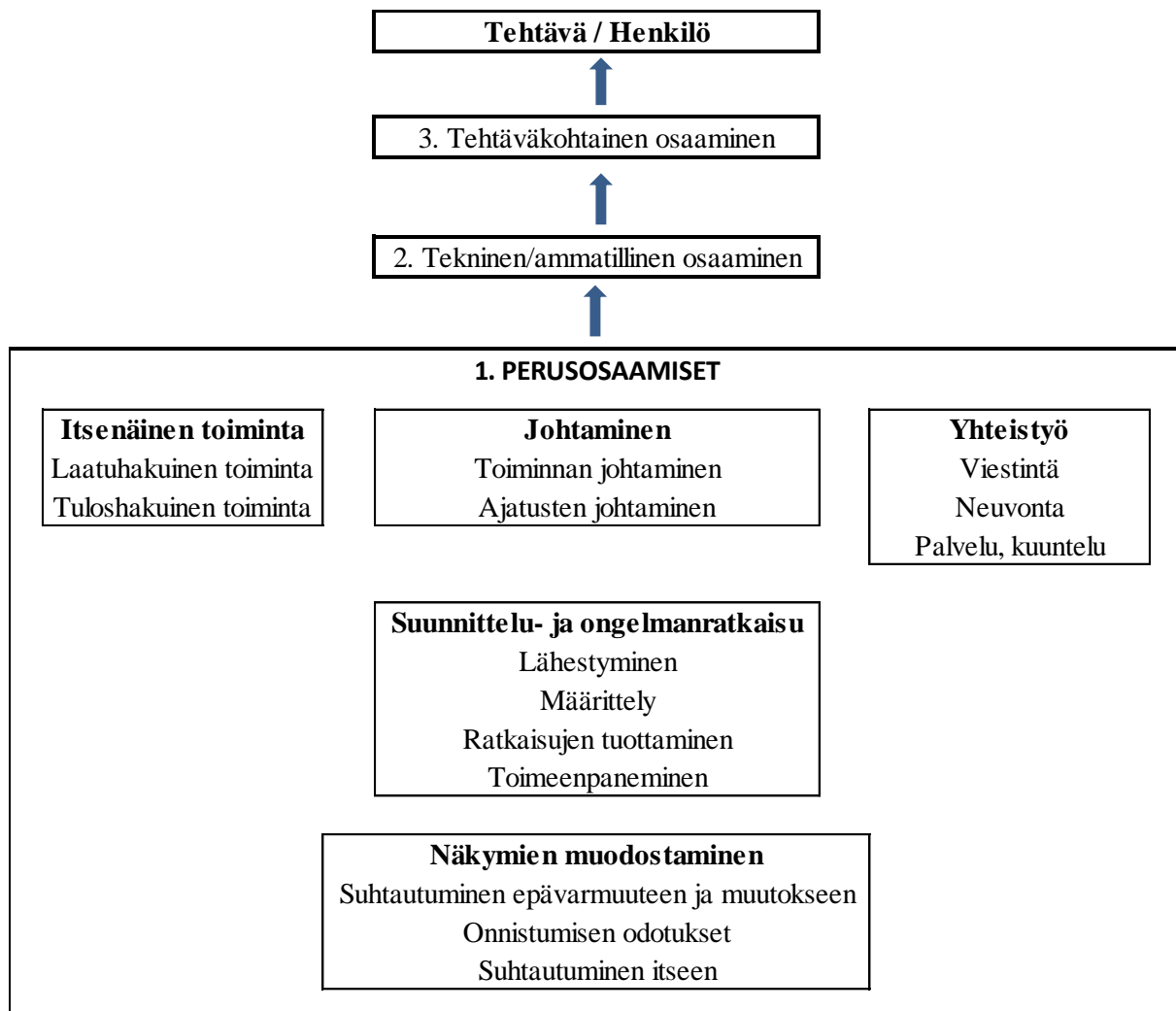
D’Zurilla ja Goldfried (1971) esittivät ongelmanratkaisuprosessin olevan viisivaiheinen ja käsittävän ongelman identifioinnin ja määrittelyn, ratkaisujen luomisen, päätöksenteon ja toimeenpanemisen sekä tulosten arvioinnin. D’Zurillan ja Goldfriedin ajattelua soveltaen Niitamo ja Nederström jäsentävät suunnittelu- ja ongelmanratkaisuprosessin nelivaiheisena:

- 1) Prosessi alkaa ongelman lähestymisenä (faktojen vs. ideoiden kautta).
- 2) Toinen vaihe on ongelman määrittely, jossa tilanne hahmotetaan (konkreettisella vs. abstrktilla tasolla).
- 3) Kolmas vaihe on ratkaisujen tuottaminen (vakionuotoisiin vs. luoviin) ratkaisumalleihin.
- 4) Viimeinen vaihe on ongelmanratkaisun toimeenpano (hallitusti vs. riskiä ottaen).

Viides osaaminen on näkymien muodostaminen ympäristöön sekä itseen. Koska tämän päivän työelämää luonnehtii mitä suurimmassa määrin epävarmuus ja jatkuvat muutokset, on ensimmäiseksi näkymien osa-alueeksi valittu suhtautuminen ympäristön epäselvyyteen ja muutokseen. Tämän voidaan nähdä liittyvän sekä tehtäviin että ihmisiin: Toiset tekevät ja työympäristöt ovat vakaampia ja toiset vaihtelevampia ja muuttuvia. Vastaavasti toiset ihmiset viihtyvät paremmin pysyvyyttä tarjoavissa tehtävissä, kun taas toiset suosivat vaihtelua ja muutoksia. Kaksi muuta näkymien osa-aluetta liittyvät itseen: Onnistumisen

odotuksissa on kyse omien onnistumisen mahdollisuuksien ennakoimisista. Kolmas näkymä koskee kiinnostusta oman toiminnan eettisten perusteiden tarkasteluun. (Niitamo, 2010a; Nederström & Niitamo, 2010)

Niitamon (2010a, s.85) mukaan osaaminen voidaan mieltää segmentti-mallina, sisältäen kolme osaamisen kerrostumaa: pohjimmainen segmentti käsittää viisi edellä kuvattua, kaikkiin tehtäviin ja henkilöihin sisältyvää perusosaamista. Perusosaamiset toimivat alustana ja ohjaimena teknisille/ammattillisille ja tehtäväkohtaisille osaamiskerrostumille. Tekniset tai ammatilliset osaamiset muodostuvat formaalin koulutuksen tuloksena. Tehtäväkohtaiset osaamiset puolestaan syntyvät työkokemuksesta. Kuviossa 2. on esitetty näiden kolmen osaamissegmentin muodostama rakenne. Niitamon mukaan jokainen tehtävä ja jokaisen henkilön osaaminen rakentuu näille kolmelle osaamisen kerrostumalle.



Kuvio 2. Kolme osaamisen segmenttiä.
(yhdistellen Niitamo, 2010a, s.85; Nederström & Niitamo, 2010, s. 5)

5.4. Perusosaamisia ohjaavat persoonallisuustekijät

WOPI -työpersoonallisuusinventaarin kehittämisen lähtökohtana on ollut ajatus viittä perusosaamista – ja niiden muodostaman alustan kautta kaikkea osaamista - ohjaavista persoonallisuustekijöistä. Useimpien tämänhetkisten persoonallisuusinventaarien haasteena on Nederströmin ja Niitamon (2010) mukaan niiden soveltaminen työelämän tarpeisiin, sillä inventaarit on lähtökohtaisesti kehitetty yleisinventaareiksi, käytettäväksi yhtälailla työelämään kuin koulumaailmaan ja kliiniseen työhön. Lisäksi piirreteoreettinen näkökulma persoonallisuuteen, johon ehkä useimmat persoonallisuusinventaarit perustuvat, ei heidän mukaansa riitä kuvaamaan psykologisia prosesseja, joiden ajatellaan ohjaavan osaamista nykyisessä monimutkaisessa ja muuttuvassa työelämässä: motivaatio eli haluaminen ei sisälly piirrenäkökulmaan. Lisäksi elinikäinen oppiminen sekä tiedon ja sen käsittelyn merkityksen kasvu työympäristöissä edellyttävät huomion kiinnittämistä kognitiivisiin prosesseihin, joiden huomiointi on jäänyt piirreteorioissa vähäiseksi.

Niitamon ja Nederströmin mukaan yksilöllinen motivaatio, joka työelämässä koskee sitä mitä kukin yksilö haluaa tehdä, on keskeinen uravalintaa ja tehtävärooleja koskeva persoonallisuustekijä. Erilaiset yksilölliset motiivit ohjaavat sekä itsenäistä toimintaa, johtamista että yhteistyötä. Motivationaalisten tekijöiden määrittämiselle lähtökohdan on tarjonnut Murrayn (1938) klassinen tarpeiden tai motiivien taksonomia. Kognitiivisten tyylien ajatellaan – yksilöllisinä tiedonkäsittelytapoina (Sternberg & Grigorenko, 1997) - ohjaavan kaikkea suunnittelua ja ongelmanratkaisua. Ammatillisia käyttäjiä ajatellen on suomenkielisessä WOPI-tulkintamanuaalissa kognitiivisista tyyleistä on käytetty arkisempaa termiä ajattelutyyli. Asenteiden ajatellaan puolestaan ohjaavan yksilön tapaa katsella ja muodostaa näkymiä ympäristöstä ja omasta itsestä. Motivaatiota ja kognitiivisia tyylejä on tarkasteltu tarkemmin edellä kappaleissa 3.2. ja 3.3. Taulukossa 4. kuvattuja persoonallisuustekijöitä, osaamisen ohjaimia, Niitamo ja Nederström nimittävät osaamisen ”ajureiksi”.

Taulukko 4. Osaamisen ohjaimet ja toteumat.
(yhdistellen Niitamo, 2010a; Nederström & Niitamo, 2010)

Osaamisen ajurit		Osaamisen toteumat
Suoriutumismotiivit		Itsenäinen toiminta
Paneutuvuus	→	Laatuhakuinen toiminta
Kilpailuhalu		Tuloshakuinen toiminta
Johtamismotiivit		Johtaminen
Johtamishalu	→	Toiminnan johtaminen
Inspirointi		Ajatusten johtaminen
Vuorovaikutusmotiivit		Yhteistyö
Seuranhalu	→	Viestintä
Empatia		Neuvonta
Tukeutuminen		Palvelu, kuuntelu
Kognitiiviset tyyli (ajattelutyyli)		Suunnittelu- ja ongelmanratkaisu
Suuntautuminen		Lähestyminen
Hahmottaminen	→	Määrittely
Ajattelu		Ratkaisujen tuottaminen
Päätöksenteko		Toimeenpaneminen
Asenteet		Näkymien muodostaminen
Epäselvyys - muutos	→	Suhtautuminen epävarmuuteen ja muutokseen
Optimismi		Onnistumisen odotukset
Itsetutkiskelu		Suhtautuminen itseen

Tarkastelen seuraavissa kappaleissa kutakin persoonallisuustekijää, ”ajuria” ja osaavaa toimintaa eli toteumaa sekä pohdin niiden liityntöjä johtamisen persoonallisuus- ja käyttäytymisteorioihin sekä Boyatziksen (1982) johtamisen osaamisnäkökulmaan.

5.4.1. Itsenäistä toimintaa ohjaavat motiivit

Murrayn (1938) suoriutumismotivaation käsite (need for achievement) on ollut lähtökohtana sekä laatuhakuista- että tuloshakuista toimintaa ohjaavien persoonallisuustekijöiden määrittämiselle (Nederström & Niitamo, 2010). Suoriutumismotivaatio liittyy haluun tehdä asioita paremmin, mutta sen sisällölliset ulottuvuudet ovat vaihdelleet eri tutkimuksissa käsittäen kilpailunhalua, riskin ottamista, korkeiden tavoitteiden asettamista, sinnikkyyttä ja täydellisyyden tavoittelemista (Jackson, Ahmed & Heapy, 1976). Laatuhakuisen toiminnan ajuriksi Niitamo ja Nederström nimeävät paneutuvuuden, joka liittyy haluun toimia

sinnikkäästi ja periksiantamatta tavoitteiden eteen sekä haluun saavuttaa täydellisyyttä ja laatua. Paneutuvuudelle ei Murrayn taksonomiassa ole suoraa vastaavuutta. Tuloshakuisen toiminnan ajuriksi määritetty kilpailuhalu sen sijaan vastaa selkeämmin Murrayn suoriutumismotivaatiota, ja sitä luonnehtii halu voittaa, saavuttaa tuloksia ja menestyä, jolloin henkilökohtainen menestyminen on tärkeää.

Suhteessa persoonallisuuden viiden faktorin piirremalliin paneutuvuuden on osoitettu korreloivan positiivisesti tunnollisuuden kanssa sekä kognitiivisten tyylien osalta Kirtonin sopeutuja-tyylin kanssa. Kilpailuhalu puolestaan korreloi positiivisesti sekä tunnollisuuden että ulospäin suuntautuneisuuden kanssa ja toisaalta Kirtonin innovoija-tyylin kanssa (Nederström & Niitamo, 2010, s.26).

Niitamon (2010a) mukaan ihmiset painottavat toiminnassaan eri tavoin laatua ja tuloksia siten, että jompikumpi osaamista ohjaava tekijä ja toimintasuuntaus, on toista voimakkaampi. Esimiestyöhön liitettynä paneutuvuus ilmenee toimintana, jossa esimies painottaa paneutumista käsillä oleviin asioihin ja sen kautta saavutettavaan laatuun. Korkeaan laatuhausuuteen liittyy täydellisyyden ja virheettömyyden tavoittelua. Kilpailuhalu puolestaan ohjaa toiminnan tasolla tuloshakuisuutta, jolloin esimies painottaa määrällisiä tuloksia, jotka saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti ja kustannuksia minimoiden. (Niitamo, 2010a). Johtamisen käyttäytymisteorioiden viitekehyksestä tarkasteltuna laatuhausuinen ja tuloshakuinen toiminta näyttäytyvät tehtäväsuuntautuneena toimintana, vaikkakaan niihin ei sisälly toisten ohjaamisen ulottuvuutta. Esimiestyön kannalta voimakkaat itsenäisen toiminnan motiivit eivät välttämättä ole pelkästään myönteisiä, sillä ne kuvastavat halua itsenäiseen suoriutumiseen, ei niinkään toisten ohjaamiseen ja toisiin vaikuttamiseen (McClelland & Boyatzis, 1982).

5.4.2. Johtamista ohjaavat motiivit

Toiminnan johtamista ja ajatusten johtamista ohjaavien persoonallisuustekijöiden määrittämisen lähtökohtana on ollut Murrayn (1938) johtamisen tarve (need for dominance), joka kuvaa halua johtaa ja vaikuttaa toisiin. Johtamisen tarve liittyy selkeämmin toiminnan johtamiseen, mutta ajatusten johtamisen ajurille Murrayn taksonomia ei tarjonnut suoraa vastaavuutta. Esillä on tarve (need for exhibition), joka viittaa haluun olla huomion keskipisteenä ja tehdä vaikutuksen toisiin, sisältää elementtejä, jotka on mahdollista liittää ajatusten johtamiseen, mutta se ei heijasta johtamiseen oleellisesti kuuluvaa toisten ohjaamisen näkökulmaa. Toisen teoreettisen pohjan ajatusten johtamisen ajurille on tarjonnut

karismaattisen johtajuuden teoria. Murrayn taksonomian ja karismaattisen johtamisnäkökulman pohjalta johtamista ohjaaviksi ajureiksi on määritetty johtamishalu ja inspiointi. Johtamishalu liittyy haluun johtaa toisia suorasti, ohjeita ja määräyksiä antaen. Korkeaan johtamishaluun liittyy vaativuutta, määrätietoisuutta ja omissa näkökulmissa pitäytymistä. Inspiointissa puolestaan on kyse halusta johtaa toisia epäsuorasti, toisia innostaen ja suostutellen. (Niitamo, 2010a; Nederström & Niitamo, 2010)

Suhteessa persoonallisuuden viiden faktorin piirremalliin johtamishalu korreloi positiivisesti ja merkittävästi ulospäinsuuntautuneisuuden kanssa. Inspiointin osalta voidaan todeta positiiviset ja merkittävät korrelaatiot ulospäin suuntautuneisuuden mutta myös avoimuuden ja Kirtonin innovoija-tyylin kanssa (Nederström & Niitamo, 2010, s. 26), mikä yhdistää inspiointin muutokselle avoimeen johtamiseen.

Samoin kuin itsenäistä toimintaa ohjaavien ajureiden kohdalla myös johtamisessa toinen ajuri ja toimintasuunta ovat tyypillisesti toista voimakkaampia. Siten esimiestä ohjaa tyypillisesti joko enemmän halu johtaa suoraan, operatiivisin toimin tai epäsuorasti vaikuttamalla ajatuksiin (Niitamo, 2010a). Esimiesten persoonallisuutta koskevissa tutkimuksissa vallan ja vaikuttamisen motiivin (need for dominance/power) on esitetty olevan esimiestyön kannalta keskeinen (McClelland, 1987; McClelland & Boyatzis, 1982), sillä se kuvastaa henkilön halua johtaa muita. Lisäksi inspiointiajurin kanssa korreloivien piirteiden, ulospäin suuntautuneisuuden ja avoimuuden, on johtamistutkimuksissa esitetty olevan yhteydessä esimiehen tehokkuuteen (Judge, ym., 2002).

Toiminnan tasolla johtamishalu tarkoittaa, että esimies johtaa selkeästi ja voimakkaasti sekä luoden selkeitä tavoitteita. Muiden inspiointi puolestaan näyttäytyy muita innostavana, suostuttelevana ja kannustavana toimintana. Esimies näyttää toisille suuntaa, luo työyhteisöön myönteistä henkeä sekä korostaa tavoitteiden ja haasteiden positiivista merkitystä. (Niitamo, 2010a). Johtamisen käyttäytymisteorioiden näkökulmasta toiminnan johtamisen voidaan nähdä liittyvän tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen, ja ajatusten johtamisen, karismaattiseen johtamisteoriaan pohjautuvana, muutokseen suuntautuvaan käyttäytymiseen. Boyatziksen osaamisnäkökulmaan suhteutettuna toiminnan johtaminen on liitettävissä erityisesti tavoitteellisen toiminnan osaamisklusteriin ja inspiointi johtamisen klusteriin.

5.4.3. Yhteistyötä ohjaavat motiivit

Yhteistyön kuvattiin edellä käsittävän kolme toiminnallista alaprosessia: viestinnän, neuvonnan ja kuuntelun. Johtamisen käyttäytymisteorioiden tarkastelussa ihmisiin suuntautunut käyttäytyminen kuvattiin toimintana, jossa esimies painottaa henkilökohtaisia suhteita, pyrkii vastavuoroiseen viestintään sekä kannustaa ja tukee alaisiaan. Yhteistyöosaaminen on siten liitettävissä johtamisteorian ihmissuhteisiin suuntautuneeseen käyttäytymiseen. Boyatziksen (1982) mallissa yhteistyö rinnastuu erityisesti henkilöstöresurssien johtamisen klusterin osaamisiin.

Seuranhalu

Niitamon ja Nederströmin mukaan yhteistyöhön liittyvää toimintaa motivoi lähtökohtaisesti halu työskennellä yhdessä toisten kanssa. Viestintää ohjaavan persoonallisuustekijän tarkastelu pohjautuu Murrayn (1938) liittymisen tarpeen (need for affiliation) käsitteelle, joka kuvastaa henkilön halua luoda ja ylläpitää ihmissuhteita ja hakeutua muiden seuraan. Painottaen tämän tekijän toiminnallista luonnetta työympäristöissä viestintää ohjaava ajuri on nimetty seuranhaluksi. Seuranhalun esitetään kuvastavan halua työskennellä ja olla yhdessä muiden kanssa, jolloin voimakas seuranhalu yhdistyy seurallisuuteen, myönteisyyteen, ja yhteistyökykyyn.

Vertailu persoonallisuuden viiden faktorin piirteisiin osoittaa seuranhalun odotetusti korreloivan positiivisesti ulospäinsuuntautuneisuuden ja sovinnollisuuden kanssa sekä lisäksi negatiivisesti neuroottisuuden kanssa (Nederström & Niitamo, 2010, s. 26). Tämä tulos viittaa seuranhalun liittyvän sosiaalisuuden ohella myös tunne-elämän tasapainoisuuteen. Johtamisen persoonallisuutta tarkastelevien teorioiden ja tutkimusten valossa, seurallisuuden on esitetty olevan esimiehelle tärkeä ominaisuus (Northouse, 2004). Toisaalta McClelland (1987) yhdisti matalan liittymisen tarpeen tehokkaaseen johtamiseen perustuen ajatukselle, että tämä mahdollistaa vaikeiden päätösten tekemisen muiden mielipiteistä välittämättä. Esimiestyön kannalta ja toiminnan tasoa tarkastellen seuranhalu ilmenee tehokkaana viestintänä, mikä tarkoittaa, että esimies jakaa ja vaihtaa tietoa sekä luo kontakteja ja yhteistyösuhteita. (Niitamo, 2010a).

Empatia

Neuvontaa ohjaavan persoonallisuustekijän alustava tarkastelu käsitti Murrayn (1938) huolenpidon tarpeen (need for nurturance), joka ilmentää halua auttaa ja huolehtia toisista. Tekijän käyttäytymiseen liittyvän elementin esille tuomiseksi on kuitenkin käytetty

empaattisuuden käsitettä (Nederström & Niitamo, 2010). Davisin (1983) mukaan empatia tarkoittaa henkilön reaktiota toisen kokemuksiin. Empatia voidaan nähdä sekä kognitiivisena että emotionaalisenä reaktiona ja toisaalta myös käsittäen useita eri ulottuvuuksia kuten sosiaalista toimintaa ja herkkyyttä toisten kokemuksille. Empatia neuvontaa ohjaavana tekijänä liittyy haluun tukea ja auttaa toisia. Voimakas empaattisuus voi heijastua siten epätietoisyytenä ja herkkyytenä havaita muiden tarpeita (Niitamo, 2010a). Persoonallisuuden viiden faktorin mallista sovinnollisuus korreloikin voimakkaimmin positiivisesti juuri empatian kanssa (Nederström & Niitamo, 2010, s. 26).

Toiminnan tasolla ja esimiestyön kontekstissa neuvonta tarkoittaa, että esimies antaa muille aktiivisesti tukea, neuvoja ja ohjausta. Korkean johtamishalun ja empaattisuuden yhdistelmä voi kuitenkin viitata toisia holhoavaan käyttäytymistyyliin, jolloin kyse on epäaidosta empatiasta. (Niitamo, 2010a).

Tukeutuminen

Kuuntelua ja toisten palvelua ohjaavan persoonallisuustekijän identifiointia on lähestytty Murrayn (1938) kunnioittamisen/huomioonottamisen tarpeen (need to defer) kautta, joka tarkoittaa halua tukea ja kunnioittaa itseään voimakkaampaa henkilöä, esimerkiksi johtajaa, ja toimia tämän toiveiden mukaisesti. Murrayn kunnioittamisen tarpeen käsite ei kuitenkaan huomionnut riittävästi toisten palvelemiseen työelämässä liittyvää myönteistä ja rakentavaa elementtiä, ja Niitamo ja Nederström määrittivät tekijän kaksinapaiseksi tukeutumisen tarpeeksi: Dimension matalat arvot kuvastavat omaehtoisuutta, joka ilmenee itsen luottamisena ja itseriittoisuutena. Korkeat arvot puolestaan ilmentävät halua tukeutua toisiin, kysyä neuvoja ja saada apua – erityisesti henkilöiltä, joiden kokee olevan itseään pätevämpiä ja voimakkaampia.

Korrelaatiotarkastelussa suhteessa viiden piirteen faktorimalliin, tukeutuvuus korreloi positiivisesti sovinnollisuuden ja negatiivisesti neuroottisuuden kanssa. Lisäksi on osoitettavissa negatiivinen korrelaatio Kirtonin (1976) innovoija-tyylin ja positiivinen sopeutuja-tyylin kanssa (Nederström & Niitamo, 2010, s. 26). Nämä korrelaatiot teoreettisesti lähellä oleviin käsitteisiin vahvistavat käsityksen tukeutuvuudesta rakenteena, joka ilmentää mukautuvaisuutta ja luottavaisuutta toisiin.

Esimiestyössä kuuntelu ja toisten palveleminen heijastuu toimintana, jossa esimies on yhteistyöhaluinen, kuuntelee muiden tarpeita, kysyy neuvoja sekä tunnustelee muiden mielipiteitä. Tukeutumisen voidaan nähdä tuovan esimiestyöhön pehmeyttä ja osallistuvuutta,

mutta korkeat arvot tällä dimensiolla saattavat liittyä myös neuvottomuuteen ja kyvyttömyyteen tehdä itsenäisiä päätöksiä (Niitamo, 2010a).

5.4.4. Kognitiiviset tyylit suunnittelua ja ongelmanratkaisua ohjaavina

Niitamo ja Nederström kuvaavat suunnittelu- ja ongelmanratkaisuprosessia nelivaiheisena käsittäen lähestymisen, ongelman määrittelyn, ratkaisujen tuottamisen ja toimeenpanon. Suunnittelua ja ongelmanratkaisua ei johtamisen käyttäytymisteorioiden perusteella ole mahdollista kuvata tehtävä- tai ihmiskeskeisyyden kautta, sillä kognitiiviset prosessit ilmenevät yhtä lailla tehtäviä ja tuottavuutta sekä ihmissuhteita koskevissa tilanteissa. Boyatziksen (1982) osaamismallin näkökulmasta suunnittelu- ja ongelmanratkaisu liittyy erityisesti tavoitteellisen toiminnan klusterin konseptuaalisen ajattelun ja johtamisklusterin loogisen ajattelun osaamisiin.

Suuntautuminen

Niitamo ja Nederström määrittivät suuntautumisen tekijäksi, joka ohjaa sitä millä tavoin henkilö lähestyy ongelmallista tilannetta. Heidän mukaansa suuntautumisessa informaatioon voidaan nähdä olevan kaksi toisistaan eroavaa tapaa: suuntautuminen tosiasioihin eli faktoihin ja suuntautuminen ideoihin. Ihmisillä on yksilöllinen tapansa huomioida ympäristöään, jolloin joko fakta- tai ideapainotus on vallitsevampi. Siten suuntautuminen muodostuu kaksinapaiseksi dimensioksi, jossa toisessa päässä on suuntautuminen faktoihin ja toisessa suuntautuminen ideoihin. Molemmat tavat voivat olla tarkoituksenmukaisia riippuen tehtävän vaatimuksista.

Faktahakuisille henkilöille on ominaista havainnoida informaatiota tarkasti ja kiinnittäen huomiota aistein havaittaviin, objektiivisiin asioihin. Ideahakuisuuteen puolestaan liittyy taipumus havainnoida kokonaisvaltaisesti, huomaten myös asioita, jotka eivät ole välittömästi aistein havaittavissa, vaan ilmenevät ideoiden tasolla (Niitamo, 2010a). Korkean ideahakuisuuden todettiin korreloivan positiivisesti Kirtonin innovoija-tyylin ja viiden faktorin mallin avoimuuden kanssa sekä negatiivisesti sopeutuja-tyylin kanssa (Nederström & Niitamo, 2010, s. 26).

Esimiestyössä faktahakuinen tyyli liittyy realistiseen ja tosiasioita painottavaan tapaan suuntautua asioihin, mikä voi näyttäytyä täsmällisenä käyttäytymisenä, ongelmien selkeänä rajaamisena ja havaittavien tosiasioiden punnitsemisena. Ideahakuisuus puolestaan liittyy esimiehen taipumukseen havaita ja tuottaa uusia ideoita sekä tunnistaa ennakoivia signaaleja. Vaikka ideahakuisuutta usein arvostetaan työelämässä, on tarpeen huomioida, että korkea

ideahakuisuus voi ilmetä suuripiirteisyytenä, taipumuksena haaveiluun ja tärkeiden tosiasioiden sivuuttamisena. Korkea ideahakuisuus ei myöskään välttämättä tarkoita, että ideat olisivat aina toteuttamiskelpoisia. (Niitamo, 2010a).

Hahmottaminen

Ongelman määrittelyä ohjaavaksi tekijäksi Niitamo ja Nederström identifioivat hahmottamisen. Tämä tekijä pohjautuu kappaleessa 3.3 esitetylle Harvey'n ym. (1961) käsitykselle konseptuaalisesta kompleksisuudesta, jonka mukaan yksilöt eroavat tavassaan hahmottaa ympäristöä joko yksinkertaista tai monimutkaista kuvaa tavoitellen. Niitamon ja Nederströmin mukaan hahmottaminen on kuvattavissa dimensioksi, jonka toisessa päässä on konkreettinen ja toisessa abstrakti tapa hahmottaa asioita ja ongelmia. Konkreettisesti hahmotettava henkilö tarkastelee asioita käytännönläheisesti, perustuen kokemukseräisesti havaitsemiinsa seikkoihin ja ilman laajempaa taustoittamista. Abstraktisti hahmotettava puolestaan pyrkii hahmottamaan laajan ja monimutkaisen kuvan tilanteesta sekä jäsentämään sitä käsitteellisellä tasolla. Lähikäsitteisiin vertailtuna abstrakti hahmottaminen korreloi positiivisesti Kirtonin innovoija-tyylin ja viiden faktorin pürremallin avoimuuden kanssa (Nederström ja Niitamo, 2010, s. 26).

Esimiehen työssä konkreettinen tyyli näyttäytyy toiminnallisena, käytännönläheisenä tapana määrittellä ongelmia. Toisaalta asioiden syvällisempi käsittely ja taustoittaminen voi kuitenkin jäädä vähemmälle huomiolle (Niitamo, 2010a). Abstraktin hahmottamisen ajatellaan yleisesti olevan hyödyksi esimiestyössä (Sypher & Zorn, 1986; Bass, 1990), sillä työhön liittyy useiden monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien ilmiöiden tarkastelua ja syy-seuraussuhteiden havaitsemista.

Ajattelu

Suunnittelun ja ongelmanratkaisun kolmatta vaihetta, ratkaisujen tuottamista, ohjaavaksi tekijäksi Niitamo ja Nederström määrittivät ajattelun. Tällöin aikaisemmissa vaiheissa kerättyä ja tarkasteltua informaatiota jäsennetään vaihtoehtoisiksi ratkaisumalleiksi käsillä olevaan ongelmaan. Ajattelu-käsitteen määrittely perustuu Brunswikin (1966) käsitykseen analyyttisen ja intuitiivisen ajattelun dimensiosta. Epsteinin, Pacinin, Denes-Rajin ja Heierin (1996) mukaan analyyttis-rationaalinen tyyli perustuu tarkoitukselliseen, erittelevään ja loogisia yhteyksiä tavoittelevaan ajatteluun, kun taas intuitiivis-kokemuksellinen ajattelu liittyy kokonaisvaltaiseen, tunteisiin perustuvaan ja osin tiedostamattomaan tiedonkäsittelyyn. Näihin teorioihin pohjautuen Niitamo ja Nederström esittävät, että olemassa kaksi

vaihtoehtoista tapaa käsitellä tietoa: analyyttinen ja intuitiivinen, joista muodostuu kaksinapainen dimensio. Analyyttiselle ajattelulle on ominaista johdonmukainen ja jäsenneilty päättely, jolloin analyytikkojen osaamisen arvo ilmenee vakioitavien, eri tilanteissa toimivien ja kestävien ratkaisuihin tuottamisena. Intuitiiviseen ajatteluun puolestaan liittyy luova ja tilanneherkkä tiedonkäsittely, ja tämän ajattelutyylin osaamisen arvo perustuu luovien eli tilanteiden erityispiirteet huomioivien ratkaisujen tuottamiseen.

Intuitiivinen ajattelu korreloi odotetusti Kirtonin innovoija-tyylin ja negatiivisesti sopeutuja-tyylin kanssa (Nederström ja Niitamo, 2010, s. 26). Intuitiivista ajattelua ei tule kuitenkaan suoraviivaisesti yhdistää luovuuteen, sillä luovuuteen liittyy oleellisesti kyky toteuttaa luovia, käytännössä toimivia ratkaisuja – ei ainoastaan käsitellä niitä ajatuksen tasolla (Niitamo, 2010a). Niitamo painottaa myös, että molemmat ajattelutyyliä ovat yhtä arvokkaita, ja niiden osaamiseen liittyvä arvo määrittyy työn vaatimusten kautta. Esimerkiksi työn keskittyessä sisällöllisesti inhimillisiin prosesseihin, on intuitiivinen ajattelu usein tarpeen koska ihmiset käyttäytyvät usein ”epäloogisesti”. Vastaavasti työn painottuessa loogisesti toimiviin teknisiin ja materiaalsiin prosesseihin, on analyyttisestä ajattelusta hyötyä. Esimiestyön kannalta voidaan nähdä, että ihmisten ohjaaminen ja muuttuvien tilanteiden huomioiminen ratkaisuisa edellyttää jossain määrin intuitiivista ajattelua. Toisaalta myös johdonmukainen looginen ajattelu ja syy-seuraussuhteiden havaitseminen ovat Boyatziksen (1982) mukaan keskeisiä esimiestyön osaamisvaatimuksia.

Päätöksenteko

Suunnittelun ja ongelmanratkaisuprosessin viimeistä vaihetta, ratkaisujen toimeenpanemista, ohjaavaksi kognitiiviseksi tekijäksi Niitamo ja Nederström esittävät päätöksentekoa. Teoreettisen pohjan käsitteelle on tarjonnut kappaleessa 3.3 kuvattu Kaganin (1965) näkemys yksilöllistä eroista harkitsevuus-impulsiivisuus –dimensiolla sekä Koganin ja Wallachin (1964) käsitykset riskin ottamisesta ja varovaisuudesta. Niitamon (2010a) mukaan ihmiset eroavat päätöksentekotavassaan siten, että toiset tekevät päätöksiä varovaisesti, pitkään harkiten ja ison tietomäärän perusteella toiset nopeasti, riskejä ottaen ja nojautuen vaillinaiseen tietomäärään. Lähikäsitetarkastelussa nopea päätöksentekotyyli korreloi positiivisesti Kirtonin innovoija- ja negatiivisesti sopeutuja-tyylin kanssa sekä positiivisesti viiden faktorin ulospäin suuntautuneisuuden kanssa (Nederström ja Niitamo, 2010, s. 26)..

Päätöksentekodimensio nähdään toiminnan kannalta keskeisenä, sillä sen kautta sekä motiivien että edeltävien ongelmanratkaisuvaiheiden tuotokset laitetaan toimeen käytännössä.

Esimiestyössä varovainen päätöksentekotyyli näyttäytyy päätösten perusteiden huolellisena harkitsemisena ja liian hätäisten toimenpiteiden välttämisenä. Nopea tyyli puolestaan ilmenee ripeänä ja riskejäkin ottavana toimintana, jolloin päätöksiä voidaan tehdä puutteellisemmankin pohjatiedon perusteella (Niitamo, 2010a). Esimiestyöhön liittyy oleellisesti kyky tehdä päätöksiä ja toteuttaa ratkaisuja käytännössä. Hyvin perusteellinen ja varovainen tyyli voi johtaa tärkeiden tilaisuuksien menettämiseen (Niitamo, 2010a), ja toisaalta alaisten turhautumiseen, jos he kokevat, ettei esimies tee tarvittavia päätöksiä (Blake & Mouton, 1980). Toisaalta hyvin impulsiivinen ja riskejä ottava toimintatapa voi johtaa harkitsemattomiin toimenpiteisiin, jolloin päätöksen kaikkia vaikutuksia ei ole riittävästi punnittu.

5.4.5. Asenteet näkymien muodostamista ohjaavina tekijöinä

Summersin (1977) mukaan käsitykset siitä, mitä asenteilla tarkoitetaan, ovat jossain määrin vaihdelleet, mutta useista näkökohdista tutkijat ovat olleet melko yksimielisiä: Asenteiden ajatellaan olevan yleisiä taipumuksia suhtautua johonkin kohteeseen kuten ihmiseen tai asiaan. Asenteiden nähdään olevan myös opittuja ja suhteellisen pysyviä tai ainakin vaikeasti muutettavia. Katzin ja Stotlandin (1959) sekä Krechin, Crutchfieldin ja Ballacheyn (1962) muotoilussa asenteet käsittävät kolme komponenttia: kognitiivisen, emotionaalisen ja toimintavalmiuden (Summersin, 1977, mukaan, s.2-3). Kognitiivinen komponentti viittaa käsityksiin, joita henkilöllä on tietystä kohteesta. Erityisesti arviointeja tuottavat käsitykset ovat asenteissa keskeisiä, ja niihin perustuen henkilö määrittää mitä pidetään toivottuna tai ei-toivottuna. Emotionaalinen elementti liittyy tunteisiin, joita kyseessä oleva kohde kokijassa herättää. Toimintavalmius puolestaan kuvaa asenteiden odotettua ilmenemistä käyttäytymisen tasolla, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi verbaalisia ilmaisuja, lähestymis- tai välttämiskäyttäytymistä suhteessa kohteeseen.

Asenteet ovat psykologisessa teoriassa sijoittuneet pikemmin sosiaalipsykologian, joka tarkastelee ihmisen toimintaa sosiaalisissa yhteisöissä, ryhmissä ja yhteiskunnassa, kuin persoonallisuuden tutkimuksen kenttään (Allport, 1961). Allportin mukaan asenteet voidaan yhdistää persoonallisuuteen, koska ne piirteiden tavoin liittyvät käyttäytymistäipumuksiin, mutta persoonallisuuden psykologiassa piirteet ovat ensisijaisia, koska kiinnostuksen kohteena on persoonallisuuden yleisempi rakenne: Asenteilla on aina tietty referenssikohde, kun taas piirteet ovat yleisempiä – eivät vain suhteessa tiettyyn kohteeseen. Henkilö on

esimerkiksi ujo useissa eri tilanteissa, jolloin ei ole tarkoituksenmukaista määrittää ujoutta tietyn kohteen kautta.

Nederström ja Niitamo (2010) esittävät kuitenkin, että työelämän kontekstissa asenteiden tarkastelu persoonallisuuden elementtinä on perusteltua. On ajateltavissa, että asenteet tuovat persoonallisuuden tarkasteluun sosiaalisen ja emotionaalisen ulottuvuuden, joka perinteisessä piirreteoreettisessa tarkastelussa on jäänyt vähemmälle huomiolle. Niitamon ja Nederströmin mukaan asenteet ovat yksilöllisiä tapoja suhtautua asioihin, ja ne muovaavat siten näkymiä ympäristöstä ja itsestä. Asenteiden vaikutus varsinaiseen toimintaan on kuitenkin välillistä ja epäsuorempaa kuin motiivien ja kognitiivisten tyylien. Edellä esitettiin näkymien muodostamisen käsittävän työelämässä kolme tärkeää kategoriaa: 1) suhtautumisen muutokseen, 2) onnistumisen odotukset ja 3) suhtautuminen itseen. Esittelen seuraavaksi Niitamon ja Nederströmin ajattelun näihin näkymiin vaikuttavista asenteista.

Epäselvyys – muutos

Epäselvyys-muutos –dimensio kuvaa yksilöllistä tapaa suhtautua epäselvään ja muuttuvaan ympäristöön (Niitamo, 2010a; Nederström ja Niitamo, 2010). Teoreettisen pohjan tälle asenneasteikolle on tarjonnut Frenkel-Brunswikin (1949) ajatukset epäselvyyden sietämisestä (tolerance of ambiguity). Frenkel-Brunswikin mukaan yksilöt eroavat valmiudessaan kohdata ja käsitellä epäselvyyttä, joka voi ilmetä tunnetasolla (sama kohde sisältää sekä myönteisiä että negatiivisia ominaisuuksia) tai havainnon tasolla, jolloin kyse on ympäristön pysyvyydestä tai muutoksesta ja kaoottisuudesta. Niitamon ja Nederströmin muotoilussa epäselvyys – muutos on kaksinapainen asteikko, jonka korkeat pistearvot heijastavat uutta ja muutosta suosivaa asennoitumista ja matalat arvot selkeyttä ja pysyvyyttä suosivaa. Myönteinen suhtautuminen muutokseen liittyy henkilön haluun toimia vaihtelua tarjoavissa ympäristöissä ja hakeutua uusiin ja erilaisiin tilanteisiin Nykypäivän työympäristössä kyky toimia epäselvyyden ja muutoksen keskellä on usein voimavara, mutta toisaalta useat tehtävät kuten kirjanpito ja juridiikka edellyttävät selkeyden ja järjestyksen ylläpitämistä (Niitamo, 2010a, s. 22).

Lähikäsitteisiin vertailtuna myönteinen suhtautuminen muutokseen korreloi positiivisesti Kirtonin innovoija-tyylin ja negatiivisesti sopeutuja-tyylin ja viiden faktorin mallin tunnollisuuden kanssa (Nederström ja Niitamo, 2010, s. 26). Muutosta suosiva asennoituminen liitetäänkin innovoivaan ja uutta luovaan toimintatyyliin (Niitamo, 2010a).

Esimiehen tehtäväkenttä on harvoin vakaata ja pysyvää, vaan sitä leimaa pikemminkin jatkuvat muutokset ja päätösten tekeminen epävarmoissa olosuhteissa. Onkin ajateltavissa, että esimiestyö edellyttää riittävän myönteistä suhtautumista vaihteluun ja epäselvyyteen. Myös kappaleessa 3.4. kuvatut tutkimustulokset koskien Kirtonin innovoijatyylin yhteyttä tehokkaaseen johtamiseen (Isaksen ym. 2003), voidaan ottaa huomioon, koska korrelaatio lähikäsitteiden välillä on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä.

Optimismi

Onnistumisen odotuksia heijastavaksi asenteeksi Niitamo ja Nederström määrittivät optimismin. Scheierin ja Carverin (1985) mukaan optimismi voidaan ymmärtää yksilön myönteiseksi ja toiveikkaaksi suhtautumiseksi elämään ja omiin mahdollisuuksiin. Optimistisesti suhtautuvat ihmiset uskovat, että heille tapahtuu hyviä asioita ja että asiat sujuvat kuten he odottavat. Pessimistisesti suhtautuvilla henkilöillä puolestaan on vastakkainen käsitys: he näkevät asioissa pikemmin huonot kuin hyvät puolet ja suhtautuvat tulevaisuuteen epäilevästi ja vaikeuksia odottaen. Näiden asenteiden ajatellaan olevan myös suhteellisen pysyviä ja yleisiä, eli liittyvän eri konteksteihin.

Niitamon ja Nederströmin mukaan optimismidimensio kuvaa yksilöllistä suhtautumista omiin menestymisen mahdollisuuksiinsa ja itsensä toteuttamiseen. Optimistisesti ajattelevat henkilöt uskovat itseensä ja luottavat siihen, että he onnistuvat tehtävissä, joihin ryhtyvät. Vähemmän optimistiset puolestaan näkevät herkemmin menestymisensä tiellä olevan esteitä, kantavat asioista huolta ja suhtautuvat omiin mahdollisuuksiinsa kielteisemmin. Niitamon (2010a) mukaan optimismi-asenteen pysyvyyttä tarkasteltaessa on huomioitava, että ajankohtaiset huolenaiheet voivat vaikuttaa mielialaan ja siten myös tulevaisuudenuskoon. Optimismi onkin nähtävissä osittain pysyvänä persoonallisuuden tekijänä ja osittain muuttavana.

Lähikäsitteisiin vertailtuna myönteinen suhtautuminen muutokseen korreloi positiivisesti viiden faktorin mallin tunnollisuuden ja ulospäin suuntautuneisuuden ja negatiivisesti neuroottisuuden kanssa (Nederström ja Niitamo, 2010, s. 26). Tämä yhteydet viittaavat optimismiin liittyvän myös tunne-elämän tasapainoisuuteen ja muihin ihmisiin kohdistuvaan myönteiseen ja kiinnostuneeseen asennoitumiseen.

Esimiestyön kannalta optimismi voidaan nähdä toisaalta vahvuutena ja toisaalta heikkoutena: Voimakas usko menestymiseen voi auttaa esimiestä viemään läpi merkittäviä asioita, joihin toiset suhtautuvat epäilevästi. Toisaalta hyvin optimistisesti asioihin suhtautuva esimies

saattaa jättää vaikeammat asiat vähemmälle huomiolle ja vaikuttaa muiden mielestä kenties välinpitämättömältäkin suhteessa vakaviin ongelmiin.

Itsetutkiskelu

Suhtautumista itseen ohjaa Niitamon (2010a) mukaan itsetutkiskelu, joka alkuperäisessä muotoilussa nimettiin minäkuvan dimensioksi (Nederström ja Niitamo, 2010). Itsetutkiskelu liittyy läheisesti sosiaalisesti suotavaan vastaamistyyliin, jota on pidetty haasteena ja kontrolloitavana tekijänä persoonallisuusinventareissa. Paulhusin mukaan (1984) sosiaalisesti suotavassa vastaamistyyliä on kyse toisaalta sosiaalisesti hyväksytyjen ominaisuuksien liittämistä itseen ja toisaalta ei-suotavien ominaisuuksien kieltämisestä. Sosiaalisesti suotavaa vastaamistyyliä tarkasteltaessa voidaan lisäksi erottaa itsepetos ja hyvän vaikutelman luominen. Itsepetoksesta on kyse, kun henkilö itse vilpittömästi uskoo positiivisiin kuvauksiin itsestään. Vaikutelman luomisessa henkilö puolestaan antaa itsestään tietoisesti liioitellun myönteisen kuvan.

Niitamon ja Nederströmin mukaan itsetutkiskelu muovaa realistisen käsityksen muodostamista itsestä ja kuvaa henkilön taipumusta pohtia ja tarkastella omaa käyttäytymistään ja erityisesti sen eettisiä perusteita. Etiikan ja moraalin viitatessa siihen, mikä on oikeaa ja väärää toimintaa arkielämässä. Vähemmän itseään tutkiskelevat henkilöt näkevät suoraviivaisemmin oman toimintansa hyvänä pysähtymättä syvällisemmin pohtimaan asioita. Itseään enemmän tutkiskelevat kiinnittävät huomiota itseensä ja vaikuttimiinsa, mutta toisaalta voivat nähdä itsensä kielteisessäkin valossa. Lähikäsitetarkastelussa havaitaan, että vähäinen itsetutkiskelu on positiivisesti yhteydessä viiden faktorin sovinnollisuuteen, mikä vahvistaa tulkintaa sosiaalisesta suotavuudesta.

Esimiestyön kannalta olisi ajateltavissa, että oman itsen tarkastelu, toiminnan havainnointi ja kyseenalaistaminen ovat jossain määrin tarpeellisia. Itsetutkiskelun voidaan nähdä liittyvän itsetuntemukseen, joka Toskalan (2000) mukaan koskee kykyä tunnistaa erilaisia puolia itsestään, omaan toimintaan vaikuttavia tunteita, ajatuksia ja tavoitteita sekä näiden välisiä suhteita. Esimiehen itsetuntemus on liitetty myös hyvään ja tehokkaaseen esimiestyöhön (mm. Toskala, 2000; Fleenor, Smither, Atwater, Braddy & Sturm, 2010). WOPI:n itsetutkiskeludimension osalta on kuitenkin tarpeen huomioida, että kovin kielteiset itseen kohdistuvat näkemykset voivat hidastaa ja estää esimiehen joustavaa toimintaa.

5.5. Osaamista ohjaavat persoonallisuustekijät ja hyvä esimiestyö

Nederström ja Niitamo (2010) ovat tarkastelleet demografisten tekijöiden yhteyttä edellä kuvattuihin persoonallisuustekijöihin. WOPI-työpersoonallisuusinventaarin kehittämisessä on pyritty sukupuolineutraaliuteen ja tulosten perusteella naisten ja miesten välillä on havaittavissa merkitseviä eroja vain tukeutumisen ja ajattelun asteikoilla. Naisten korkeammat arvot tukeutumisessa voivat viitata siihen, että naiset ovat miehiä herkempiä kuuntelemaan toisten mielipiteitä ja toisaalta myös pyytämään apua ja tukea. Ajattelun asteikolla naiset painottavat miehiä enemmän intuitiivista tiedonkäsittelyä kun taas miehet analyttis-rationaalista. Tämä tulos tukee käsitystä siitä, että rationaalinen ja looginen ajattelu liittyy tyypillisemmin maskuliinisuuteen ja intuitiivinen, tunteisiin perustuva ajattelu feminiinisuuteen (Epstein ym., 1996). Iän yhteys persoonallisuustekijöihin on osoitettavissa viiden skaalan kohdalla: paneutuvuuden, kilpailuhalu, inspiroinnin, seuranhalu, tukeutuvuuden ja asenteista optimismin. Kaikkien näiden skaalojen ja iän yhteys oli negatiivinen (Nederström ja Niitamo, 2010). Koulutustaso liittyy Niitamon (2010a) havaintojen mukaan persoonallisuustekijöihin siten, että korkeammin koulutetut saavat tyypillisesti korkeampia pistearvoja kognitiivisten tyylien asteikoilla, ilmentäen siten kokonaisvaltaisempaa, abstraktimpaa ja intuitiivisempaa ajattelua.

Vertailtaessa esimiesten ja muiden kuin esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden persoonallisuustekijöitä, voidaan sekä suomalaisissa että sveitsiläisessä aineistossa havaita, että esimiehillä on muihin verrattuna korkeampi kilpailuhalu, johtamishalu sekä halu inspiroida ja vaikuttaa toisiin (Niitamo, 2010b). Nämä tulokset tukevat McClellandin ja Boyatziksen (1982) näkemystä siitä esimiestehtävät edellyttävät korkeaa motivaatiota johtamiseen.

Nederström on tutkinut valmisteilla olevassa väitöstutkimuksessaan tutkimusorganisaation esimiesten persoonallisuustekijöiden ja alaisten työtyytyväisyyden välistä yhteyttä ja tulosten perusteella erityisesti johtamishalu, kilpailuhalu, seuranhalu sekä asenteisiin sisältyvä myönteinen suhtautuminen muutokseen ovat positiivisesti yhteydessä alaisten työtyytyväisyyden eri osa-alueisiin (Niitamon, 2010b, mukaan, s. 22-23).

Peltokankaan valmisteilla oleva väitöstutkimus, jossa tarkastellaan yksityisen sektorin esimiesten persoonallisuustekijöiden ja alaisten arvioiman osaavan toiminnan välistä yhteyttä, osoittaa erityisesti esimiehen myönteisen suhtautumisen muutokseen selittävän osaavaa toimintaa. Myös voimakkaasti muita inspiroivat esimiehet saivat alaisilta myönteisiä arvioita osaavan toiminnan useilla eri alueilla. Positiivisia korrelaatioita oli havaittavissa myös

johtamishalun, seuranhalun, empatian ja kognitiivisten tyylien skaalojen ja alaisten arvioiden välillä, mutta harvemmillä toiminnan alueilla (Niitamon, 2010b, mukaan, s. 24).

5.6. Esimiesten osaamisten kehittäminen

Osaamisnäkökulmaan liittyy kiinteästi ajatus osaamisten kehitettävyydestä. Osaamisen ymmärtäminen toiminnaksi, jota henkilökohtaiset ominaisuudet ohjaavat (Niitamo, 2010a; Nederström & Niitamo, 2010), avaa väylän käyttäytymistason muutoksille ja toiminnan kehittämiseksi. Tarkoituksena ei ole tällöin muuttaa ihmisen persoonallisuutta, jonka suhteellisesta pysyvyydestä, tutkijat ovat melko yksimielisiä. Niitamo (2010a) toteaa, että osaamisen kehittämisessä ei ole kyse muuttumisesta henkilönä, vaan toimintatapojen tarkastelusta ja tarvittaessa niiden muuttamisesta.

Boyatzis kuvaa esimiesten osaamisten kehittämistä Spencerin (1979) mallin mukaisesti kuusivaiheisena prosessina (Boyatziksen, 1982, mukaan, s. 253)

1. Osaamisten tunnistaminen
2. Ymmärtäminen, miten osaamiset liittyvät tehokkaaseen esimiestyöhön
3. Osaamisten arviointi
4. Uusien osaamisten kokeilu
5. Osaamisten harjoittelu
6. Osaamisten soveltaminen eri työtilanteisiin ja eri ympäristöissä

Ensimmäisissä kahdessa vaiheessa esimiehen tulee tunnistaa ja ymmärtää mitkä osaamiset ovat esimiestyössä menestymisen kannalta keskeisiä. Tällöin organisaation tulee kyetä tarjoamaan esimiehille tietoa siitä mitä osaamista heiltä odotetaan, ja mihin kriteereihin nähden heidän toimintaansa arvioidaan. Tässä tutkimuksessa esimiestyön osaamisvaatimuksia on käsitelty edellä kappaleessa 5.2.

Kolmannessa vaiheessa on kyse esimiesten toiminnan arvioinnista, jolloin tarkastellaan esimiehen toteutunutta suoriutumista ja pyritään identifioimaan kehittämistarpeita suhteessa osaamisvaatimukseen (Boyatzis, 1982). Nykyään esimiesten suoriutumisen arvioinnissa käytetään usein niin kutsuttuja 360-palautemenetelmiä, joissa on kyse henkilön toiminnan arvioinnista useiden lähteiden avulla. Tällöin ajatellaan, että palautteen koostaminen useilta eri henkilöiltä ja organisaation eri tasoilta, antaa monipuolisemman kuvan arvioitavan toiminnasta kuin yhteen lähteeseen perustuva palaute (DeNisi & Kluger, 2000). Esimiesten toimintaa arvioivat siten 360-menetelmässä usein esimiehet itse, alaiset, työtoverit ja

esimiehen omat esimiehet. Arvioinnin lähtökohtana on ajatus siitä, että palautteen saaminen lisää esimiehen tietoisuutta omasta toiminnasta, jolloin myös toiminnan muuttaminen on mahdollista. Ilman minkäänlaista palautetta esimies voisi olla välittämättä toisten näkökulmista ja ylläpitää mahdollisesti virheellistäkin käsitystä omasta suoriutumisestaan (Yammarino & Atwater, 1997).

Esimiesten suoriutumisen arvioinnissa muiden arvioita on pidetty usein tarkempina ja totuudenmukaisempina kuin esimiehen itsensä antamaa arviota omasta toiminnastaan. Esimiesten itsearviointien on esitetty olevan epäluotettavia ja vinoutuvan esimiehen kannalta myönteiseen suuntaan. (Fleenor ym., 2010). Atwaterin ja Yammarinon (1992) mukaan itsearviointit voivat kuitenkin tarjota merkityksellistä tietoa esimiesten omaan toimintaan liittyvistä käsityksistä. Toisaalta myöskään toisten antamaa palautetta ei voida kritiikittömästi pitää totuudenmukaisina, sillä useat eri tekijät kuten arvioijan henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhtautuminen arvioitavaan, voivat vaikuttaa annettuun palautteeseen (Fleenor ym., 2010). Vaikka toisten antamia arvioita ei pidettäisikään virheettöminä, on esimiesten tarpeen ottaa annetut palautteet vakavasti ja ymmärtää niiden tarjoavan arvokasta tietoa (Fleenor, ym., 2010; Niitamo, 2010a). Siten onkin perusteltua esittää, että esimiesten itsearviointit, toisten antamat palautteet sekä näiden väliset vertailut, ovat kaikki hyödyllisiä lähteitä tarkasteltaessa esimiehen vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita tarkastelemaan itsearviointien ja toisten antamien palautteiden välistä yhdenmukaisuutta (self-other –agreement), mutta tulokset ovat olleet ristiriitaisia. Tsuin ja Ohlottin (1988) mukaan ihmiset eivät ole erityisen hyviä näkemään itseään toisten silmin, ja että henkilöiden itsearviointit ja muiden arviointit eivät useinkaan kohtaa. Tämä ei kosketa vain esimiestehtävissä työskenteleviä, vaan myös muita ammattikuntia koskevissa tutkimuksissa on havaittu sama ilmiö. Esimerkiksi lääkäreiden itsearviointit osaamisistaan eivät useimmissa tutkimuksissa ole vastanneet kovin hyvin toisten käsityksiä (Davis ym., 2006).

Vaikka usein esitetään, että henkilöillä on taipumusta antaa itsestään myönteisempiä arvioita verrattuna lähipiirin palautteisiin (Podsakoff & Organ, 1986), useissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että joidenkin esimiesten arviot ovat varsin yhdenmukaisia toisten antamien arvioiden kanssa, ja toisaalta jotkut esimiehet antavat itsestään lähipiirin arvioita heikomman kuvan (Atwater & Yammarino, 1992; Fleenor, McCauley & Brutus, 1996). Tutkimuskiinnostus itse-toiset -arviointien osalta onkin viime aikoina kohdistunut siihen,

mihin arviointien yhdenmukaisuudet tai eroavuudet liittyvät. Tutkijat ovat muun muassa esittäneet, että itse-toiset -arvioiden yhdenmukaisuus kuvastaa esimiehen hyvää itsetuntemusta, ja että esimiehet, joiden itsearviot vastaavat toisten antamia arvioita, ovat työssään tehokkaampia (Fleenor ym., 2010). Myös Toskalan (2000) mukaan alaisten palautteet heijastelevat esimiesten omia arviointia, mikäli esimiehen itsetuntemus on vahva.

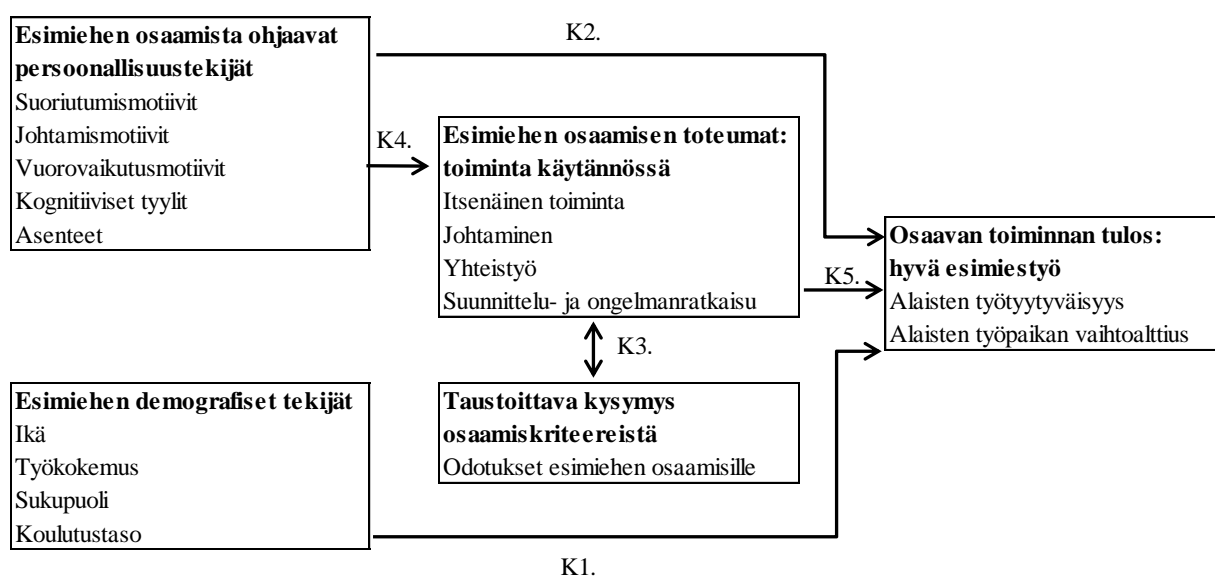
Niitamon (2010a) kehittämä WOPI360-menetelmä perustuu edellä kuvattujen osaavan toiminnan kategorioiden - itsenäisen toiminnan, johtamisen, yhteistyön ja suunnittelun sekä ongelmanratkaisun – toteutumien arviointiin. WOPI-työpersoonallisuusinventari toimii siten esimiesten osaamisajureiden itsearviointimenetelmänä ja WOPI360 esimiesten osaamistoteuman arviointimenetelmä, jossa arviointia suorittaa esimiehen lähipiiri. Tältä osin WOPI:iin perustuva palautejärjestelmä eroaa pelkkää toiminnan tasoa kartoittavista 360-menetelmistä. On ajateltavissa, että esimiesten itsearviointien kohdistuessa ulospäin näkyvän suoriutumisen sijasta motiiveihin, ajatteluprosesseihin ja asenteisiin, itsearviointit ovat vähemmän alttiita positiiviselle vinoutumiselle.

Boyatziksen (1982) osaamisen kehittämisen kuusivaiheisen prosessikuvauksen kolme viimeistä vaihetta liittyvät esimiesten osaamisen kehittämiseen mm. koulutusten, ja valmennuksen avulla. Boyatziksen mukaan pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi esimiesten on tarpeen harjoitella ja kehittää osaamistaan todellisissa työtilanteissa ja saada aktiivisesti palautetta toiminnastaan. Niitamon (2010a) mukaan osaamista ohjaavien persoonallisuustekijöiden tarkastelu (esimiesten itsearviointi) erillään muille näkyvän toiminnan arvioinnista (360-palautteet) mahdollistavat huomion kiinnittämisen toimintaan, jolloin kyse ei ole persoonallisuuden vaan toiminnan kehittämisestä ja muuttamisesta. Osaamista ohjaavien persoonallisuustekijöiden tarkastelu yhdessä toiminnasta saadun palautteen kanssa tarjoaa puolestaan laaja-alaisen näkökulman motiivien, ajatteluprosessien, asenteiden ja käyttäytymisen vuorovaikutukseen. Esimerkkinä Niitamo (2010a) kuvaa esimiestä, joka voimakkaista vuorovaikutusmotiiveistaan huolimatta, suoriutuu toisten arvioimana, yhteistyössään heikosti. Tällöin henkilön halu toimia yhteistyössä muiden kanssa ei jostain syystä ilmene käytännössä ja valmennuksessa tätä ristiriitaa on mahdollista työstää.

6. TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan yhteyttä hyvään esimiestyöhön, jota tarkastelen alaisten työtyytyväisyytenä ja työpaikan vaihtoalttiutena. Kappaleessa 2.2 käsittelin näkökulmia esimiestyön tehokkuuteen, ja teorian sekä aikaisempien tutkimustulosten valossa alaisten työtyytyväisyyden ja työpaikan vaihtoalttiuden käyttäminen esimiestyön tehokkuuden mittareina näyttäytyi perusteltuna. Esimiestyön tehokkuuden sijasta käytän ilmaisua hyvä esimiestyö, jolloin korostan esimiestyön ihmisten johtamisen ulottuvuutta. Esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan lisäksi tarkastelen tutkimuksessani onko esimiesten demografisilla tekijöillä yhteyttä hyvään esimiestyöhön. Käsittelen myös taustoittavana kysymyksenä esimiesten ja alaisten käsityksiä siitä mitä osaamista esimiestyössä vaaditaan sekä tutkin kohtaavatko alaisten odotukset ja esimiestyön käytäntö. Lisäksi tutkin miten esimiehen persoonallisuus heijastuu alaisten havaitsemaan toimintaan käytännössä.

Tutkimusongelman mallintamisessa hyödynnän Boyatziksen (1982) näkemystä osaamisesta henkilökohtaisten ominaisuuksien, toiminnan ja toiminnan tulosten kokonaisuutena sekä Niitamon (2010a) ja Nederströmin ja Niitamon (2010) käsitystä osaavasta toiminnasta, jota persoonallisuustekijät ohjaavat. Kuviossa 3 on esitetty tutkimusasetelma tutkimuskysymyksineen. Esittelen seuraavaksi tutkimuskysymykset yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 3. Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset.

Tutkimuskysymys 1.

Onko esimiehen demografisilla tekijöillä - iällä, työkokemuksella, sukupuolella tai koulutustasolla - yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen tai työpaikan vaihtoalttiuteen?

Tutkimuskysymys 2.

Onko esimiehen persoonallisuudella yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen tai työpaikan vaihtoalttiuteen?

Alakysymyksinä tarkastelen esimiesten persoonallisuutta taustamuuttujien suhteen:

- a) Onko mies- ja naisiesimiesten, eri koulutustason omaavien ja eri-ikäisten esimiesten välillä eroja persoonallisuustekijöissä?
- b) Onko yksityisen ja julkisen sektorin esimiesten persoonallisuustekijöissä eroja?

Tutkimuskysymys 3

Mitkä ovat esimiestyön osaamisvaatimukset esimiesten ja alaisten näkökulmasta ja vastaako esimiesten toiminta käytännössä näitä osaamisvaatimuksia?

Alakysymyksinä tarkastelen osaamisvaatimuksia ja käytännön toimintaa taustamuuttujien suhteen:

- a) Onko yksityisen ja julkisen sektorin esimiesten osaamisvaatimuksissa eroja?
- b) Onko mies- ja naisiesimiesten, eri koulutustason omaavien ja eri-ikäisten esimiesten käytännön toiminnassa eroja?

Tutkimuskysymys 4

Ovatko esimiesten persoonallisuustekijät yhteydessä alaisten arvioihin esimiesten käytännön toiminnasta, eli miten esimiehen persoonallisuus heijastuu alaisten havaitsemaan toimintaan?

Tutkimuskysymys 5

Onko esimiesten toiminta yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen tai työpaikan vaihtoalttiuteen?

7. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiot, osallistujien taustatiedot sekä aineistonkeruuprosessi ja käytetyt tutkimusmenetelmät.

7.1. Osallistujat

Tutkimuksen aineisto on koottu kolmesta organisaatiosta, joista yksi on suomalainen kaupan alan yritys ja kaksi Itä-Suomessa toimivia julkisen sektorin koulutusalan organisaatioita. Tutkimuskyselyt toimitettiin yhteensä 61 esimiehelle ja 258 alaiselle. Tutkimukseen osallistui yhteensä 46 esimiestä ja 143 alaista. Esimiesten osalta vastausprosentti oli siten 75 ja alaisten osalta 56. Kolme alaisvastausta poistettiin aineistosta puuttuvien tietojen vuoksi. Taulukossa 5. on esitetty esimiesvastaajien taustatiedot.

Taulukko 5. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten taustatiedot.

	Kaikki vastaajat		Koulutusorganisaatiot		Kaupan alan yritys	
	Lukumäärä	% Osuus	Lukumäärä	% Osuus	Lukumäärä	% Osuus
Esimiehet yhteensä	46		18		28	
Sukupuoli						
Mies	25	54%	10	56%	15	54%
Nainen	21	46%	8	44%	13	46%
Ikä						
25-34	10	22%			10	36%
35-44	18	39%	6	33%	12	43%
45-54	8	17%	3	17%	5	18%
55-64	10	22%	9	50%	1	4%
Koulutustaso (ylin tutkinto)						
Peruskoulu	1	2%			1	4%
Ammattikoulu	7	15%			7	25%
Opisto	13	28%	4	22%	9	32%
Ammattikorkeakoulu	7	15%			7	25%
Korkeakoulu, alemman asteen tutkinto	3	7%	2	11%	1	4%
Korkeakoulu, ylemmän asteen tutkinto	9	20%	9	50%		
Puuttuu	6	13%	3	17%	3	11%

Toisesta koulutusorganisaatiosta tutkimukseen osallistui 9 esimiestä ja 48 alaista, ja toisesta 9 esimiestä ja 31 alaista. Kaupanalan yrityksestä tutkimukseen osallistui 28 esimiestä ja 64 alaista. Kohdeorganisaatiot erosivat toisistaan vastaajien demografisten tekijöiden osalta

koulutustaustan suhteen: koulutusalan organisaatioissa suurimmalla osalla esimiehistä ja 40 prosentilla alaisista oli korkeakoulututkinto. Kaupan alan yrityksessä suurimmalla osalla esimiehistä oli ammatillinen tai ammattikorkeakoulututkinto, ja henkilöstöllä lukio tai ammatillinen koulutus.

Esimiesten osalta vastaajien ikäjakauma erosi kohdeorganisaatioissa siten, että koulutusorganisaatioiden vastaajista suurin osa oli yli 45-vuotiaita, kun taas kaupan alan yrityksessä suurin osa oli alle 45-vuotiaita. Sekä koulutusorganisaatioissa että kaupan alan yrityksessä mies- ja naisesimiehet osallistuivat tutkimukseen melko tasaisesti. Alaisvastaajista 112 oli naisia ja 28 miehiä (80 % ja 20 % vastaajista). Miesvastaajien vähäistä määrää selittää kohdeorganisaatioiden sukupuolijakauma. Kaikkiaan tutkimusorganisaatioiden henkilöstöstä 69 % naisia ja 31 % miehiä.

Tarkasteltaessa esimiesten ja alaisten yhteistyön kestoa havaittiin, että koulutusorganisaatioissa yli 25 % oli työskennellyt nykyisen esimiehensä alaisena yli viisi vuotta, kun vastaava luku kaupan alan yrityksessä oli 5 %. Vastaavasti alle vuoden nykyisen esimiehensä kanssa oli työskennellyt koulutusorganisaatioissa 5 % ja kaupan alan yrityksessä 18 %. Nämä tiedot viittaavat henkilöstön tai esimiesten tiheämpään vaihtuvuuteen tai työkiertoon yksityisen sektorin organisaatioissa.

7.2. Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena marras-joulukuussa 2011 ja tammi-helmikuussa 2012. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden henkilöstöasioista vastaaville johtajille lähetettiin tutkimussuunnitelma ja tiedusteltiin organisaation kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Organisaatioille luvattiin myös toimittaa yhteenveto tuloksista aineistonkeruun toteuttamisen jälkeen. Tulosityhteenvedot toimitettiin organisaatioille tammi-maaliskuussa 2012.

Toisen koulutusorganisaation kohdalla esimiehille kerrottiin tutkimuksesta esimiesten kokouksessa. Kahden muun organisaation osalta henkilöstöasioista vastaavat johtajat lähettivät esimiehille sähköpostilla tutkijan laatiman tiedotteen (liite 1.), jossa kuvattiin tutkimuksen tavoite ja aikataulu. Tiedotteessa kerrottiin, että kerättävät tiedot ovat täysin luottamuksellisia ja että aineistoa käsitellään vain keskiarvotietojen valossa, jolloin yksittäisiä esimiehiä ei voida tunnistaa. Lisäksi kerrottiin, että kohdeorganisaatiolle ei luovuteta esimiesten ja henkilöstön vastauksia, ja että myös organisaatiolle toimitettavassa

tulosyhteenvedossa käsitellään tuloksia keskiarvojen valossa, jolloin yksittäisiä esimiehiä ei voida tunnistaa. Tämän jälkeen tutkija lähetti esimiehille sähköpostilla ohjeistuksen (liite 2.) tutkimuskyselyiden täyttämiseen. Esimiehiä ohjeistettiin täyttämään WOPI-kysely internetissä, johon vastaamisen jälkeen esimiehille lähetettiin sähköpostilla kysely (liite 3.), jossa pyydettiin täyttämään taustatiedot sekä kuvaamaan mitä osaamista he pitävät tärkeänä hyvässä esimiestyössä. Lisäksi kaupan alan yrityksen ja toisen koulutusorganisaation osalta esimiehiä pyydettiin lähettämään 5 alaisensa sähköpostiyhteystiedot alaisille suunnatun kyselyn toimittamiseksi (koulutusorganisaation osalta pyydettyä yhteystietomäärää korjattiin suuremmaksi, 5-10, jotta henkilöstöä tavoitettaisiin mahdollisimman hyvin). Esimiesten toimittaessa itse alaisten yhteystiedot, on mahdollista, että tutkimukseen osallistuvissa alaisissa tapahtuu valikoitumista, mutta esim. Hooijbergin ja Choin (2000) tutkimuksessa esitettiin olevan perusteltua pyytää esimiehiä jakamaan tutkimuslomakkeita henkilöille (alaisille, työtovereille ja omille esimiehille), joiden uskoo voivan tarjota tietoa esimiehen toiminnasta, kun kyse on kehityksellisestä tutkimuksesta. Toisen koulutusorganisaation osalta henkilöstön yhteystiedot saatiin keskitetysti henkilöstöasioista vastaavalta. Esimiehet vastasivat kyselyihin omalla nimellään, jotta WOPI-kyselyn ja sähköpostikyselyn tiedot voitiin yhdistää. Molempiin kyselyihin vastaamisen jälkeen esimiehille lähetettiin sähköpostilla henkilökohtainen palauteyhteenvedo WOPI-kyselystä. Kyselyihin vastaamisen arvioitiin kestävän yhteensä noin 30 minuuttia. Esimiehistä 46 vastasi WOPI-kyselyyn, mutta heistä 6 jätti vastaamatta sähköpostikyselyyn. Siten 6 esimiehen taustatiedot työkokemuksen ja koulutuksen osalta (ikä ja sukupuoli täytetty WOPI-kyselyssä) sekä vastaukset koskien heidän käsitystään hyvästä esimiestyöstä jäivät aineistosta puuttumaan.

Alaisille lähetettiin sähköpostilla kutsu osallistua tutkimukseen (liite 4.) sekä ohjeet internet-kyselylomakkeen täyttämiseen, joka luotiin Elomake-ohjelmalla (liite 5.). Sähköpostisaatteessa kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta sekä luottamuksellisuudesta ja tietojen tarkastelusta vain keskiarvojen valossa, jolloin yksittäisten alaisten tai esimiesten tietoja ei ole tunnistettavissa. Alaisille myös kerrottiin, etteivät esimiehet tai organisaation johto saa heidän yksilöityjä vastauksia tietoonsa. Alaiset vastasivat kyselyyn nimettöminä. Lisäksi anonymiteetin takaamiseksi tiedusteltiin taustatietona iän sijasta työkokemuksen määrää vuosina, joka on vähemmän yksilöivä tieto. Taustatietoina työkokemuksen, sukupuolen ja koulutuksen lisäksi alaisilta kysyttiin esimiehen nimeä, jotta alaisten ja esimiesten vastaukset voitiin kohdistaa toisiinsa. Lisäksi tiedusteltiin kuinka monta vuotta henkilö on työskennellyt nykyisen esimiehensä alaisena. Taustatietojen jälkeen lomakkeessa

pyydettiin arvioimaan esimiehen toimintaa, työhön liittyviä kokemuksia (työtyytyväisyys) sekä käsityksiä hyvässä esimiestyössä vaadittavasta osaamisesta. Kyselylomakkeen täyttämiseen arvioitiin kuluvan 10-15 minuuttia.

Sekä alaisia että esimiehiä muistutettiin kyselyihin vastaamisesta kaksi kertaa.

7.3. Käytetyt mittarit ja analysointimenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin seuraavia mittareita: työtyytyväisyys- ja työpaikan vaihtoalttius, WOPI-työpersoonallisuusinventaari, sekä WOPI-inventaariin perustuvat arviointimittarit esimiesten osaamisvaatimuksille ja käytännön toiminnalle. Seuraavissa kappaleissa esitellään mittareiden sisältö sekä tarkastellaan niiden reliabiliteettia ja validiteettia.

Työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtoalttius

Tutkimuksessa käytettiin työtyytyväisyyden mittarina Viljasen (2006) kokoamaa kyselyä, jonka hän on pohjannut pääasiassa Spectorin (1997) sekä Hackmanin ja Oldhamin (1975) työtyytyväisyyskyselyihin sekä Gaertnerin ja Nollenin (1989) henkilöstökäytäntöjä käsittelevään malliin. Tätä tutkimusta varten tyytyväisyys esimiestyöhön –osa-alue on muokattu ja laajennettu käsittämään 12 kysymystä Viljasen mittarin sisältämän 6 kysymyksen sijaan. Lisäkysymykset perustuvat Spectorin (1997) kyselyn esimiestyötä koskeviin osioihin. Lisäksi osioihin urakehitys, ryhmähenki ja vaikutusmahdollisuudet tehtiin muutoksia. Liitteessä 6. on esitetty Viljasen ja tässä tutkimuksessa käytetyn mittarin osiot eroineen. Liitteessä on kuvattu myös osiot, jotka on analyysivaiheessa koodattu käänteisesti. Tutkimuksessa käytetty työtyytyväisyysmittari käsittää Viljasen erittelemät kahdeksan työtyytyväisyyden osa-alueen. Kukin osa-alue sisältää neljästä kahteentoista väittämää, joihin pyydettiin vastaamaan viisiportaisella asteikolla (1= täysin eri mieltä – 5= täysin samaa mieltä). Yhteensä väittämiä on 48 (Viljasen tutkimuksessa 50). Seuraavassa on esitetty osa-alueiden kuvaukset.

1. *Tyytyväisyys esimiestyöhön* osa-alue tarkastelee keskinäistä luottamusta ja arvostusta esimiehen ja alaisen välillä sekä kartoittaa alaisten käsitystä esimiehen pätevyydestä.
2. *Urakehitys* selvittää kuinka hyvin henkilö kokee työn vastaavan omia kykyjä, ja miten hän näkee mahdollisuudet osaamisensa kehittämiseen ja uralla etenemiseen.
3. *Työtehtävä* –osa-alue käsittelee työn vaatimuksia ja työn mielekkyyden kokemusta.

4. *Palkkaus* –osa-alue tarkastelee henkilön tyytyväisyyttä palkkaukseen ja työsuhteisiin sekä kokemusta siitä vastaako palkkaus suoritustasoa ja ammattiosaamista.
5. *Ryhmähenki* -osa-alue selvittää yhteistyön laatua työtovereiden kanssa ja kokemusta oman työn merkityksestä työyhteisön kannalta.
6. *Tiedottaminen* kartoittaa kokemusta viestinnän avoimuudesta ja omien tavoitteiden selkeydestä.
7. *Vaikutusmahdollisuudet* liittyvät kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksista työn tavoitteiden ja aikataulujen määrittämiseen. Myös kokemus siitä, että henkilön mielipiteitä kuunnellaan laajemminkin henkilöstöä koskevissa asioissa, sisältyy tähän osa-alueeseen.
8. *Viihtyvyys* –osa-alue käsittelee kokemusta siitä, miten työpaikalla panostetaan työssä jaksamiseen, viihtymiseen ja yhteiseen vapaa-ajan toimintaan.

Tutkimuksessa seuraavia Viljasen (2006) käyttämiä termejä on muutettu tutkimuksen kannalta kuvaavammiksi: urakehitys -> tyytyväisyys kehitymis- ja etenemismahdollisuuksiin, työtehtävä -> tyytyväisyys työtehtävän sisältöön ja vaatimuksiin, viihtyvyys -> tyytyväisyys viihtyvyyteen ja henkilösuhteisiin.

Alaisten työpaikan vaihtoalttiutta selvitettiin yhdellä väittämällä: *Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi mahdollisuus.* Vastaukset pyydettiin samalla viisiportaisella asteikolla kuin työtyytyväisyyttä koskevissa osioissa.

Mittarin validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä mitä sen ajatellaan mittaavan (Nummenmaa, 2009). Metsämuurosen (2003) mukaan ihmistieteissä mittarin validiteettia tarkastellaan teoreettisten käsitteiden operationalisoinnin, eli käsitteen yhdistämisen mitattaviin ominaisuuksiin, kautta. Viljasen tutkimuksessa työtyytyväisyysmittarin mahdollisimman huolelliseen operationalisointiin ja kysymysten yksiselitteisyyteen ja selkeyteen on kiinnitetty huomiota. Lisäksi validiteettia tarkasteltiin mm. suhteessa Spectorin (1997) JSS-kyselyn muuttujien ominaisuuksiin Mittarin reliabiliteetti puolestaan kuvaa mittarin luotettavuutta eli mittaustulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Cronbachin alfa-kerroin, joka kuvaa mittarin sisäistä johdonmukaisuutta

vaihteli Viljasen faktorianalyysin perusteella rakennetuissa summamuuttujissa .60 ja .93 välillä, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Faktorianalyysin kautta muodostetuiksi summamuuttujiksi määrittyivät Viljasen tutkimuksessa esimiestoiminta, viestintä, kehittymismahdollisuudet, palkkaus, henkilösuhteet, vaikutusmahdollisuudet, työn vaatimukset, henkilökunnan riittävyys sekä etenemismahdollisuudet. Siten faktoriratkaisu noudatti pitkälti edellä kuvattuja kyselylomakkeen osa-alueita.

Esimiesten persoonallisuus

Esimiesten persoonallisuuden tutkimisessa käytettiin Niitamon (2010a) kehittämää internetpohjaista WOPI-työpersoonallisuusinventaaaria, jonka teoreettista taustaa on käsitelty kappaleissa 5.3 ja 5.4. WOPI-kysely sisältää 16 osiota kutakin 14 asteikkoa kohden eli yhteensä 224 itsearviointikysymystä. Vastaustapa on dikotominen (totta/väärin) (Nederström ja Niitamo, 2010). Liitteessä 7 on kuvattu asteikkojen korkeiden ja matalien pistearvojen selitykset. Kullakin asteikolla vastaaja voi saada raakapisteinä arvon 0-16 väliltä. Raakapistet tarkoittavat vastausten summia 16 kysymykseen kussakin asteikossa.

Psykologisten testien pistemäärät tulkitaan tyypillisesti vertaamalla niitä standardisointitutkimuksen otoksen normeihin, jotka kuvaavat otoksessa mukana olevien henkilöiden suoriutumista kyseisessä testissä. Standardointitutkimuksen otoksella pyritään tavoittamaan testin kannalta tarkoituksenmukainen vertailuryhmä. Jotta raakapistet saadaan tulkittaviksi suhteessa vertailuryhmään, ne muutetaan soveltuvaa standardisointimenetelmää käyttäen standardipisteiksi. Yksittäisen testivastaajan standardipisteet kuvaavat miten henkilö sijoittuu suhteessa vertailuryhmään (Anastasi & Urbina, 1997). WOPI:n standardipisteiden vaihteluväli on 1-10, ja pistearvot 1-5 kuvaavat keskitasoa matalampia arvoja ja 6-7 keskitasoa korkeampia suhteessa vertailu- eli normiryhmään (Niitamo, 2010a, s. 28-29). WOPI:n standardointitutkimuksen otoskoko oli 1534 henkilöä (Nederström & Niitamo, 2010).

Nederström ja Niitamo (2010) ovat artikkelissaan käsitelleet laajasti WOPI:n validiteettia ja reliabiliteettia ja tulokset ovat osoittaneet mittarin täyttävän hyvin yleisesti vaaditut standardit. Reliabiliteetin osalta sekä sisäinen johdonmukaisuus että pysyvyys (test-retest) olivat vastaavalla tasolla kuin muissa yleisesti käytössä olevissa persoonallisuusinventaaareissa. Kriteerivaliditeettia, joka käsittelee mittarin ja jonkin ulkopuolisen kriteerin välistä yhteyttä (Metsämuuronen, 2003), on tarkasteltu itsearviointien ja toisten arviointien, kuten puolisoitten ja työtovereiden, välisten korrelaatioiden kautta.

Tulokset ovat olleet kriteerivaliditeettia tukevia. Rakennevaliditeettitarkastelussa on tutkittu WOPI:n ja lähikäsitteiden välisiä yhteyksiä, joihin on viitattu kappaleessa 5.4. Rakennevaliditeetti liittyy siihen kuinka hyvin teoreettinen käsite on kyetty operationalisoimaan (Metsämuuronen, 2003).

Tässä tutkimuksessa käytettiin WOPI:n standardipisteitä deskriptiivisessä esityksessä (taulukot ja kaaviot), koska ne ovat tulkinnallisesti selkeämpiä. Lisäksi tämä mahdollistaa esimiesten WOPI-pistearvojen suhteuttamisen WOPI:n normiaineistoon. Tilastolliset analyysit suoritettiin kuitenkin raakapisteisiin perustuen informaation tarkkuuden säilyttämiseksi.

Esimiesten toiminta ja osaamisvaatimukset

WOPI-mittariin liittyvä 360-arviointityökalu sisältää 45 vakiokysymystä, jotka liittyvät esimiehen toiminnan arviointiin. Kysymykset muodostavat WOPI:n asteikkoja vastaavat osaavan toiminnan asteikot itsenäisen toiminnan, johtamisen, yhteistyön ja suunnittelun ja ongelmanratkaisun osa-alueilla. Asenneasteikkoja 360-työkaluun ei ole sisällytetty, koska henkilön suhtautuminen itseän ja ulkomaailmaan ei ole helposti ulkopuolisten arvioitavissa (Niitamo, 2010a, s. 79). Tätä tutkimusta varten muodostettiin suppeampi arviointimittari, joka sisälsi WOPI:n asteikot toiminnan tasolla asenneasteikkoja lukuun ottamatta. Alaisia pyydettiin arvioimaan oman esimiehen toimintatapoja sekä ongelmanratkaisua ja suunnittelua 10-portaisella asteikolla, jossa 1 = ominaisuutta ei esiinny juuri lainkaan esimiehen toiminnassa ja 10 = ominaisuutta esiintyy erittäin paljon esimiehen toiminnassa. Kyselylomakkeen viimeisessä osassa alaisia pyydettiin kuvaamaan samoilla asteikoilla myös käsitystään siitä mitä he pitävät yleisesti hyvänä ja osaavana esimiestyöskentelynä. Tällöin ohjeena oli arvioida ihanne-esimiehen toimintatapoja ja suunnittelua ja ongelmanratkaisua.

Analysointimenetelmät

Aineiston tilastollinen analyysi tehtiin SPSS 19.0 -ohjelmistolla. Analyysimenetelminä käytettiin faktorianalyysia työtyytyväisyysmittarin summamuuttujien tarkastelussa (pääkomponenttianalyysi varimax-rotatiolla), korrelointia Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella muuttujien välisten tilastollisten yhteyksien tarkastelussa sekä riippumattomien otosten t-testiä ja yksisuuntaista varianssianalyysia ryhmien välisten erojen vertailussa. Lineaarista regressioanalyysia käytettiin muuttujien väliseen kokonaistarkasteluun.

8. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tulosten käsittely aloitetaan esimiesten demografisten tekijöiden ja alaisten työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden välisten yhteyksien tarkastelulla. Tämän jälkeen kappaleessa 8.2. esitellään tulokset esimiehen persoonallisuuden ja hyvän esimiestyön mittareiden yhteyksistä. Kappaleessa 8.3. tarkastellaan esimiesten ja alaisten käsityksiä hyvässä esimiestyössä vaadittavasta osaamisesta sekä esimiesten käytännön toimintaa. Lisäksi esitellään tulokset osaamiseen kohdistuvien odotusten ja toiminnan välisistä yhteyksistä. Esimiehen persoonallisuuden heijastumista käytännön toimintaan käsitellään kappaleessa 8.4. Lopuksi kappaleessa 8.5. esitellään tulokset koskien toiminnan osa-alueiden yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen.

8.1. Demografisten tekijöiden yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen

Aineiston analysointi aloitettiin työtyytyväisyyttä mittaavien muuttujien tarkastelulla. Puuttuvia havaintoarvoja oli varsin vähän ja ainoastaan neljässä osiossa. Useiden muuttujien jakaumat olivat positiivisesti vinoutuneita siten, että suurempi osa vastaajista kuvasi työtyytyväisyyttään eri osa-alueilla myönteisesti. Parametristen testien edellyttämä normaalijakaumaoletus ei siten täysin täyttynyt, mikä on yleistä käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa (Nummenmaa, 2009). Koska aineiston koko on kuitenkin kohtuullinen, 140 vastausta, käytettiin analysointimenetelminä parametrisia testejä niiden selkeämmän tulkittavuuden vuoksi, poikkeuksena Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin, jota käytettiin korrelaatiotarkasteluissa.

Työtyytyväisyyden osa-alueiden summamuuttujien rakentamisessa pyrittiin hyödyntämään pääkomponenttianalyysia. Analyysissa havaittuja muuttujia ryhmitellään perustuen niiden vaihtelun samankaltaisuuteen. Tavoitteena on muodosta ryhmiä siten, että yhden muuttujan vaihtelu voidaan kuvata toisten muuttujien vaihtelun kautta (Nummenmaa, 2009, s. 409). Perustuen teoriaan ja Viljasen (2009) tuloksiin, työtyytyväisyydestä oletettiin muodostuvan kahdeksan tai yhdeksän faktorin ratkaisu. Analyysissa kokeiltiin sekä varimax-rotatiota, jossa oletetaan faktorien olevan toisistaan riippumattomia että vinokulmaista rotatiota, jossa faktorien välinen korrelaatio sallitaan (Nummenmaa, 2009, s. 411). Koska työtyytyväisyyden osa-alueiden ajatellaan teoriaan perustuen liittyvän toisiinsa (Viljanen, 2006) on vinokulmaisen rotaation käyttö perusteltua.

Eri faktorianalyysit eivät kuitenkaan tuottaneet tutkimuksen kannalta soveltuvaa ratkaisua: Yhdeksän ja kahdeksan faktorin ratkaisussa faktoreiden 7,8 ja 9 selitysasteet, jotka kuvaavat kuinka paljon kyseinen faktori selittää koko aineiston vaihtelusta, jäivät alle 5 %. Varimax-rotatiolla toteutettu kuuden faktorin malli näytti tarjoavan toimivamman ratkaisun, jossa tyytyväisyys esimiestyöhön, palkkaukseen, työn vaativuuteen ja kehittymismahdollisuuksiin muodostuivat sisällöllisesti loogisiksi faktoreiksi. Mallin kokonaisselitysaste oli 57 %. Kuitenkaan vaikutusmahdollisuuksiin, tiedottamiseen ja viihtyvyyteen liittyvistä muuttujista ei muodostunut yksiselitteisesti tulkittavia faktoreita. Koska etenkin tyytyväisyys sisäiseen viestintään on useissa tyytyväisyysmittareissa keskeinen osa-alue, nähtiin tarkoituksenmukaisena säilyttää se omana osa-alueenaan. Summamuuttajat päätettiin siten rakentaa kyselylomakkeen jaottelun mukaisesti, mikäli niiden Cronbachin alfakertoimen avulla määritetty sisäinen johdonmukaisuus on riittävällä tasolla (vähintään .60). Alfakertoimet vaihtelivat .62 ja .94 välillä ja osoittivat siten riittävää sisäistä luotettavuutta. Taulukossa 6 on esitetty summamuuttujiin sisältyvät osiot ja alfakertoimet.

Taulukko 6. Työtyytyväisyyden summamuuttujat.

Summamuuttuja	Osiot	Alfa
Tyytyväisyys esimiestyöhön	<p>Esimieheni on pätevä työssään.</p> <p>Esimieheni on minua kohtaan oikeudenmukainen.</p> <p>Pidän esimiehestäni.</p> <p>Esimieheni osoittaa riittävästi kiinnostusta alaistensa tunteita kohtaan.</p> <p>Esimieheni ja minun välinen viestintä sujuu hyvin.</p> <p>Luotan esimieheeni.</p> <p>Esimieheni tukee minua työskentelyni kehittämisessä.</p> <p>Arvostan esimieheni päätöksentekoa useimmissa asioissa.</p> <p>Saan esimieheltäni riittävästi työhöni liittyvää palautetta.</p> <p>Esimieheni kannustaa minua menestymään työssäni.</p> <p>Esimieheni kertoo minulle, mitä minulta odotetaan.</p> <p>Esimieheni luottaa minuun.</p>	.94
Tyytyväisyys kehittimis- ja etenemis- mahdollisuuksiin	<p>Henkilöstövalinnat tehdään työpaikallani oikeudenmukaisesti.</p> <p>Työssäni minulla on mahdollisuus kehittää ammattiosaamistani.</p> <p>Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työpaikallani on riittävä.</p> <p>Minulla on aina mahdollisuus edetä kykyjäni vastaaviin tehtäviin.</p> <p>Työpaikallani on riittävästi henkilökuntaa.</p> <p>Minulle annetaan riittävästi aikaa ammattiosaamiseni ylläpitoon.</p>	.80
Tyytyväisyys työtehtävän sisältöön ja vaatimuksiin	<p>Työni ei ole liian monipuolista ja sirpaleista.</p> <p>Minun ei tarvitse jatkuvasti kiirehtyä, jotta pysyisin aikataulussa.</p> <p>Työni ei ole liian vaativaa.</p> <p>Työni on riittävän itsenäistä.</p> <p>Työni on riittävän haasteellista.</p> <p>Minulla on sopivasti vastuuta työssäni.</p> <p>Olen tyytyväinen tämänhetkiseen työhöni.</p>	.62
Tyytyväisyys palkkaukseen	<p>Saamani palkka vastaa suoritusasoani.</p> <p>Olen tyytyväinen nykyiseen palkkauskäytäntöön.</p> <p>Olen tyytyväinen työsuhde-etuihini.</p> <p>Saan ammattiosaamistani vastaavaa palkkaa.</p>	.82
Tyytyväisyys ryhmähenkeen	<p>Oman työni tavoitteiden saavuttaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää.</p> <p>Työpaikallani voin kysyä neuvoa työtovereiltani.</p> <p>Minun on mahdollista kehittää osaamistani yhteistyön kautta.</p> <p>Työtoverit arvostavat työtäni.</p>	.66
Tyytyväisyys viestintään	<p>Työtilanteeseeni ei liity liikaa epävarmuutta.</p> <p>Työni tavoitteet ovat selkeät.</p> <p>Tiedotus toimii työpaikallani hyvin.</p> <p>Työpaikallani tiedotetaan avoimesti.</p>	.75
Tyytyväisyys omiin vaikutusmahdollisuuksiin	<p>Voin vaikuttaa työaikani käyttöön riittävästi.</p> <p>Voin riittävästi vaikuttaa oman työni aikatauluihin.</p> <p>Voin vaikuttaa työni tavoitteiden määrittämiseen.</p> <p>Yksilölliset erityistarpeet otetaan riittävästi huomioon työsuhteen ehdoissa ja työaikajärjestelyissä.</p> <p>Mielipiteillääni on vaikutusta työpaikkani henkilöstöä koskeviin päätöksiin.</p>	.76
Tyytyväisyys viihtyvyyteen ja henkilösuhteisiin	<p>Työnantajani huolehtii riittävästi työntekijöiden työssä jaksamisesta.</p> <p>Työpaikallani suhtaudutaan positiivisesti uusiin ideoihin.</p> <p>Työpaikallani on hyvä henki työntekijöiden kesken.</p> <p>Henkilösuhteet ovat työpaikallani kunnossa.</p> <p>Työpaikallani panostetaan työssä viihtymiseen.</p> <p>Työnantajani panostaa työntekijöiden yhteiseen vapaa-ajan toimintaan.</p>	.83
Kokonaistyytyväisyys	kaikki 48 osiota	.95

Työtyytyväisyyden osa-alueiden ja työpaikan vaihtoalttiuden välisiä tilastollisia yhteyksiä tutkittiin korrelaation avulla (epäparametrinen Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin). Taulukossa 7. on kuvattu muuttujien väliset korrelaatiot sekä keskiarvot ja keskihajonnat. Työtyytyväisyyden osa-alueiden keskiarvojen tarkastelu osoittaa, että vastaajat olivat tyytyväisimpiä ryhmähenkeen ja esimiestyöhön, kun taas tyytyväisyys palkkaan ja työyhteisön viihtyvyyteen olivat matalampia.

Taulukosta 7. on nähtävissä, että työtyytyväisyyden osa-alueet korreloivat odotetusti positiivisesti toistensa kanssa. Korrelaatiot eivät kuitenkaan ole hyvin voimakkaita, vaan osoittavat pääosin keskinkertaista lineaarista yhteyttä, mikä voidaan tulkita siten, että osa-alueet tavoittavat työtyytyväisyyden eri dimensioita eivätkä mittaa vain samaa asiaa. Työtyytyväisyyden eri osa-alueet korreloivat negatiivisesti työpaikan vaihtoalttiuden kanssa. Siten henkilöt, jotka olivat tyytyväisiä työhönsä, harkitsivat vähemmän työpaikan vaihtamista kuin työhönsä tyytymättömämmät henkilöt. Voimakkain yhteys on havaittavissa vaihtoalttiuden ja kehitymis- ja etenemismahdollisuuksiin liittyvän tyytyväisyyden välillä ($r = -.43$, $p < .01$). Sen sijaan vaihtoalttius ja tyytyväisyys palkkaukseen korreloivat heikommin. Nämä tulokset ovat tulkittavissa siten, että henkilön halukkuus pysyä nykyisessä tehtävässään on enemmän yhteydessä mahdollisuuteen kehittyä ja edetä työssä kuin rahalliseen korvaukseen.

Taulukko 7. Työtyytyväisyyden osa-alueiden ja työpaikan vaihtoalttiuden väliset yhteydet korrelaatiotarkastelussa.

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	M	sd
1 Kokonaistyötyytyväisyys	1										3.71	.60
2 Esimiestyö	.79**	1									4.05	.79
3 Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet	.80**	.51**	1								3.58	.83
4 Työtehtävän sisältö ja vaatimukset	.67**	.40**	.53**	1							3.77	.59
5 Palkkaus	.49**	.26**	.37**	.30**	1						3.08	1.07
6 Ryhmähenki	.70**	.53**	.55**	.39**	.23**	1					4.27	.60
7 Viestintä	.77**	.59**	.59**	.50**	.26**	.51**	1				3.52	.86
8 Vaikutusmahdollisuudet	.77**	.49**	.61**	.43**	.30**	.60**	.58**	1			3.45	.83
9 Viihtyvyys	.81**	.55**	.63**	.51**	.32**	.60**	.61**	.65**	1		3.50	.84
10 Työpaikan vaihtoalttius	-.39**	-.29**	-.43**	-.31**	-.19*	-.30**	-.34**	-.27**	-.36**	1	3.01	1.37

* $p < .05$ ** $p < .01$

Spearmanin korrelaatiokerroin. kaksisuuntainen merkitsevyystaso

Alaisten demografisten tekijöiden yhteys työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen
 Työkokemuksen yhteyttä työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen tarkasteltiin korrelaation avulla, ja tulosten perusteella työkokemuksen määrä vuosina ei ole tilastollisesti yhteydessä työtyytyväisyyden osa-alueisiin tai vaihtoalttiuteen. Myöskään naisten ja miesten välillä ei riippumattomien otosten t-testillä analysoituna havaittu olevan eroja työtyytyväisyydessä tai vaihtoalttiudessa. On kuitenkin huomioitava, että tutkimusaineistossa oli vain 28 miestä, mikä voi vaikuttaa tulokseen.

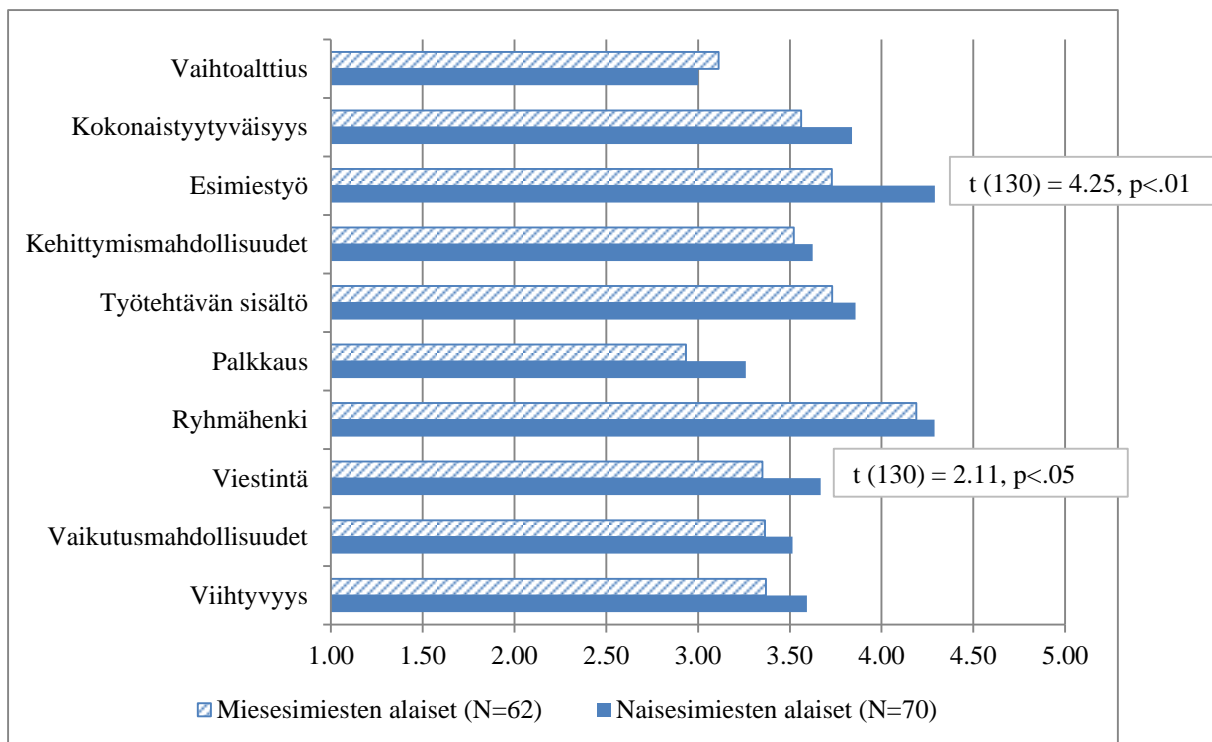
Koulutustason merkitystä tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä ja LSD post hoc – vertailuilla (Nummenmaa, 2009, s. 210). Eri ryhmien välillä oli havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja vain tyytyväisyydessä työtehtävän sisältöön ja vaatimukseen ($F(6, 133)=4.26, p<.001$). Post hoc –vertailujen perusteella ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet olivat työnsä sisältöön tyytymättömiä kuin peruskoulun ($p<.05$), lukion ($p<.001$), ammatillisen ($p<.001$), tai opistotasoisien ($p<.05$) tutkinnon suorittaneet henkilöt.

Julkisen (koulutusorganisaatiota) ja yksityisen sektorin (kaupan alan yritys) henkilöstön eroja työtyytyväisyydessä ja vaihtoalttiudessa tutkittiin lisäksi riippumattomien otosten t-testillä. Yksityisen sektorin henkilöstö ilmaisi kaikissa työtyytyväisyyden osioissa keskimäärin enemmän tyytyväisyyttä kuin julkisen sektorin henkilöstö, mutta tilastollisesti merkitsevä ero oli vain tyytyväisyydessä työtehtävän sisältöön ja vaatimukseen ($t(138)=4.59, p<.01$). Vaihtoalttiudessa ei sektorikohtaista tilastollisesti merkitsevää eroa ollut havaittavissa.

Esimiesten demografisten tekijöiden yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen
 Esimiesten demografisten tekijöiden yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen tutkittiin korrelaatiotarkastelulla (ikä ja työkokemus), riippumattomien otosten t-testillä (sukupuoli) sekä yksisuuntaisella varianssianalyysillä (koulutustaso). Esimiehen iällä oli heikko positiivinen yhteys ($r=.19, p<.05$) henkilösuhteisiin ja viihtyvyyteen, mutta ei muihin työtyytyväisyyden osa-alueisiin tai työpaikan vaihtoalttiuteen. Esimiehen työkokemuksella oli hieman ikää enemmän merkitystä: Kokeneempien esimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä vaikutusmahdollisuuksiinsa ($r=.20, p<.05$) sekä työyhteisön henkilösuhteisiin ja viihtyvyyteen ($r=.34, p<.01$). Työpaikan vaihtoalttiuteen esimiehen iällä ja työkokemuksella ei havaittu olevan yhteyttä.

Kaaviossa 1. on esitetty mies- ja nais(es)impien alaisten työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden pistekeskiarvot. Tulosten perusteella nais- ja mies(es)impien alaisten työtyytyväisyydessä on havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja tyytyväisyydessä esimiestyöhön ja viestintään

siten, että naisesimiesten alaiset ovat näihin osa-alueisiin tyytyväisempiä. Lisäksi kokonaistyytyväisyydessä oli havaittavissa ero 10 % merkitsevyydellä ($t(130) = 2.64$, $p < .10$). Myös muilla tyytyväisyyden osa-alueilla naisesimiesten alaiset olivat keskiarvotarkastelussa myönteisempiä, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Vaihtoalittiuteen esimiehen sukupuolella ei osoitettu olevan yhteyttä.



Kaavio 1. Mies- ja naisesimiesten alaisten tyytyväisyyden ja työpaikan vaihtoalittiuden pistekeskisarvot.

Huomioitava vaihtoalittiuden tulkinnan osalta, että korkeat pistearvot tarkoittavat suurempaa kiinnostusta vaihtaa työpaikkaa, jolloin pienemmät pistearvot tulkitaan myönteisenä ja haluna pysyä nykyisessä tehtävässä.

Esimiehen koulutustason yhteyttä alaisten tyytyväisyyteen ja vaihtoalittiuteen tutkittiin ensin ryhmittelemällä koulutustaso kahteen ryhmään: 1) peruskoulu ja ammatillinen koulutus, joka sisälsi peruskoulu-, ammatillisen- ja opistotasaisen tutkinnon, ja 2) korkeakoulu, joka sisälsi ammattikorkeakoulu- sekä alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon. Vertailu näiden kahden ryhmän välillä suoritettiin riippumattomien otosten t-testillä. Tulosten perusteella ammatillisen tutkinnon ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden esimiesten alaisten tyytyväisyydessä tai vaihtoalittiudessa ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja. Tarkempi analyysi tehtiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä ja LSD post hoc -testillä,

jolloin vertailtiin eri tutkinnon suorittaneiden esimiesten alaisten työtyytyväisyyden ja työpaikan vaihtolttiuden keskiarvoja. Johdonmukaisin deskriptiivinen havainto oli, että ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden esimiesten alaisten työtyytyväisyys oli matalin kuudessa eri työtyytyväisyyden osa-alueessa. Tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välillä oli tyytyväisyydessä työtehtävän sisältöön ja vaatimukseen ($F(5, 111)=3.58, p<.01$) sekä viihtyvyyteen ($F(5, 111)=3.27, p<.01$). Post hoc –vertailuiden perusteella ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden esimiesten alaiset olivat tyytymättömämpiä työnsä sisältöön ja vaatimukseen kuin ammatillisen ($p<0.01$) ja ammattikorkeakoulututkinnon ($p<0.01$) suorittaneiden esimiesten alaiset. Viihtyvyyden osalta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden esimiesten alaiset olivat tyytymättömämpiä kuin ammatillisen tutkinnon ($p<.05$), opistotasaisen tutkinnon ($p<.05$) ja alemman korkeakoulututkinnon ($p<.001$) suorittaneiden esimiesten alaiset. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin huomioitava, että vertailuryhmien koot olivat melko pieniä, mikä voi vaikuttaa analyysiin.

Esimiehiltä tiedusteltiin kyselylomakkeessa tutkintoon johtaneen koulutuksen lisäksi ovatko he osallistuneet joihinkin esimieskoulutuksiin ja kuinka monta vuotta koulutukset ovat kestäneet. Korrelaatiotarkastelussa esimieskoulutusten keston ja alaisten työtyytyväisyyden ja työpaikan vaihtolttiuden välillä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

8.2. Esimiehen persoonallisuuden yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja vaihtolttiuteen

Taulukossa 8. on kuvattu esimiesten saamat pistekeskiarvot ja keskihajonnat kullakin WOPI-asteikolla. Taulukossa on esitetty sekä raakapisteiden että standardipisteiden keskiarvot. Taulukossa 8. on kuvattu lyhyesti myös asteikkojen tulkinnat. (Tarkemmat asteikkokuvaukset ovat liitteessä 7.) Motiivien osalta standardipistearvot 1-5 kuvastavat keskimääräistä heikompaa ja pistearvot 6-10 voimakkaampaa motivaatiota kullakin asteikolla. Kognitiivisten tyylien ja asenteiden asteikot ovat kaksinapaisia, ja niiden kuvaukset on esitetty taulukossa erikseen.

Tarkasteltaessa mitkä persoonallisuustekijät korostuvat tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä, havaitaan, että erityisesti kilpailuhalu ja johtamishalu ovat keskimääräistä korkeammalla tasolla. Sen sijaan epäsuoraa johtamista ohjaava inspiointi ja viestintää ohjaava seuranhalu jäävät matalammalle tasolle. Vuorovaikutusmotiiveissa korostuu empatia, jonka toiminnallisella tasolla ajatellaan voimistavan toisten neuvontaa. Kognitiivisten tyylien

osalta pistekeskisarvot painottuvat käytännölliseen, toiminnalliseen tyyliin, jolle on ominaista faktahakuinen suuntautuminen, konkreettinen hahmottaminen sekä analyttinen ajattelu.

Taulukko 8. Esimiesten WOPI-työpersoonallisuusinventaarin pistekeskisarvot ja keskihajonnat.

Huomioitava itsetutkiskelu –asteikon osalta, että arvot ovat käänteisessä järjestyksessä verrattuna motiivasteikkoihin ja asenteiden optimismiasteikkoon.

Persoonallisuustekijät	Raakapisteet		Standardipisteet		Standardipisteiden tulkinta	
	M	sd	M	sd		
Suoriutumismotiivit						
Paneutuvuus	9.13	2.70	6.28	1.38	matala	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 korkea
Kilpailuhalu	9.61	3.92	6.61	2.01		
Johtamismotiivit						
Johtamishalu	11.87	3.12	6.89	1.84	matala	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 korkea
Inspirointi	8.43	3.35	5.04	1.92		
Vuorovaikutusmotiivit						
Seuranhalu	8.85	2.98	5.26	1.69	matala	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 korkea
Empatia	9.93	2.97	6.09	1.63		
Tukeutuminen	7.17	3.30	5.46	2.05		
Kognitiiviset tyylit						
Suuntautuminen	4.41	2.82	3.98	1.81	faktahakuinen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ideahakuinen
Hahmottaminen	5.70	3.56	3.98	1.84	konkreettinen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 abstrakti
Ajattelu	7.15	3.46	4.87	1.77	analyttinen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 intuitiivinen
Päätöksenteko	9.15	2.94	5.93	1.61	hidas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 nopea
Asenteet						
Suhtautuminen muutokseen	6.83	2.94	4.24	1.74	pysyvyyttä suosiva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 muutosta suosiva
Optimismi	10.37	3.59	6.07	2.03	vähemmän optimistinen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 enemmän optimistinen
Itsetutkiskelu	10.11	3.23	6.80	1.80	paljon itsetutkiskelua	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 vähemmän itsetutkiskelua

Demografisten tekijöiden yhteys persoonallisuuteen

Iän ja työkokemuksen yhteyttä persoonallisuuteen tarkasteltiin korrelaation avulla ja taulukosta 9. voidaan havaita, että vanhemmilla ja kokeneemmilla esimiehillä on nuoria matalampi kilpailu- ja johtamishalu. Muiden persoonallisuustekijöiden osalta tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ei ollut nähtävissä.

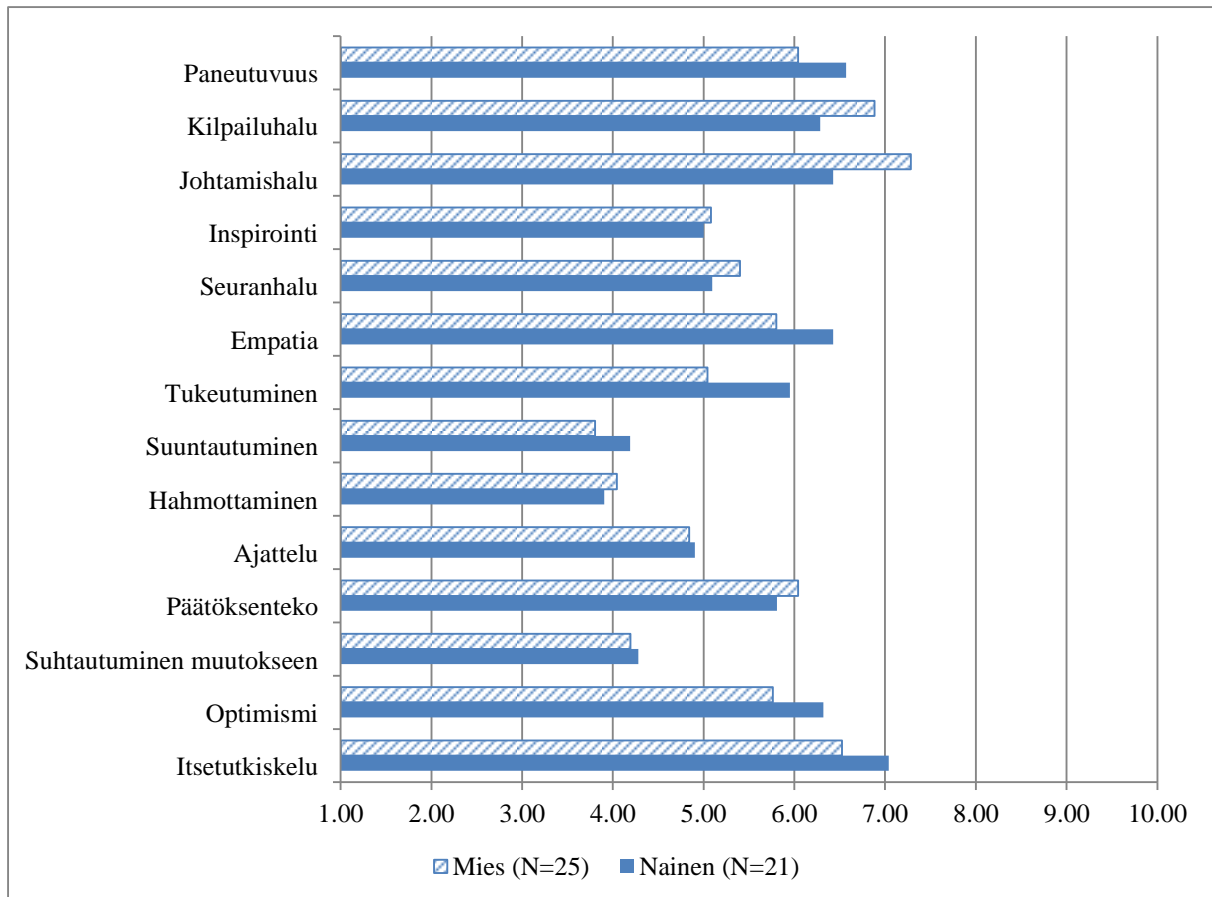
Taulukko 9. Iän, työkokemuksen ja persoonallisuustekijöiden väliset yhteydet korrelaatiotarkastelussa.

	Ikä	Työkokemus
Paneutuvuus	-.27	-.09
Kilpailuhalu	-.55**	-.53**
Johtamishalu	-.45**	-.44**
Inspirointi	-.15	-.15
Seuranhalu	-.01	.05
Empatia	.08	.10
Tukeutuminen	-.02	.09
Suuntautuminen	.22	.18
Hahmottaminen	.19	-.01
Ajattelu	-.22	-.08
Päätöksenteko	-.25	-.15
Suhtautuminen muutokseen	-.04	-.08
Optimismi	.19	.13
Itsetutkiskelu	.23	.05

*p<.05 **p<.01

Spearmanin korrelaatiokerroin. kaksisuuntainen merkitsevyystaso

Kaaviossa 2. on esitetty mies- ja naisesiemiesten WOPI-pistekeskisarvojen erot. Riippumattomien otosten t-testin tulosten mukaan mies- ja naisesiemiesten väliset erot persoonallisuudessa ovat vähäisiä: Vaikka naisesiemiä ovat keskiarvotarkastelussa miehiä paneutuvampia, empaattisempia ja muihin tukeutuvia, erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Miehillä puolestaan on naisia keskimäärin voimakkaampi kilpailu- ja johtamishalu, jonka osalta ero oli tilastollisesti lähes merkitsevä ($t(44)=1.77$, $p<.10$).



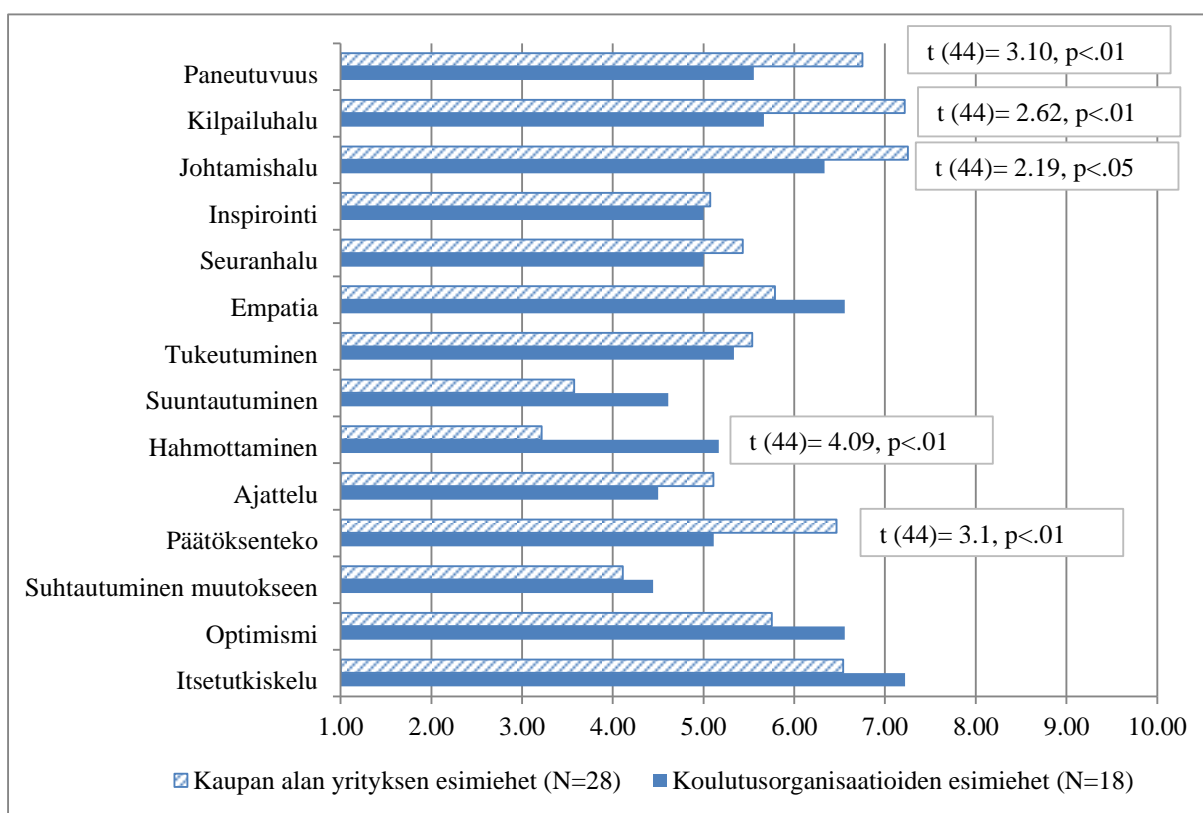
Kaavio 2. Mies- ja naisesiemiesten WOPI-työpersonallisuusmittarin pistekeskiarvot standardipisteinä.

Esimiehen koulutustason yhteyttä persoonallisuuteen tutkittiin riippumattomien otosten t-testillä, jossa vertailtiin ammatillisen tutkinnon ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden esimiesten WOPI-pistekeskiarvoja. Tulosten mukaan tilastollisesti merkitsevä ero oli havaittavissa vain suunnittelua ja ongelmanratkaisua ohjaavassa hahmottamisessa ($t(38)=2.90$, $p<.01$). siten, että korkeammin koulutetut esimiehet hahmottivat asioita abstraktimmin, kun taas ammatillisen koulutuksen suorittaneilla painottui konkreettinen ja käytännönläheinen hahmottamistapa.

Vertailtaessa julkisten koulutusorganisaatioiden ja yksityisen kaupan alan yrityksen esimiesten persoonallisuustekijöitä riippumattomien otosten t-testeillä, havaittiin useita tilastollisesti merkitseviä eroja, jotka on kuvattu kaaviossa 3. Yksityisen sektorin esimiehet olivat tulosten perusteella paneutuvampia ja kilpailunhaluisempia kuin julkisen sektorin esimiehet. Myös johtamishalu, joka kuvaa halua johtaa suurin, operatiivisin toimin, oli korkeampi yksityisen sektorin esimiehillä. Näitä tuloksia tulkittaessa on huomioitava, että kaupan alan yrityksessä esimiehet olivat selkeästi koulutusorganisaatioiden esimiehiä

nuorempia, ja korrelaatiotarkastelussa todettiin nuorempien esimiesten olevan kokeneempia kilpailu- ja johtamishaluisempia.

Vuorovaikutusmotiiveissa ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja. Kognitiivisten tyylien osalta voidaan todeta, että kaupan alan yrityksen esimiehet lähestyvät ongelmia enemmän faktojen pohjalta ja hahmottavat asioita konkreettisemmalla tasolla kuin koulutusorganisaatioiden esimiehet. Jälleen näitä tuloksia tulkittaessa on huomioitava muiden demografisten tekijöiden, kuten koulutustason yhteys kognitiivisiin tyyliihin (koulutusorganisaatioissa suurimmalla osalla korkeakoulututkinto). Päätöksenteossa kaupan alan yrityksen esimiehet olivat ripeäotteisempia kuin koulutusorganisaatioiden esimiehet.



Kaavio 3. Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden esimiesten WOPI-pistekeskisarvot standardipisteinä.

Esimiehen persoonallisuuden yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen

Esimiehen persoonallisuuden ja alaisten työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden välisiä yhteyksiä tutkittiin korrelaatiotarkastelussa. Taulukosta 10, joka käsittää sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioiden esimiesten vastaukset, voidaan havaita, että johdonmukaisimmat tulokset koskevat kognitiivisten tyylien negatiivista korrelaatiota eri työtyytyväisyyden ulottuvuuksiin. Tulokset viittaavat siihen, että toiminnallisesti, käytännönläheisesti ja analyyttisesti ajattelevien (faktahakuinen suuntautuminen, konkreettinen hahmottaminen ja analyyttinen, looginen ajattelu) esimiesten alaiset ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin kokonaisvaltaisesti, uusia ideoita tavoittelevien ja abstraktisti ajattelevien esimiesten alaiset.

Positiivisia yhteyksiä persoonallisuuden ja työtyytyväisyyden välillä on havaittavissa paneutuvuuden ja tukeutumisen osalta: Alaiset, joiden esimiehet tavoittelevat työssään laatua ja kuuntelevat toisia, ovat tyytyväisimpiä esimieheensä, työnsä sisältöön ja työyhteisön viihtyvyyteen. Vaihtoalttiuden osalta on havaittavissa, että alaiset, joiden esimiehet pyrkivät johtamaan suurin operatiivisin toimin (korkea johtamishalu) ovat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa, ja kokevat lisäksi työyhteisön viihtyvyyden heikommaksi. Esimiehen seuranhalu on negatiivisesti yhteydessä alaisten vaihtoalttiuteen, mikä viittaa siihen, että sosiaalisten ja kontaktia luovien esimiesten alaiset haluavat muita mieluummin pysyä nykyisessä tehtävässään.

Tarkasteltaessa korrelaatioita yksityisen yrityksen ja koulutusorganisaatioiden osalta erikseen voidaan liitteinä olevista taulukoista (liitteet 8 ja 9), että paneutuvuus, joka nousi koko aineistossa myönteisesti alaisten työtyytyväisyyttä selittäväksi tekijäksi, ei osa-aineistojen tarkastelussa yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle. Sen sijaan vaihtoalttiuteen liittyen laatuhausuutta tavoittelevien esimiesten (korkea paneutuvuus) alaiset ilmaisivat koulutusorganisaatioissa muita enemmän työpaikan vaihtoaikkeitä.

Kaupan alan yrityksen osalta esimiesten persoonallisuuden ja alaisten työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden välillä oli löydettävissä vain muutamia merkitseviä yhteyksiä (liite 8.): Kilpailunhaluisten ja ripeästi päätöksiä tekevien esimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Johtamishalu oli yhteydessä alaisten vaihtoalttiuteen siten, että alaiset, joiden esimiehet pyrkivät johtamaan suurin ohjein ja määräyksin, olivat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaansa.

Taulukko 10. Esimiesten persoonallisuus ja alaisten työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtoalttius korrelaatiotarkastelussa (koko aineisto).

Koko aineisto: kaupan alan yritys ja koulutusorganisaatiot

	Esimies- työ	Kehittymis- mahdollisuudet	Työn sisältö	Palkkaus	Ryhmä- henki	Viestintä	Vaikutus- mahdollisuudet	Viihtyvyys	Kokonais- tyytyväisyys	Vaihto- alttius
Paneutuvuus	.22*	.05	.20*	.13	.08	.13	.05	.00	.16	.06
Kilpailuhalu	-.09	-.02	.09	.06	.00	.04	.15	-.08	.05	.16
Johtamishalu	-.09	-.05	.02	-.04	-.05	-.04	-.03	-.19*	-.04	.18*
Inspirointi	.02	.08	.00	.10	.05	.01	.07	.07	.06	-.04
Seuranhalu	-.01	.06	.03	.13	.12	.05	.13	.13	.08	-.19*
Empatia	.05	-.12	-.18*	-.15	-.07	-.05	-.12	-.02	-.10	.03
Tukeutuminen	.17	.12	.13	.07	.08	.14	.07	.24**	.14	-.08
Suuntautuminen (fakta - ideahakuinen)	-.31**	-.11	-.27**	-.26**	-.06	-.08	-.03	-.10	-.25**	-.06
Hahmottaminen (konkreettinen - abstrakti)	-.27**	-.14	-.24**	-.07	-.21*	-.21*	-.12	-.32**	-.26**	-.05
Ajattelu (analyttinen - intuitiivinen)	-.25**	-.12	-.15	-.14	-.07	-.10	-.04	.02	-.16	.07
Päätöksenteko (hidas - nopea)	.06	.08	.04	.16	.05	.09	.14	-.01	.12	-.08
Suhtautuminen muutokseen (pysyvyys - muutos)	-.21*	.04	-.08	-.06	.04	-.07	.05	-.05	-.10	-.13
Optimismi (vähän - paljon)	-.02	-.10	-.19*	-.03	-.05	-.09	-.04	-.15	-.10	.03
Itsetutkiskelu (paljon - vähän)	-.03	-.10	-.16	-.02	-.05	-.11	-.16	-.21*	-.13	.02

*p<.05 **p<.01

Spearmanin korrelaatiokerroin. kaksisuuntainen merkitsevyystaso

Verrattuna kaupan alan yritykseen koulutusorganisaatioissa esimiesten persoonallisuuden ja alaisten työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden välillä oli havaittavissa enemmän ja voimakkaampia yhteyksiä (liite 9.). Johdonmukaisimmin koulutusorganisaatioissa alaisten työtyytyväisyyden osa-alueisiin olivat yhteydessä kognitiiviset tyyliä ja muiden kuuntelua ohjaava tukeutuminen: konkreettisesti ja käytännönläheisesti ajattelevien ja toisia kuuntelevien esimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä työhönsä. Sen sijaan alaiset, joiden esimiehet olivat kilpailunhaluisia ja pyrkivät johtamaan suoria toimia (johtamishalu) sekä ohjaamaan ja neuvomaan toisia (korkea empatia), olivat tyytymättömämpiä työnsä sisältöön ja palkkaukseensa. Vaihtoalttiuden osalta alaiset, joiden esimiehet olivat seurallisia, pyrkivät luomaan kontakteja sekä johtamaan epäsuorasti ajatuksiin vaikuttaen (inspiointi), ilmaisivat työpaikan vaihtoaikkeitä muita vähemmän. Inspiroivien esimiesten alaiset olivat myös tyytyväisempiä palkkaukseensa.

Muuttujien välinen kokonaistarkastelu

Lineaarisen regressioanalyysin avulla mallinnettiin mitkä esimiehen demografiset tekijät ja persoonallisuustekijät selittävät alaisten työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalttiutta. Analyysissä käytettiin backward-algoritmia, joka jättää malliin vain muuttujat, jotka merkittävästi selittävät riippuvan muuttujan vaihtelua. Selittävinä muuttujina malleissa olivat esimiehen ikä jatkuvana muuttujana, persoonallisuustekijät intervallisteikkoina (0-16) muuttujina sekä esimiehen sukupuoli ja koulutus kaksiluokkaisina muuttujina. Koulutustaso ryhmiteltiin kahteen ryhmään: 1) perus- ja ammatillinen koulutus (peruskoulu, ammatillinen ja opistotasoinen tutkinto) ja 2) korkeakoulutasoinen koulutus (ammattikorkeakoulu, alempi ja ylempi korkeakoulututkinto). Lisäksi kontrollimuuttujana käytettiin kaksiluokkaisena muuttujana sektoria (yksityinen ja julkinen).

Taulukkoon 11. on koottu regressioanalyysien tulokset selittävien muuttujien yhteyksistä alaisten työtyytyväisyyden osa-alueisiin ja työpaikan vaihtoalttiuteen. Taulukossa on esitetty vain tilastollisesti merkitsevien muuttujien beta-arvot ja merkitsevyystasot. Koska kuuden esimiehen osalta ei ollut käytettävissä koulutustasotietoja, vaikutti tämä analyysiin mukaan tulevien havaintoarvojen määrään (taulukossa $N=112$). Tästä syystä analyysissä tarkasteltiin ensin selittääkö koulutustaso työtyytyväisyyttä tai vaihtoalttiutta, ja jätettiin koulutustaso mallien ulkopuolelle, mikäli se ei jäänyt merkitseväksi selittäjäksi. Näin analyysiin mukaan tulevien havaintoarvojen määrä saatiin suuremmaksi ($N=127$). Tämä ero 140 alaisvastaukseen johtuu puuttuvista esimiestiedoista alaisvastauksissa.

Regressiomallit selittivät työtyytyväisyyden osa-alueiden kokonaisvaihtelusta 6 – 35 %. Parhaiten malleilla onnistuttiin selittämään tyytyväisyyttä esimiestyöhön (selitysosuus 35 %) ja heikoimmin tyytyväisyyttä työyhteisön ryhmähenkeen (6 %). Tulosten perusteella esimiehen demografiset tekijät selittävät heikosti alaisten työtyytyväisyyttä ja vaihtoalttiutta. Ikä oli positiivisesti yhteydessä kahteen työtyytyväisyyden osa-alueeseen siten, että kokeneempien esimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä vaikutusmahdollisuuksiinsa sekä työyhteisön viihtyvyyteen ja henkilösuhteisiin. Sukupuoli ei jäänyt merkitseväksi selittäjäksi alaisten työtyytyväisyydelle muiden demografisten tekijöiden ja persoonallisuustekijöiden lisäämisen jälkeen. Esimiehen koulutustason merkityksestä ei tulosten perusteella voida tehdä johdonmukaisia päätelmiä sillä korkeammin koulutettujen esimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä esimiestyöhön kuin perus- tai ammatillisen koulutuksen suorittaneiden esimiesten, mutta vähemmän tyytyväisiä työnsä sisältöön.

Esimehen persoonallisuustekijöistä johdonmukaisimmin alaisten työtyytyväisyyttä selittivät konkreettinen tapa hahmottaa asioita, analyyttinen ja looginen ajattelu, ripeä päätöksentekotyyli, myönteinen suhtautuminen muutokseen sekä taipumus pohtia ja reflektoida oman toiminnan etiikkaa (paljon itsetutkiskelua). Myös esimiehen halu kuunnella ja palvella toisia (tukeutuminen) oli positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen. Muut motiivitekijät eivät nousseet johdonmukaisiksi selittäjiksi: esimerkiksi johtamishalu oli negatiivisesti yhteydessä alaisten esimiestyötä ja palkkausta koskevaan tyytyväisyyteen, mutta positiivisesti kokemukseen työn sisällöstä.

Vaihtoalttiuden osalta regressiomalli selitti kokonaisvaihtelua heikosti (selitysosuus 7 %). Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että alaiset, joiden esimiehet ovat seurallisia, analyyttisesti ja loogisesti ajattelevia ja pyrkivät tarkastelemaan oman toiminnan etiikkaa (paljon itsetutkiskelua), olivat vähemmän kiinnostuneita vaihtamaan työpaikkaa.

Taulukko 11. Lineaarinen regressioanalyysi: Esimiehen demografisten tekijöiden ja persoonallisuuden yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen.

	Esimiestyö	Kehittymis- mahdollisuudet	Työn sisältö	Palkkaus	Ryhmähenki	Viestintä	Vaikutus- mahdollisuudet	Viihtyvyys	Kokonais- tyytyväisyys	Vaihto alttius
	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Selittävät muuttujat										
Vakio	6.63***	2.77***	3.17***	5.26***	4.21***	5.04***	3.26***	4.25***	4.16***	2.47**
Esimiehen ikä							0.02*	0.02**		
Esimiehen sukupuoli (nainen)										
Esimiehen koulutus (perus ja ammatillinen)	-36*		.44***							
Sektorit (yksityinen)										
Paneutuvuus										
Kilpailuhalu							0.07***			0.09*
Johtamishalu	-.08***		.06**	-.10**						
Inspirointi										
Seuranhalu										-0.09*
Empatia	.06*		-.05**							
Tukeutuminen		.09**	.08**						0.05*	
Suuntautuminen (fakta - ideahakuinen)				-.09*						
Hahmottaminen (konkreettinen - abstrakti)	-.10***	-.05			-0.05**	0.09**	-0.07**	-0.12**	-0.04***	-0.08
Ajattelu (analyttinen - intuitiivinen)		-.07**	-.05*	-0.10*		-0.10***	-0.07**	-0.07*	-0.08**	0.10*
Päätöksenteko (hidas - nopea)	.10***	.06*		0.13***		-0.13***			0.05**	-.08
Suhtautuminen muutokseen (pysyvyys - muutos)		.06	.07**		0.05*	.05	0.08**	0.08*		
Optimismi (vähän - paljon)			-.04	-0.09**						
Itsetutkiskelu (paljon - vähän)	-.09***					-0.09**	-.09***	-0.09**	-0.04	.11*
Korjattu R^2	.35	.12	.26	.16	.06	.15	.15	.30	.25	.07
F	9.55***	4.43***	6.65***	5.33***	4.76**	5.41***	4.77***	10.48***	9.19***	2.48*
N	112	127	112	127	127	127	127	127	127	127

*p<.05 **p<.01 ***p<.001, Beta-arvot ilman merkitsevyystasomerkintää ovat lähes merkitseviä p<.10.

Sukupuoli: mies=0, nainen=1

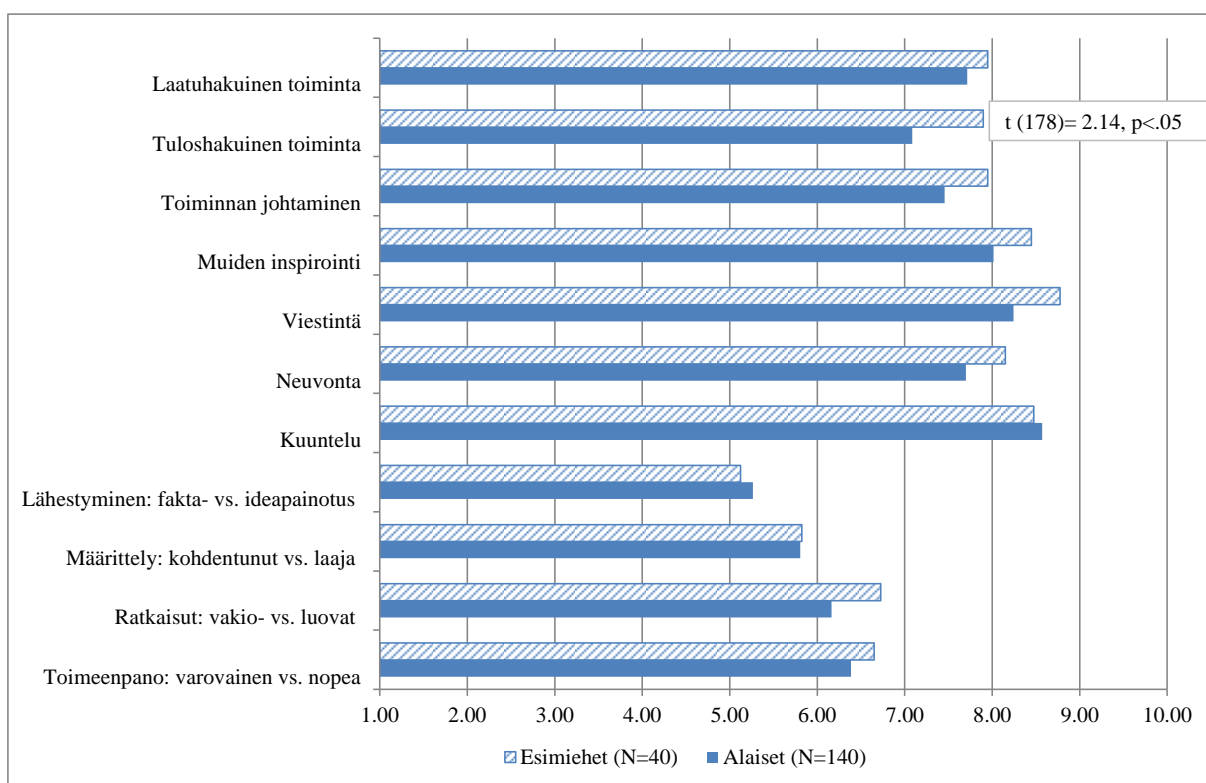
Koulutus: korkeakoulu (ammattikorkea, korkeakoulu)=0, perus- ja ammatillinen koulutus (perus, ammatikoulu ja opisto)=1

Sektorit: julkinen (koulutusorganisaatiot)=0, yksityinen (kaupan alan yritys)=1

8.3. Esimiestyön osaamisvaatimukset ja esimiesten toiminta

Esimiestyön osaamisvaatimukset

Kaaviossa 4. on kuvattu kaikkien esimies- ja alaisvastaajien pistekeskiarvot koskien heidän käsitystään hyvän esimiehen toiminnasta. Tulosten perusteella esimiesten ja alaisten käsitykset esimiestyön osaamisvaatimuksista olivat lähellä toisiaan. Kaaviosta 4. voidaan kuitenkin havaita, että esimiehet asettivat hyvälle esimiestyölle keskimäärin hieman suurempia vaatimuksia kuin alaiset, mutta riippumattomien otosten t-testin tulosten mukaan tilastollisesti merkitsevä ero oli vain tuloshakuisessa toiminnassa, jota esimiehet pitivät alaisia tärkeämpänä hyvässä esimiestyössä.



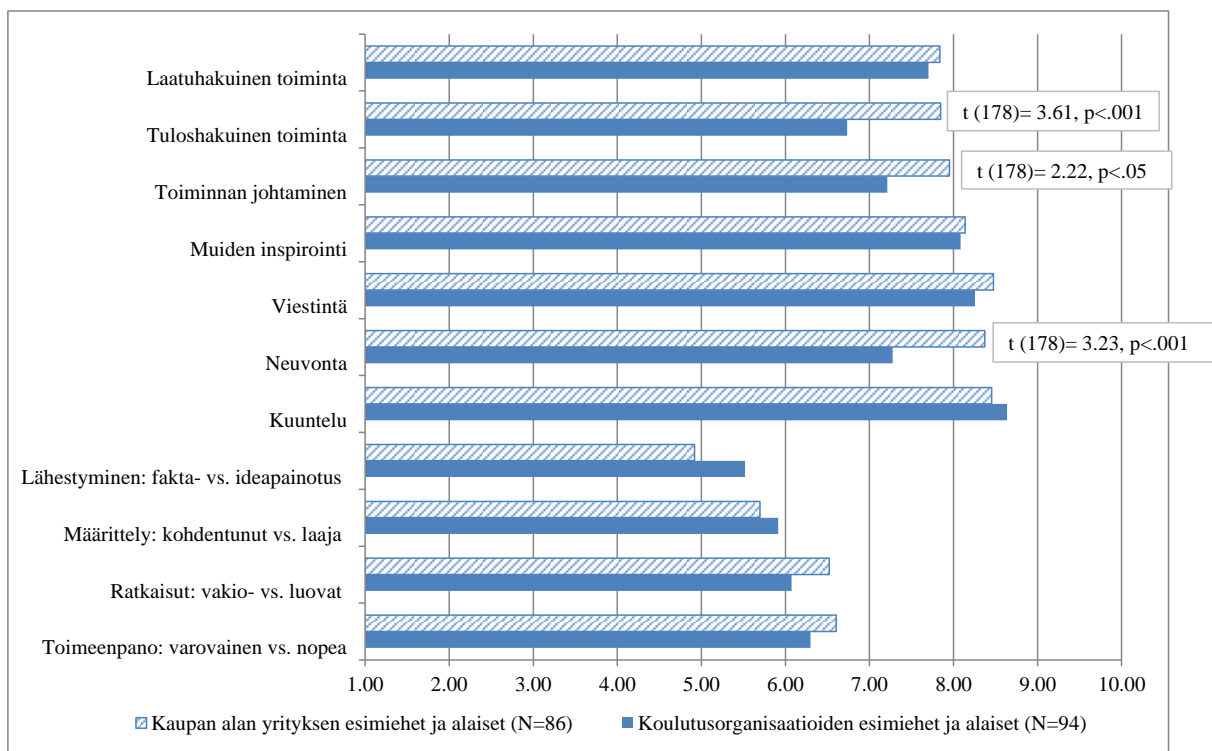
Kaavio 4. Hyvässä esimiestyössä vaadittava osaaminen: kaikkien esimiesten ja alaisten vastausten pistekeskiarvot.

Kaiken kaikkiaan hyvään esimiestyöhön kohdistuvat odotukset ovat tulosten mukaan varsin korkeita useilla osaavan toiminnan osa-alueilla. Tärkeimpinä osaamisina johtamisen ja yhteistyön alueilla esimiehet ja alaiset pitivät kuitenkin muiden inspiointia, tehokasta ja sujuvaa viestintää sekä toisten kuuntelemista. Suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa esimiehen odotetaan perustavan ratkaisujaan pikemmin faktoille kuin uusille ideoille, mutta

kykenevän luomaan riittävän tilanneherkkiä ja luovia ratkaisuja sekä toimeenpanemaan niitä ripeästi.

Tarkasteltaessa julkisten koulutusorganisaatioiden ja yksityisen kaupan alan yrityksen esimiesten ja alaisten vastauksia erikseen riippumattomien otosten t-testeillä havaittiin, että koulutusorganisaatioissa esimiesten ja alaisten käsitykset hyvästä esimiestyöstä eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Kaupan alan yrityksessä tilastollisesti merkitseviä eroja oli havaittavissa siten, että esimiehet pitivät suoraa toiminnan johtamista ($t(84) = 2.72, p < .01$) ja tuloksia tavoittelevaa toimintaa ($t(84) = 2.30, p < .05$) tärkeämpinä kuin alaiset.

Vertailtaessa kaupan alan yrityksen ja koulutusorganisaatioiden vastaajien käsityksiä hyvästä esimiestyöstä voidaan kaaviosta 5. todeta, että tilastollisesti merkitseviä eroja perustuen riippumattomien otosten t-testeihin, on tuloshakuisuudessa, toiminnan johtamisessa sekä neuvonnassa. Tulokset viittaavat siihen, että kaupan alan yrityksessä arvostetaan koulutusorganisaatioita enemmän esimiehen tuloksia tavoittelevaa toimintaa, suoraa operatiivista johtamista sekä muiden ohjaamista ja neuvontaa.



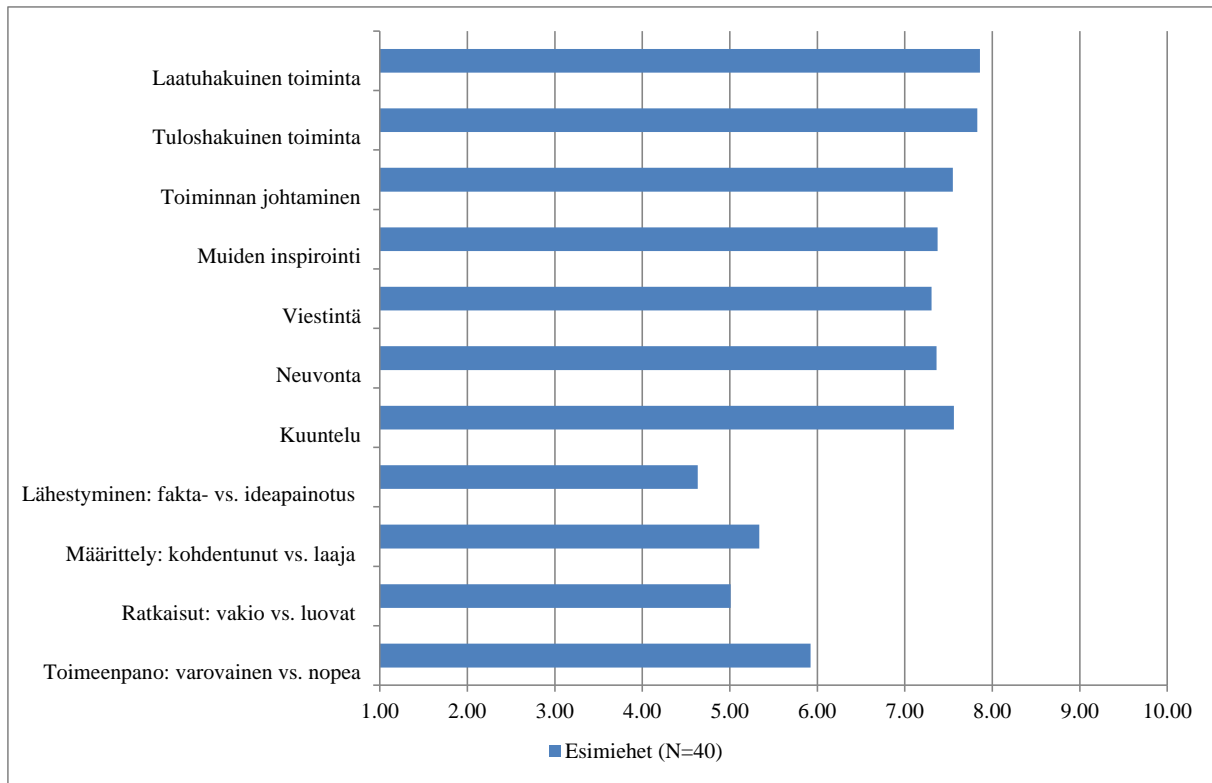
Kaavio 5. Hyvässä esimiestyössä vaadittava osaaminen yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa.

Deskriptiivisinä havaintoina kaaviosta 5. voidaan lisäksi päätellä, että koulutusorganisaatioissa esimiehen odotetaan tavoittelevan toiminnassaan pikemmin laatua kuin tuloksia. Johtamistoiminnan osalta koulutusorganisaatioissa esimiehen odotetaan painottavan enemmän epäsuoraa vaikuttamista kuin suoraa operatiivista johtamista. Yhteistoimintaan liittyen koulutusorganisaatioissa painottuu kuuntelemisen merkitys, mikä liittyy myös odotuksiin siitä, että esimies on yhteistyöhaluinen ja tunnustelee muiden mielipiteitä.

Esimiesten toiminta alaisten arvioimana

Esimiesten toimintaa tarkasteltiin tutkimuksessa alaisten arvioiden kautta. Kunkin esimiehen alaisten vastauksista laskettiin keskiarvot, ja tällä tavoin muodostettiin toiminta-arviot 40 esimiehelle. Kuitenkin yhden esimiehen osalta saatiin vain alaisarviot, ja esimies itse ei vastannut tutkimuskyselyihin. Siten tämän esimiehen osalta taustatiedot (ikä, sukupuoli ja koulutus) jäivät puuttumaan ja havaintoarvo on sisällytetty vain kokonais- ja sektoriohjelmaan tarkasteluihin. Arvioiden määrä esimiestä kohden vaihteli 1 ja 8 alaisvastauksen välillä ja keskimäärin arvioita oli 3.

Kaaviossa 6. on esitetty alaisten arvioiden keskiarvot 40 esimiehelle. Keskiarvotarkastelussa esimiesten osaamisen nähdään olevan vahvaa useilla toiminnan osa-alueilla; ja toisaalta mikään osa-alue ei erotu huomattavasti toisista. Kuitenkin tarkasteltaessa osa-alueiden keskinäisiä suhteita, voidaan havaita joitain eroja: Esimiesten toiminnassa korostuvat erityisesti itsenäinen toiminta, laatu- ja tuloshakuisuus. Sen sijaan muiden inspiroinnissa ja viestinnässä esimiesten osaaminen arvioidaan suhteessa muihin toiminnan alueisiin hieman heikommaksi. Suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa esimiesten osaamisen nähdään olevan pikemmin käytännönläheistä ja jäsentynyttä kuin luovaa ja uutta innovoivaa. Ratkaisujen toimeenpanemisessa esimiesten koetaan olevan kohtuullisen ripeäotteisia.

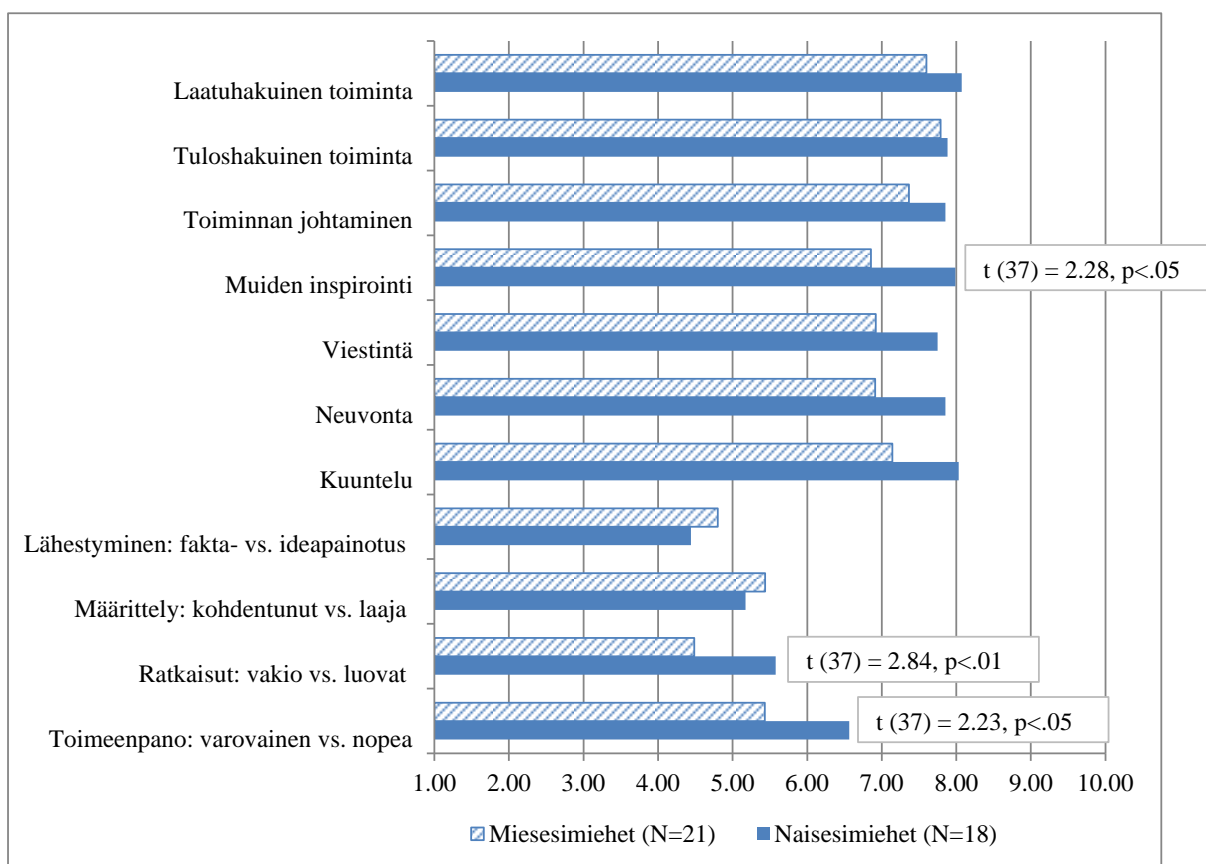


Kaavio 6. Esimiesten toiminta: alaisten arvioiden keskiarvot 40 esimiehelle.

Esimesten demografiset tekijät ja toiminta

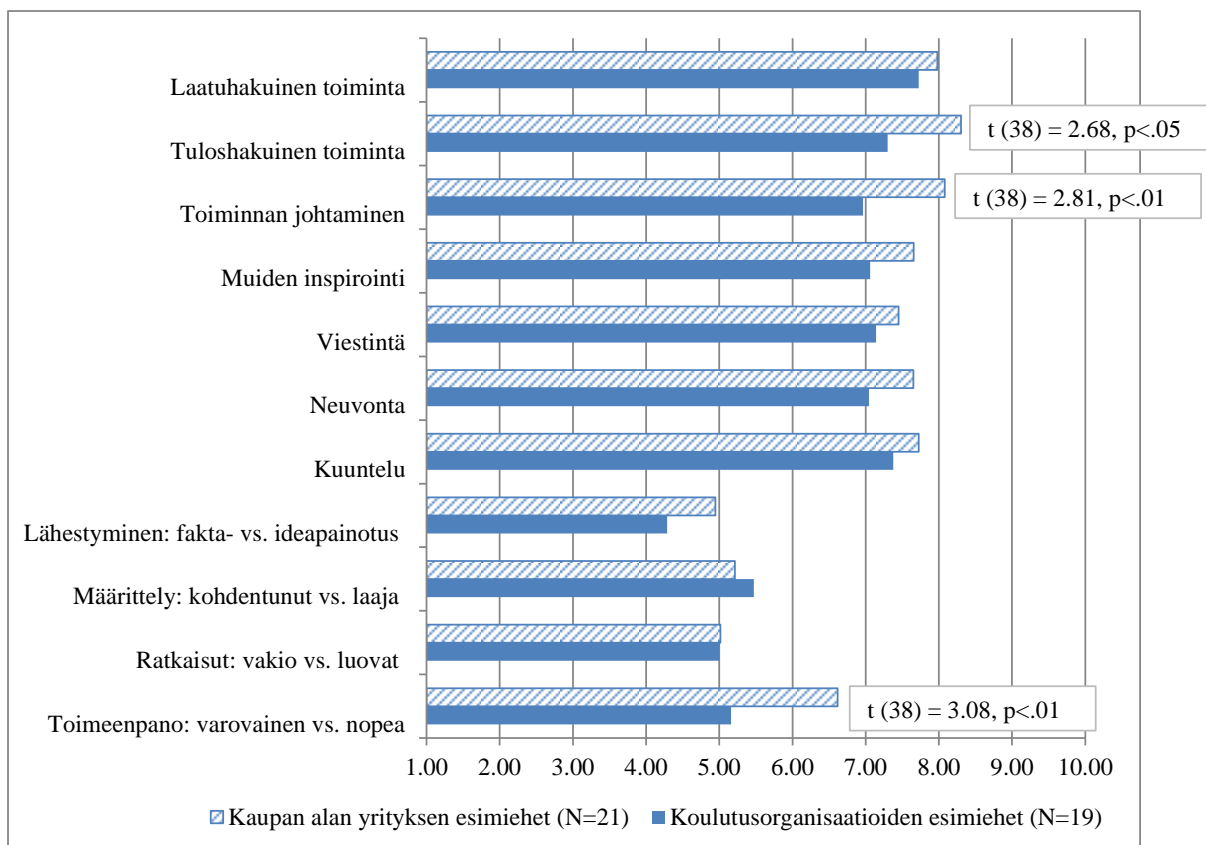
Iän ja työkokemuksen yhteyttä esimiesten toimintaan tarkasteltiin korrelaation avulla. Ainoastaan ratkaisujen toimeenpano korreloi merkitsevästi ja negatiivisesti iän kanssa ($r = -.37$, $p < .05$) siten, että vanhempien esimiesten arvioitiin toimeenpanevan ratkaisujaan käytäntöön hitaammin kuin nuorten esimiesten. Esimiehen koulutustasolla ei havaittu olevan yhteyttä toiminnan eri osa-alueisiin.

Kaaviossa 7. on havainnollistettu mies- ja naisesimiesten toiminnan eroja. Tilastollisesti merkitseviä eroja riippumattomien otosten t-testeihin perustuen on osoitettavissa muiden inspiroinnissa, ratkaisujen tuottamisessa sekä päätöksenteossa: Alaisten arvioimana naisesimiehet ovat miehiä innostavampia ja osaavat johtaa suostutellen ja suuntaa näyttäen. Lisäksi suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa naisesimiesten arvioidaan tuottavan luovempia ja tilanneherkempää ratkaisuja sekä toteuttavan ratkaisujaan ripeämmin käytännössä.



Kaavio 7. Mies- ja naisiesimiesten toiminta: alaisten arvioiden keskiarvot.

Vertailtaessa kaupan alan yrityksen ja koulutusorganisaatioiden esimiesten toimintaa, voidaan kaaviosta 8. havaita, että alaisten arvioimana kaupan alalla esimiehet olivat koulutusorganisaatioiden esimiehiä tuloshakuisempia, painottivat enemmän suoraa toiminnan johtamista sekä olivat ratkaisujen toimeenpanossa ripeämpiä.



Kaavio 8. Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden esimiesten toiminta: alaisten arvioiden keskiarvot.

Alaisten odotukset hyvälle esimiestyölle ja käytännön toiminta korrelaatiotarkastelussa

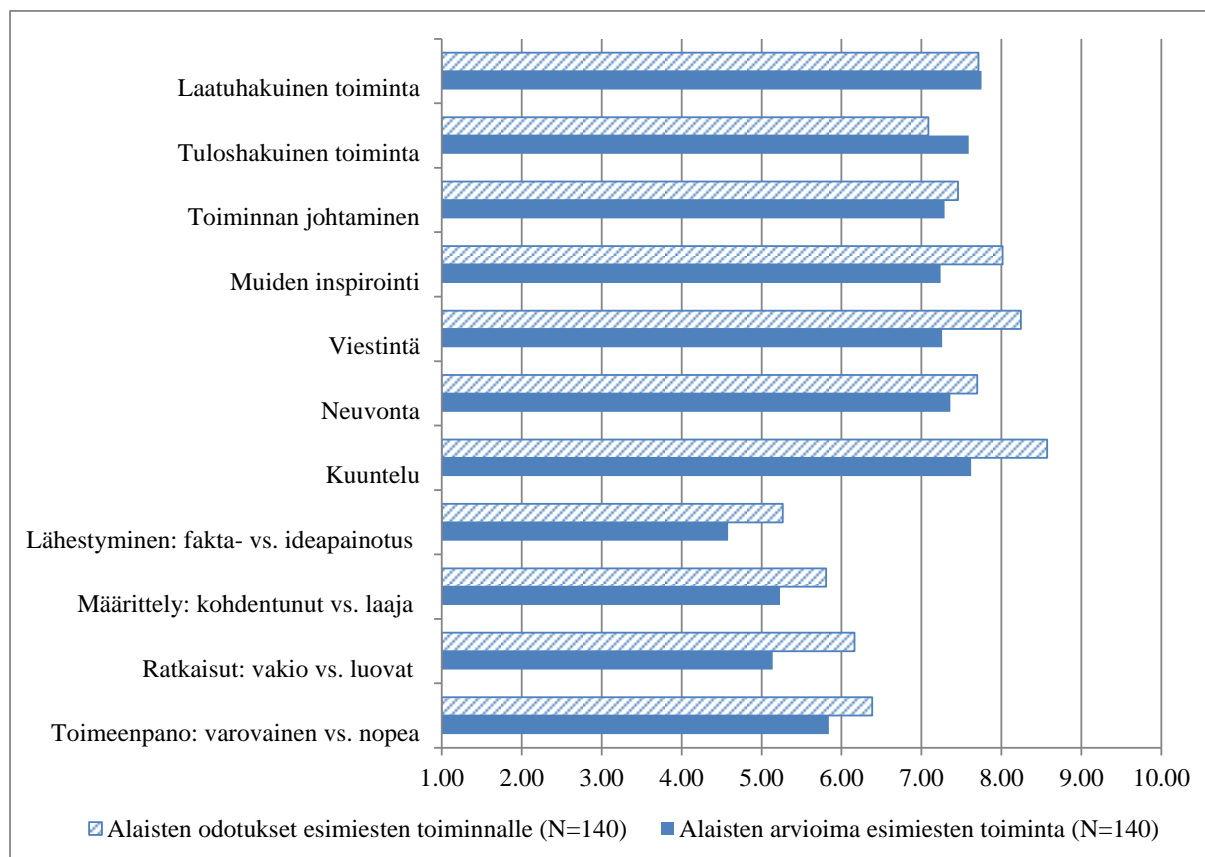
Alaisten esimiehen osaamisiin kohdistuvien odotusten ja esimiesten käytännön toiminnan välisiä yhteyksiä tarkasteltiin korrelaation avulla. Taulukosta 12. voidaan havaita, että odotukset hyvälle esimiestyölle ja käsitykset oman esimiehen toiminnasta korreloivat useimpien osa-alueiden kohdalla positiivisesti ja merkitsevästi, joskaan eivät kovin voimakkaasti. Tämä viittaa siihen, että alaiset odotukset ja esimiestyön käytäntö jossain määrin kohtaavat. Kuitenkaan muiden inspiroinnin, viestinnän ja neuvonnan osaamisodotukset ja toteumat eivät ole tilastollisesti yhteydessä toisiinsa. Kaavion 9. keskiarvotarkastelua voidaan käyttää näiden korrelaatioanalyysissä havaittujen erojen havainnollistamiseen. Tulokset viittaavat siihen, että alaiset odottaisivat esimiehiltään nykyistä enemmän huomion kiinnittämistä epäsuoraan vaikuttamiseen ja innostamiseen sekä tehokkaaseen viestintään. Deskriptiivisessä tarkastelussa voidaan lisäksi havaita että alaiset odottaisivat esimiesten myös kuuntelevan ja tunnustelevan muiden mielipiteitä ja painottavan suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa nykyistä enemmän myös abstraktia ja luovaa ajattelua.

Taulukko 12. Esimiesten käytännön toiminnan ja esimestyöhön kohdistuvien odotusten korrelaatiotarkastelu

Alaisten odotukset esimiesten osaamisille	
Alaisten arvioima esimiesten toiminta	r
Laatuhakuinen toiminta	.37**
Tuloshakuinen toiminta	.34**
Toiminnan johtaminen	.18*
Muiden inspirointi	.05
Viestintä	.15
Neuvonta	.15
Kuuntelu	.24**
Lähestyminen: fakta- vs. ideapainotus	.35**
Määrittely: kohdentunut vs. laaja	.26**
Ratkaisut: vakio vs. luovat	.20*
Toimeenpano: varovainen vs. nopea	.34**

*p<.05 **p<.01

Spearmanin korrelaatiokerroin. kaksisuuntainen merkitsevyystaso



Kaavio 9. Alaisten esimiesten osaamisiin kohdistuvat odotukset ja esimiesten toiminta käytännössä: kaikkien alaisten arvioiden keskiarvot.

8.4. Esimiehen persoonallisuus ja toiminta

Kysymystä siitä, missä määrin esimiesten persoonallisuus on yhteydessä alaisten havaitsemaan toimintaan, tarkasteltiin korrelaation avulla. Taulukosta 13. voidaan havaita, että persoonallisuustekijät eivät korreloineet merkittävästi niiden toiminnan osa-alueiden kanssa, joita niiden teorian mukaan odotettiin ohjaavan (vrt. taulukko 4.). Vaikka korrelaatiot persoonallisuustekijöiden ja vastaavien toiminnan osa-alueiden välillä eivät olleet tilastollisesti merkittäviä, olivat ne kuitenkin motiivitekijöiden osalta positiivisia. Tämä tulos viittaa siihen, että esimerkiksi esimiehet, joilla kilpailuhalun motiivi oli korkea, olivat myös alaisten arvioimana tuloshakuisia. Kognitiivisten tyylien ja suunnittelu- ja ongelmanratkaisutoiminnan osa-alueiden korrelaatiot eivät olleet yhtä johdonmukaisia ja positiiviset korrelaatiot (ei-merkittävät) oli havaittavissa ainoastaan hahmottamisen ja määrittelyn välillä sekä päätöksenteon ja toimeenpanon välillä. Asenneasteikot eivät sisällyneet alaisten toiminta-arvioihin.

Esimiesten persoonallisuustekijät olivat kuitenkin tilastollisesti merkittävästi yhteydessä muihin toiminnan osa-alueisiin: Esimiehen korkea johtamishalu näyttäytyi alaisille tuloshakuisena toimintana ja halu inspiroida ilmeni suorana toiminnan johtamisena. Negatiiviset korrelaatiot suunnittelua ja ongelmanratkaisua ohjaavan hahmottamisen ja useiden toiminnan osa-alueiden välillä ovat tulkittavissa siten, että konkreettisesti ja käytännönläheisesti asioita hahmottavien (matalat arvot) esimiesten osaamisen arvioitiin olevan vahvempaa tuloshakuisessa toiminnassa, toiminnan johtamisessa, muiden inspiroinnissa, neuvonnassa, kuuntelemisessa sekä ripeäotteisessa asioiden toimeenpanossa kuin abstraktisti hahmottavien esimiesten.

Taulukko 13. Esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan väliset yhteydet korrelaatiotarkastelussa.

	Esimiehen toiminta										
	Laatu- hakuinen	Tulos- hakuinen	Toiminnan johtaminen	Muiden inspiointi	Viestintä	Neuvonta	Kuuntelu	Lähestyminen: fakta- vs. ideapainotus	Määrittely: kohdentunut vs. laaja	Ratkaisut: vakio vs. luovat	Toimeenpano: varovainen vs. nopea
Persoonallisuustekijät											
Paneutuvuus	.05	-.01	.14	.00	.01	.11	.04	.14	-.16	.10	.25
Kilpailuhalu	-.06	.15	.17	-.11	-.16	-.15	-.24	.03	.11	-.04	.14
Johtamishalu	-.03	.45**	.12	-.10	-.23	-.21	-.25	.06	.29	-.01	.17
Inspirointi	.22	.14	.35*	.20	.11	.06	.02	.00	.13	.21	.08
Seuranhalu	-.01	.14	.10	.09	.05	.00	-.07	.05	.05	-.07	.07
Empatia	.07	-.20	-.13	-.05	-.06	.03	.00	-.24	-.24	-.34*	-.24
Tukeutuminen	.13	.03	-.02	.28	.18	.24	.27	-.17	-.20	-.23	-.04
Suuntautuminen (fakta - ideahakuinen)	-.24	-.31	-.04	-.19	-.24	-.08	-.14	-.14	.03	-.25	-.15
Hahmottaminen (konkreettinen - abstrakti)	-.07	-.49**	-.38*	-.33*	-.27	-.35*	-.36*	.07	.11	-.08	-.35*
Ajattelu (analyttinen - intuitiivinen)	-.10	-.01	-.05	-.12	-.16	-.11	-.15	.02	.00	-.29	-.06
Päätöksenteko (hidas - nopea)	.13	.26	.40*	.07	.08	.04	.06	.21	.39*	.17	.31
Suhtautuminen muutokseen (pysyvyys - muutos)	.04	-.08	.06	.00	.02	-.01	.01	.00	.06	.17	.09
Optimismi (vähän - paljon)	-.02	-.01	.19	-.09	.06	.01	-.01	.03	.15	.17	.04
Itsetutkiskelu (paljon - vähän)	-.21	-.01	.04	-.12	.03	-.15	-.17	.12	.00	.20	-.11

*p<.05 **p<.01

Spearmanin korrelaatiokerroin, kaksisuuntainen merkitsevyystaso

8.5. Esimiehen toiminnan yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen

Esimiesten toiminta näyttäytyy korrelaatioanalyysin perusteella (taulukko 14.) merkittävänä alaisten työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalttiutta selittävänä tekijänä. Esimiehen osaaminen itsenäisen toiminnan, johtamisen ja vuorovaikutuksen osa-alueilla oli positiivisesti ja merkitsevästi yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen. Lisäksi alaiset, joiden esimiehet osaavat tehdä päätöksiä ripeäotteisesti, olivat tyytyväisempiä työhönsä. Tarkemman kuvan saamiseksi on tarkoituksenmukaista tarkastella yhteyksien voimakkuuksia, ja taulukossa 14. on korostettu kaksi voimakkainta korrelaatiota (3, jos samansuuruisia korrelaatioita) kussakin työtyytyväisyyden osa-alueessa sekä vaihtoalttiudessa. Työtyytyväisyyden osalta voidaan havaita, että erityisesti muiden inspiointi, eli innostava ja epäsuora johtaminen, tehokas viestintä sekä muiden ohjaaminen ja neuvonta, olivat myönteisesti yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen. Nämä samat osaamiset liittyivät myös alaisten vähäisempään halukkuuteen vaihtaa työpaikkaansa.

Tarkasteltaessa osa-aineistoja havaittiin, että korrelaatioanalyysin tulokset olivat samankaltaiset sekä kaupan alan yrityksessä että koulutusalan organisaatioissa. Inspiointin merkitys kuitenkin korostui koulutusorganisaatioissa ja toisaalta kaupan alan yrityksessä esimiehen kyky neuvoa ja ohjata toisia korreloi voimakkaimmin työtyytyväisyyden osa-alueiden kanssa.

Taulukko 14. Esimiesten toiminnan yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen korrelaatiotarkastelussa.

Koko aineisto: kaupan alan yritys ja koulutusorganisaatiot

	Esimiestyö	Kehittymis- mahdollisuudet	Työn sisältö	Palkkaus	Ryhmä- henki	Viestintä	Vaikutus- mahdollisuudet	Viihtyvyys	Kokonais- tyytyväisyys	Vaihto- alttius
Laatuhakuinen toiminta	.57**	.29**	.22**	.17*	.29**	.29**	.26**	.35**	.45**	-.30**
Tuloshakuinen toiminta	.31*	.18*	.30**	.16	.21*	.23**	.20*	.27**	.32**	-.14
Toiminnan johtaminen	.56**	.34**	.27**	.26**	.42**	.46**	.32**	.40**	.53**	-.17
Muiden inspiointi	.71**	.41**	.32**	.26**	.42**	.49**	.33**	.45**	.61**	-.22**
Viestintä	.76**	.36**	.29**	.21*	.38**	.48**	.31**	.44**	.59**	-.34**
Neuvonta	.80**	.36**	.23**	.15	.42**	.47**	.34**	.42**	.59**	-.30**
Kuuntelu	.68**	.32**	.17*	.22*	.36**	.31**	.24**	.36**	.49**	-.23**
Lähestyminen: fakta- vs. ideapainotus	.06	-.07	.10	.07	-.08	-.09	-.07	-.06	.01	-.08
Määrittely: kohdentunut vs. laaja	.09	-.02	-.10	.04	.03	-.02	.01	.01	.03	-.09
Ratkaisut: vakio vs. luovat	.27**	.11	.11	.11	.03	.10	.05	.12	.20*	-.16
Toimeenpano: varovainen vs. nopea	.28**	.13	.16	.08	.14	.20*	.15	.18*	.23**	.01

*p<.05 **p<.01

Spearmanin korrelaatiokerroin. kaksisuuntainen merkitsevyystaso

Kaksi voimakkainta korrelaatiota korostettu kussakin osa-alueessa (3, jos samansuuruisia korrelaatioita).

Muuttujien välinen kokonaistarkastelu

Lineaarisen regressioanalyysin avulla mallinnettiin, mitkä esimiehen demografiset tekijät ja toiminnot selittävät alaisten työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalttiutta. Analyysissä käytettiin samoja parametreja ja selittäviä muuttujia kuin persoonallisuustekijöiden kokonaistarkastelussa.

Taulukosta 15. voidaan nähdä, että regressiomallit selittivät työtyytyväisyyden osa-alueiden kokonaisvaihtelusta 11 – 72 %. Parhaiten malleilla onnistuttiin selittämään tyytyväisyyttä esimiestyöhön ja heikoimmin tyytyväisyyttä omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Vastaavasti kuin esimiehen persoonallisuuden tarkastelussa havaittiin, esimiehen demografiset tekijät selittävät heikosti alaisten työtyytyväisyyttä ja vaihtoalttiutta. Kokeneempien esimiesten alaiset olivat kuitenkin tyytyväisempiä työyhteisön viihtyvyyteen ja henkilösuhteisiin. Sukupuoli ja esimiehen koulutustaso eivät selittäneet merkitsevästi alaisten työtyytyväisyyttä.

Esimiehen toiminnan osa-alueista johdonmukaisimmin alaisten työtyytyväisyyttä selittivät inspirointi ja viestintä: Alaiset, joiden esimiehillä on vahva osaaminen innostavassa vaikuttamisessa ja tehokkaassa viestinnässä, olivat tyytyväisempiä työnsä eri osa-alueisiin. Vaihtoalttiuden osalta regressiomalli selitti kokonaisvaihtelua heikosti (selitysosuus 10 %). Ainoastaan esimiehen laatuhaikainen toiminta selitti merkitsevästi vaihtoalttiutta siten, että alaiset, joiden esimiehet olivat työssään paneutuvia ja laatua tavoittelevia, ilmaisivat vaihtoaikkeitään muita vähemmän.

Vertailtaessa toiminnan regressiomallien selitysteiteitä persoonallisuustekijöiden mallien selitysteiteisiin (kappale 8.2.) voidaan havaita, että esimiehen toiminta selittää alaisten työtyytyväisyyttä persoonallisuutta enemmän neljässä työtyytyväisyyden osa-alueessa sekä kokonaistyötyytyväisyydessä. Kuitenkin tyytyväisyyttä työn sisältöön, palkkaukseen ja vaikutusmahdollisuuksiin onnistuttiin selittämään hieman paremmin esimiehen persoonallisuustekijöillä kuin esimiehen toiminnalla.

Taulukko 15. Lineaarinen regressioanalyysi: Esimiehen demografisten tekijöiden ja toiminnan yhteys alaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen.

	Kehittymis-		Työn	Palkkaus	Ryhmähenki	Viestintä	Vaikutus-		Kokonais-	
	Esimiestyö	mahdollisuudet	sisältö				mahdollisuudet	Viihtyvyys	tyytyväisyys	Vaihtoalttiut
	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Selittävät muuttujat										
Vakio	1.63***	2.42***	2.85***	1.54***	3.51***	2.28***	2.50***	0.84***	2.29***	4.48***
Esimiehen ikä								0.02***		
Esimiehen sukupuoli (nainen)								-.23		
Esimiehen koulutus (perus ja ammatillinen)										
Sektori (yksityinen)			0.36***							
Laatuhakuinen toiminta										-.25***
Tuloshakuinen toiminta			0.06*					.07		
Toiminnan johtaminen				0.25***						
Muiden inspirointi	.08*	.16***			.10***	0.10*	.13***	0.10*	0.12***	
Viestintä	.08**		0.08***			0.12**		0.13**	0.08**	
Neuvonta	.12**			-.17						
Kuuntelu	.06			.14						
Lähestyminen: fakta- vs. ideapainotus							-0.07*			
Määrittely: kohdentunut vs. laaja								-.05		
Ratkaisut: vakio vs. luovat										
Toimeenpano: varovainen vs. nopea			-.05							.09
--- Korjattu R^2	.72	.17	.22	.14	.13	.32	.11	.39	.47	.10
F	82.50***	26.37***	9.71***	7.97***	19.68***	20.88***	16.44***	14.26***	56.70***	8.10***
N	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127

*p<.05 **p<.01 ***p<.001, Beta-arvot ilman merkitsevyytasomerkitintää ovat lähes merkitseviä p<.10.

Sukupuoli: mies=0, nainen=1

Koulutus: korkeakoulu (ammattikorkea, korkeakoulu)=0, perus- ja ammatillinen koulutus (perus, ammatikoulu ja opisto)=1

Sektori: julkinen (koulutusorganisaatiot)=0, yksityinen (kaupan alan yritys)=1

9. POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esimiesten persoonallisuuden ja toiminnan yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen, joiden voidaan nähdä olevan esimiestyön tehokkuuden osa-alueita. Lisäksi tutkittiin esimiesten ja alaisten käsityksiä esimiestyön osaamisvaatimuksista sekä odotusten ja käytännön kohtaamista. Myös esimiehen persoonallisuuden heijastuminen alaisten havaitsemaan toimintaan oli tarkastelun kohteena.

Työtyytyväisyyden summamuuttujia tarkasteltiin Viljasen (2006) tutkimuksen tavoin faktorianalyysin avulla, mutta tässä tutkimuksessa faktorianalyysi ei tuottanut toimivaa ratkaisua, joten summamuuttujat muodostettiin teorian ja Viljasen tutkimuksen kyselylomakkeen rakenteen mukaisesti tiedon tarkkuuden ja tulkittavuuden säilyttämiseksi. Työtyytyväisyyden osa-alueiksi määrittyivät näin esimiestyö, kehittämis- ja etenemismahdollisuudet, työtehtävän sisältö ja vaatimukset, palkkaus, ryhmähenki, viestintä, omat vaikutusmahdollisuudet sekä viihtyvyys ja henkilösuhteet. Näiden lisäksi tarkasteltiin kokonaistyötyytyväisyyttä. Alaisten työpaikan vaihtoalttiutta kartoitettiin tutkimuksessa yhden kysymyksen avulla.

Tulosten mukaan alaisten työtyytyväisyys oli negatiivisesti yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen siten, että henkilöt, jotka olivat tyytyväisiä työhönsä, ilmaisivat vähemmän työpaikan vaihtoaikkeitä kuin työhönsä tyytymättömämmät henkilöt. Tämä tulos on yhdenmukainen aikaisempien tutkimusten kanssa (esim. Tett & Meyer, 1993; Lambert, Hogan & Barton, 2001; Viljanen, 2006). Alaisten demografiset tekijät eivät tässä tutkimuksessa olleet yhteydessä työtyytyväisyyteen tai työpaikan vaihtoalttiuteen. Ainoastaan koulutustason osalta havaittiin, että ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet olivat työnsä sisältöön tyytymättömiä kuin peruskoulun, lukion, ammatillisen tai opistotasaisen tutkinnon suorittaneet henkilöt.

9.1. Demografisten tekijöiden yhteys hyvään esimiestyöhön

Esimiehen iän ja työkokemuksen havaittiin olevan positiivisesti, joskaan ei kovin voimakkaasti, yhteydessä alaisten työtyytyväisyyden kahteen osa-alueeseen: vaikutusmahdollisuuksiin sekä viihtyvyyteen ja henkilösuhteisiin. Tämä yhteys säilyi myös lineaarisen regressioanalyysin kokonaistarkasteluissa, joissa demografisten tekijöiden ohella alaisten työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalttiutta selitettiin esimiehen persoonallisuustekijöillä ja käytännön toiminnalla: Vanhempien esimiesten alaiset olivat

tyytyväisempiä vaikutusmahdollisuuksiinsa sekä työyhteisön viihtyvyyteen ja henkilösuhteisiin. Tulokset tukevat siten osittain Strangin ja Kuhnertin (2000) ajatuksia ja tutkimustuloksia, joiden mukaan kokeneemmat esimiehet ymmärtävät paremmin omaa ja muiden toimintaa, ja tämä puolestaan voi liittyä kykyyn johtaa muita. Alaisten työpaikan vaihtoalttiuteen esimiehen iällä ja työkokemuksella ei ollut merkitsevää yhteyttä.

Esimiesten koulutustason ei tämän tutkimuksen perusteella voitu osoittaa olevan johdonmukaisesti yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen tai vaihtoalttiuteen. Ammatillisen ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden esimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä työnsä sisältöön ja työyhteisön viihtyvyyteen ja henkilösuhteisiin kuin korkeakoulututkinnon suorittaneiden esimiesten alaiset. Koska ammattikorkeakoulututkinto heijastaa esimiehen korkeaa koulutustasoa, ei näiden tulosten perusteella voida päätellä, että korkeammin koulutettujen esimiesten alaiset olisivat työhönsä tyytymättömpiä.

Tutkittaessa esimiesten sukupuolen yhteyttä alaisten työtyytyväisyyteen havaittiin, että naisiesimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä työnsä eri osa-alueisiin kuin miesesimiesten alaiset. Tilastollisesti merkitseviä erot olivat kuitenkin vain tyytyväisyydessä esimiestyöhön ja sisäiseen viestintään. Tutkimustulokset ovat siten osittain ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa nais- ja miesesimiesten tehokkuudessa ei ole osoitettu olevan eroja (mm. Eagly, 1995; Thompson, 2000). Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon, että suurin osa henkilöstön vastaajista oli naisia, joten jatkotutkimusten kannalta voi olla tarpeen pohtia voivatko erot johtua siitä, että naisalaiset suhtautuvat naisiesimiehiin myönteisemmin kuin miesesimiehiin. Kokonaistarkasteluissa, jossa työtyytyväisyyttä selittäviksi tekijöiksi lisättiin esimiehen persoonallisuustekijät ja käytännön toiminta, esimiehen sukupuoli ei kuitenkaan säilynyt merkitseväenä selittäjä. Nämä tulokset tukevat Eaglyn ym. (2003) havaintoja siitä, että mahdolliset erot mies- ja naisiesimiesten tehokkuudessa selittyvät pikemminkin sillä, että naiset ja miehet eroavat johtamistyytleissään eli siinä kuinka he toimivat esimiehinä. Työpaikan vaihtoalttiuteen esimiehen sukupuolella ei havaittu olevan yhteyttä, mikä on yhdenmukainen Adamsin (1976) ja Terborgin ja Shingledeckerin (1983) tulosten kanssa (Bassin, 1990, mukaan, s. 728).

9.2. Persoonallisuuden yhteys hyvään esimiestyöhön

Esimiehen persoonallisuutta tutkittiin Niitamon (2010a) kehittämän WOPI-työpersoonallisuusinventaarin avulla. Mies- ja naisiesimiesten välillä ei ollut havaittavissa merkitseviä eroja persoonallisuudessa, joskin deskriptiivisessä tarkastelussa naiset olivat

paneutuvampia, empaattisempia, tukeutuvampia ja itseään enemmän tutkiskelevia kuin miehet. Vähäiset erot naisten ja miesten persoonallisuustekijöissä vahvistavat WOPI-inventaarin sukupuolineutraaluisoletusta (Nederström & Niitamo, 2010). Iän ja työkokemuksen osalta korrelaatiotarkastelu osoitti, että nuorilla ja vähemmän työkokemusta omaavilla esimiehillä on kokeneempia korkeampi motivaatio kilpailunhalun ja johtamishalun osa-alueilla. Esimiehen koulutustaso liittyi persoonallisuuteen siten, että korkeammin koulutetut esimiehet hahmottivat suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa asioita abstraktimmin kuin ammatillisen koulutuksen suorittaneet. Tämä tulos on yhdenmukainen Niitamon (2010a) havaintojen kanssa. Vertailtaessa yksityisen kaupan alan yrityksen ja julkisen sektorin koulutusorganisaatioiden esimiesten persoonallisuutta havaittiin, että yksityisen sektorin esimiehet olivat paneutuvampia, kilpailunhaluisempia ja ripeämpiä päätöksenteossa kuin julkisen sektorin esimiehet. Kilpailunhalun, joka ohjaa tuloshakuista toimintaa, voidaan nähdä olevan tärkeämpää yrityksessä kuin koulutusorganisaatiossa. Myös Boyatziksen (1982) ja Chongin (2011) mukaan yksityisellä sektorilla esimiehen osaamisvaatimuksissa painottuvat julkista sektoria enemmän tavoitteellinen toiminta. Päätöksenteon nopeus on samoin ymmärrettävissä organisaatioiden toimintaympäristöjen kautta: julkisissa organisaatioissa päätöksentekoprosessit voivat olla monivaiheisia, ja esimiesten, joille maltillinen päätöksentekotyö on luontevaa, on helpompaa toimia tällaisessa ympäristössä.

Tutkittaessa esimiesten persoonallisuuden ja alaisten työtyytyväisyyden osa-alueiden välisiä yhteyksiä osa-aineistoissa, havaittiin, että koulutusorganisaatioiden osalta oli löydettävissä useita merkitseviä yhteyksiä kun taas kaupan alan yrityksessä merkitseviä yhteyksiä oli vain muutamia. Mahdollisia syitä tälle tulokselle voidaan pohtia, joskin tarkempi analysointi jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle: Kaupan alan yrityksessä työntekijät olivat työskennelleet nykyisen esimiehensä kanssa keskimäärin vähemmän aikaa kuin koulutusorganisaatioiden henkilöstö. On mahdollista, että esimiehen persoonallisuus ei kaikkine särmineen ilmene tai vaikuta toisiin yhtä paljon lyhyemmässä yhteistyösuhteessa kuin vuosia kestäneessä. Toinen pohdittava kysymys voi liittyä asiantuntijaorganisaation piirteisiin: Nederströmin tutkimusorganisaation esimiehiä ja alaisia koskevassa tutkimuksessa havaittiin useita merkitseviä yhteyksiä esimiehen persoonallisuuden ja alaisten työtyytyväisyyden välillä (Niitamon, 2010b, s. 22-23, mukaan), mikä tukee tämän tutkimuksen tuloksia koulutusorganisaatioiden osalta. Tällöin herää kysymys siitä ovatko korkeammin koulutetut, asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt herkempiä tulkitsemaan esimiehensä persoonallisia ominaisuuksia.

Lineaarisella regressioanalyysillä toteutetussa kokonaistarkastelussa tutkittiin mitkä esimiehen persoonallisuustekijät selittävät alaisten työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalettiutta. Mallien kokonaisselitysasteet vaihtelivat 6-35 % välillä, ja malleilla onnistuttiin selittämään parhaiten tyytyväisyyttä esimiestyöhön. Esimiehen persoonallisuustekijöistä johdonmukaisimmin työtyytyväisyyden eri osa-alueita selittivät esimiehen kognitiiviset tyyli ja asenteet: Alaiset, joiden esimiehet hahmottivat asioita käytännönläheisesti ja toiminnallisesti, painottivat analyttista pikemmin kuin intuitiivista, luovaa ajattelua sekä olivat päätöksenteossa ripeitä, olivat tyytyväisempiä työhönsä. Tulokset koskien käytännönläheisen ja analyttisen ajattelun yhteyttä hyvään esimiestyöhön ovat jossain määrin ristiriidassa teorian pohjalta odotettaviin tuloksiin sekä aikaisempiin tutkimuksiin, sillä esimiehen abstrakti pikemmin kuin käytännöllinen ajattelu (Sypher & Zorn, 1986; Yaon & Zhang, 2010) sekä luova ajattelu (Isaksen ym., 2003) on aiemmin yhdistetty tehokkaaseen johtamiseen. Mahdollinen selitys voi löytyä lähiesimiestyön luonteesta, jossa käytännönläheinen ja toimintaan keskittyvä suunnittelu- ja ongelmanratkaisu on alaisten näkökulmasta tärkeämpää kuin teoreettinen ja uusia ratkaisuja visioiva. Toinen selitys liittyy abstraktisti ajattelevien esimiesten johtamiseen ja yhteistyöhön liittyvään osaamiseen: Tarkasteltaessa esimiesten persoonallisuuden ja alaisten arvioiman käytännön toiminnan yhteyttä, havaittiin, että abstrakti hahmottaminen oli negatiivisesti yhteydessä toiminnan johtamiseen, muiden inspirointiin sekä toisten neuvontaan ja kuunteluun. Nämä tulokset voidaan tulkita siten, että alaiset kokevat, että teoreettisesti ja abstraktisti ajattelevat esimiehet eivät toiminnassaan painota riittävästi toisten innostamista, neuvontaa ja kuuntelemista, mikä heijastuu alaisten työtyytyväisyyteen. Nämä tulokset voivat osaltaan selittää myös sitä, miksi korkeammin koulutettujen esimiesten alaiset olivat tyytymättömämpiä joihinkin työnsä osa-alueisiin. Koska korkeasti koulutettujen esimiesten kognitiivisessa tyylissä painottui abstrakti hahmottaminen, selittävä tekijä ei välttämättä ole esimiehen koulutustaso vaan se kuinka teoreettisemmin ajattelevat esimiehet toimivat vuorovaikutustilanteissa.

Asenteiden osalta esimiehen suhtautuminen muutokseen ja itsetutkiskelu nousivat merkitseviksi selittäjiksi useilla työtyytyväisyyden osa-alueilla: Alaiset, joiden esimiehet suhtautuivat myönteisesti muutokseen ja pohtivat oman toimintansa eettisiä ja moraalisia perusteita, olivat tyytyväisempiä työhönsä. Myös Nederströmin ja Peltokankaan tutkimuksissa avoin suhtautuminen muutokseen oli positiivisesti yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen ja esimiehen osaavaan toimintaan (Niitamon, 2010b, mukaan, s. 22-24). Itsetutkiskelu liitettiin

teoriataustan käsittelyssä esimiehen itsetuntemukseen, ja tulokset itsetutkiskelun yhteydestä alaisten työtyytyväisyyteen tukevat Toskalan (2000) näkemystä itsetuntemuksen merkityksestä hyvälle esimiestyölle.

Vastoin teorian ja aikaisempien tutkimustulosten asettamia odotuksia, esimiehen motiivit eivät tässä tutkimuksessa nousseet yhtä merkittäviksi hyvää esimiestyötä selittäviksi tekijöiksi kuin kognitiiviset tyyli ja asenteet. Motiiveista esimiehen tukeutumisen tarve oli kuitenkin positiivisesti yhteydessä alaisten kokonaistyötyytyväisyyteen sekä kehittymismahdollisuuksiin ja työn sisältöön: Alaiset, jotka kokivat, että heidän esimiehensä pyrkii kuuntelemaan toisten mielipiteitä ja palvelemaan muita, olivat siten tyytyväisempiä työhönsä. Johtamishalun motiivi, joka on yhdistetty tehokkaaseen esimiestyöhön (McClelland & Boyatzis, 1982) ja alaisten työtyytyväisyyteen (Nederström, Niitamon, 2010b, mukaan, s.22-23) ei tässä tutkimuksessa selittänyt alaisten työtyytyväisyyttä johdonmukaisesti: Alaiset, joiden esimiehillä oli korkeampi johtamishalu, olivat tyytymättömämpiä esimiehensä työskentelyyn ja palkkaukseensa; toisaalta työnsä sisältöön alaiset olivat tällöin tyytyväisempiä. Johtamishalun negatiivinen yhteys kahteen alaisten työtyytyväisyyden osa-alueeseen herättää pohtimaan, voiko esimiehen voimakas halu johtaa suorasti, näyttäytyä alaisille liiankin määrällisenä ja ohjaavana toimintana.

Alaisten työpaikan vaihtoalttiutta persoonallisuustekijöiden regressiomalleilla onnistuttiin selittämään heikosti (kokonaisselitysaste 7 %). Tulokset antoivat kuitenkin viitteitä siitä, että seuranhaluisten ja analyttisesti ajattelevien sekä itseään tutkiskelevien esimiesten alaiset olivat vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaansa kuin vähemmän seurallisten ja intuitiivisemmin ajattelevien esimiesten. Tulokset seuranhalun osalta tukevat siten aikaisempia tutkimuksia, joissa ulospäinsuuntautuneisuus on yhdistetty esimiehen tehokkuuteen (Judge ym., 2002; Derue ym., 2011).

9.3. Esimiestyön osaamisvaatimukset

Esimiestyön osaamisvaatimuksia käsiteltiin esimiesten ja alaisten näkökulmasta. Esimiesten ja alaisten odotukset hyvälle esimiestyölle olivat kaiken kaikkiaan lähellä toisiaan, joskin esimiehet asettivat osaamiselle hieman alaisia korkeampia vaatimuksia; tuloshakuisen toiminnan osalta ero oli myös tilastollisesti merkitsevä. Alaisten ja esimiesten varsin yhteneväiset näkemykset myös esimiehen yhteistyöhön liittyvistä osaamisvaatimuksista eroavat Hooijbergin ja Choin (2000) tutkimustuloksista, joiden mukaan alaiset pitivät ryhmäprosessien ohjaamista tärkeämpänä kuin esimiehet. Toisaalta tulokset tukevat osittain

Hooijbergin ja Choin havaintoja siitä, että sekä alaiset että esimiehet näkivät tavoitteellisen toiminnan olevan keskeistä esimiestyössä. Vaikka esimiehet painottivat tuloshakuisuutta alaisia enemmän, laatuhakuisen toiminnan ja suoran toiminnan johtamisen osa-alueilla, jotka myös liittyvät tavoitteelliseen toimintaan, merkitseviä eroja ei ollut havaittavissa.

Tärkeimmiksi esimiestyön osaamisvaatimuksiksi nousivat johtamistoimintaan liittyvä muiden inspirointi ja yhteistoimintaan sisältyvät viestintä ja toisten kuunteleminen. Sekä alaiset että esimiehet näkivät siten, että hyvän esimiehen tulee osata innostaa ja näyttää suuntaa, viestiä sujuvasti, luoda kontakteja sekä kuunnella toisten mielipiteitä herkäällä korvalla. Muiden inspirointi voidaan liittää muutokseen suuntautuvaan ja transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseen (Yukl ym., 2002) sekä Boyatziksen (1982) kuvaamaan johtamisen osaamisklusteriin. Viestintä ja kuunteleminen puolestaan liittyvät esimiehen ihmissuhdesuuntautuneeseen käyttäytymiseen (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1980) ja Boyatziksen (1982) muotoilussa erityisesti henkilöstöressurssien johtamisen osaamisklusteriin. Tämän tutkimuksen tulokset ovat myös yhdenmukaiset Rubinin (1995) tutkimuksen kanssa, jossa alaiset arvostivat esimiehissään erityisesti toisten kuuntelemista.

Tarkasteltaessa yksityisen ja julkisen sektorin esimiesten ja henkilöstön odotuksia hyvälle esimiestyölle, havaittiin, että kaupan alan yrityksessä arvostettiin esimiehen tuloshakuista toimintaa, suoraa toiminnan johtamista ja muiden neuvontaa enemmän kuin koulutusorganisaatioissa. Nämä tulokset tukevat Boyatziksen (1982) ja Chongin (2011) havaintoja joiden mukaan yksityisellä sektorilla esimiehen osaamisvaatimuksissa painottuvat julkista sektoria enemmän tavoitteellinen toiminta ja suoriutumisorientaatio.

9.4. Toiminnan yhteys hyvään esimiestyöhön

Esimiesten käytännön toimintaa tutkittiin alaisten havaintojen kautta, jolloin alaiset arvioivat oman esimiehensä toimintaa WOPI-työpersoonallisuusinventaarin persoonallisuustekijöitä vastaavien osaavan toiminnan kuvausten kautta. Tulosten perusteella alaiset näkivät esimiestensä osaamisen olevan vahvaa useilla toiminnan osa-alueilla, mutta erityisesti laatu- ja tuloshakuisessa toiminnassa. Sen sijaan muiden inspiroinnissa ja viestinnässä esimiesten osaaminen arvioitiin suhteessa muihin toiminnan alueisiin heikommaksi. Vaikka nämä deskriptiiviset erot olivat pieniä, voidaan niillä nähdä olevan merkitystä erityisesti, koska edellä todettiin muiden inspiroinnin ja viestinnän olevan keskeisiä esimiestyön osaamisvaatimuksia.

Demografisten tekijöiden osalta nuorempien esimiesten nähtiin toimeenpanevan ratkaisujaan käytäntöön ripeämmin kuin vanhempien esimiesten. Koska ripeä päätöksentekotyylillä on liitettävissä riskinottohaluun (Niitamo, 2010a), tulos tukee Oshagbemin (2004) havaintoja, joissa nuorempien esimiesten esitettiin ottavan toiminnassaan vanhempia herkemmin riskejä. Muissa toiminnan osa-alueissa ikään liittyviä eroja ei ollut osoitettavissa. Naisesimiesten arvioitiin olevan miesesimiehiä inspiroivampia, tuottavan luovempia, tilanneherkkiä ratkaisuja ja laittavan ratkaisujaan käytäntöön miehiä ripeämmin. Myös yhteistyön osa-alueilla naisten osaamisen arvioitiin olevan vahvempaa, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Tulokset tukevat Eaglyn ym. (2003) tutkimustuloksia, joissa naisten havaittiin painottavan muutokseen suuntautuvaa käyttäytymistä miehiä enemmän. Deskriptiiviset mutta ei tilastollisesti merkitsevät erot ihmissuhteisiin suuntautuvassa käyttäytymisessä tukevat niin ikään Eaglyn ja Johnsonin (1990) havaintoja, joiden mukaan naisesimiehet eivät eroa miehistä ihmissuhteisiin suuntautuneessa käyttäytymisessä organisaatiotutkimuksissa, mutta eroja on osoitettavissa kokeellisissa tutkimuksissa.

Alaisten odotusten ja esimiestyön käytännön kohtaamista tarkasteltaessa havaittiin tilastollisesti merkitseviä, joskaan ei hyvin voimakkaita, yhteyksiä kaikilla muilla toiminnan osa-alueilla paitsi inspiroinnissa, viestinnässä ja neuvonnassa. Nämä tulokset voidaan tulkita siten, että odotukset ja käytäntö jossain määrin kohtaavat. Alaiset kuitenkin odottaisivat esimiesten painottavan nykyistä enemmän epäsuoraa johtamista, innostamalla ja suuntaa näyttämällä sekä huomioivan viestinnän ja kontaktien luomisen merkityksen esimiestyössä.

Kysymystä siitä, miten esimiehen persoonallisuus ilmenee käytännön toiminnassa, tarkasteltiin analysoimalla yhteyksiä persoonallisuustekijöiden ja alaisten arvioiman toiminnan välillä. Persoonallisuuden motivaatiotekijöiden ja vastaavien toiminnan osa-alueiden välillä oli positiivisia, mutta ei tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä. Tulos viittaa siihen, että esimiesten persoonallisuus ei välttämättä heijastu suoraan toimintaan. Aikaisemmat tutkimustulokset siitä, että henkilöiden itsearviointit ja toisten arviointit, eivät usein kohtaa (Tsui & Ohlott, 1988; Davis ym., 2006) on tarpeen ottaa huomioon, joskin tässä tutkimuksessa itsearviointit koskivat persoonallisuutta ja toisten arviot toimintaa, jolloin suoraa vertailua aikaisempiin toiminnantason tutkimuksiin ei voida tehdä. On myös mahdollista ajatella, että esimiehen toiminta ilmenee alaisille osittain esimiehen roolin (Mintzberg, 1980) kautta, jolloin esimiehen nähdään toimivan roolinsa edellyttämällä tavalla – riippumatta tämän persoonallisuudesta. Ja saman asian kääntöpuolena myös esimies voi toimia roolinsa kautta, jolloin persoonalliset taipumukset voivat vaikuttaa käyttäytymiseen,

mutta eivät täysin määritä sitä. Persoonallisuustekijöiden ja toiminnan osa-alueiden välillä oli kuitenkin havaittavissa seuraava johdonmukainen tulos, johon viitattiin jo kappaleessa 9.2.: Esimiehet, jotka hahmottivat asioita käytännönläheisesti, olivat alaisten arvioimana tuloshakuisempia, voimakkaammin johtavia, inspiroivampia sekä yhteistyön alueilla toisia herkemmin kuuntelevia ja neuvovia kuin esimiehet, joilla painottui abstrakti, teoreettinen asioiden hahmottamistapa.

Esimiehen toiminta useilla eri osa-alueilla selitti korrelaatiotarkastelussa myönteisesti alaisten työtyytyväisyyttä sekä halua pysyä nykyisessä työpaikassa. Regressioanalyysin kokonaistarkastelussa mallit selittivät 11 – 72 % työtyytyväisyyden kokonaisvaihtelusta, ja parhaiten onnistuttiin selittämään tyytyväisyyttä esimiestyöhön. Tulosten perusteella inspirointi ja viestintä olivat johdonmukaisimmin eri työtyytyväisyyden osa-alueita selittäviä: Alaiset, joiden esimiehet johtavat epäsuorasti, innostaen ja suostutellen sekä viestivät sujuvasti ja yhteistyösuhteita luoden, olivat tyytyväisempiä työhönsä. DeRuen ym. (2011) tutkimuksessa alaisten työtyytyväisyyttä selitti voimakkaimmin tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen liittyvä palkitseminen ja seuraavaksi muutokseen suuntautuva käyttäytyminen. Kuitenkin DeRuen ym. tutkimuksessa muutokseen suuntautuva käyttäytyminen oli johdonmukaisimmin yhteydessä esimiestyön tehokkuuteen, ja tältä osin inspiroinnin nouseminen voimakkaimmin työtyytyväisyyttä selittäväksi tekijäksi tukee DeRuen ym. havaintoja.

Korrelaatiotarkastelun ja regressioanalyysien tulosten perusteella esimiehen toiminta selitti alaisten työtyytyväisyyttä voimakkaammin kuin esimiehen persoonallisuus, mikä on yhdenmukainen DeRuen ym. (2011) meta-analyysin tulosten kanssa. Regressiomalleissa esimiehen toiminta selitti alaisten työtyytyväisyyttä persoonallisuutta enemmän neljässä työtyytyväisyyden osa-alueessa sekä kokonaistyötyytyväisyydessä. Kuitenkin tyytyväisyyttä työn sisältöön, palkkaukseen ja vaikutusmahdollisuuksiin selitti hieman paremmin esimiehen persoonallisuustekijät kuin esimiehen toiminta.

Regressioanalyysissa alaisten työpaikan vaihtolttiutta onnistuttiin selittämään esimiehen toiminnalla heikommin kuin työtyytyväisyyttä ja regressiomallin selitysaste oli 10 %. Voimakkaimmin alaisten halua pysyä nykyisessä työssään selitti esimiehen laatuhaikainen toiminta, joka liittyy tehtäväsuuntautuneeseen johtamiskäyttäytymiseen. Edellä havaittiin vastaavalla tavalla, että esimiehen persoonallisuustekijät selittivät heikommin alaisten työpaikan vaihtolttiutta kuin työtyytyväisyyttä. Nämä tulokset viittaavat siihen, että muut

tekijät kuin esimiehen persoonallisuus tai toiminta vaikuttavat alaisten työpaikan vaihtoalttiuteen enemmän kuin työtyytyväisyyteen. Muut tekijät voivat liittyä Firthin ym. (2004) mainitsemaan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työstressin kokemiseen ja organisaatiotason tekijöihin. Toisaalta on mahdollista, että esimiehen persoonallisuus ja toiminta vaikuttavat välillisesti työpaikan vaihtoalttiuteen työtyytyväisyyden kautta, mihin Firthin ym. (2004) tutkimustulokset viittaavat. Näiden kysymysten tarkempi käsittely onkin ajateltavissa jatkotutkimusaiheeksi.

Kaiken kaikkiaan tulokset työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden osalta tukevat aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että hyvän esimiestyön kannalta niin tehtäviin ja ihmissuhteisiin kuin muutokseenkin suuntautuva johtamiskäyttäytyminen on tärkeää (mm. Blake & Mouton, 1982; Bass, 1990; Podsakoff ym., 1990; DeRue ym. 2011)

9.5. Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimuksen perusteella esimiehen toiminta on hyvän esimiestyön kannalta tärkeämpää kuin esimiehen persoonallisuus. Tämä voidaan nähdä esimiesten kehittymismahdollisuuksia ajatellen myönteisenä tuloksena sillä toisin kuin persoonallisuutta, toimintaa on helpompi kehittää ja muuttaa. Tutkimus tarjoaa myös tietoa esimiestyön varsinaisista kehittämiskohteista. Sekä esimiesten että alaisten ajatuksissa erityisesti toisten inspiointi, joka ilmenee innostavana, tulevaisuuden suuntaa näyttävänä johtamisena sekä tehokas viestintä ja toisten kuunteleminen ovat keskeisiä esimiestyön osaamisvaatimuksia. Koska inspiroiva johtamiskäyttäytyminen ja viestintä olivat myös merkitsevimmät selittäjät alaisten työtyytyväisyydelle, voidaan ajatella, että esimiehillä ja alaisilla on varsin hyvä käsitys siitä, mitä hyvässä esimiestyössä vaaditaan.

Toisaalta alaiset näkevät esimiestensä osaamisen olevan inspiroinnin ja viestinnän osa-alueilla heikompa suhteessa muihin toiminnan alueisiin, ja odotukset ja esimiestyön käytäntö eivät kohtaa. Esimiehiltä odotettaisiin siten nykyistä innostavampaa, keskustelelevampaa, tietoa jakavaa ja välittävää johtamistyyliä. Myöskään esimiesten persoonallisuuden motivaatiotekijöissä inspiointi ja viestintään heijastuva seuranhalu eivät nousseet keskeisiksi viitaten siihen, että tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä nämä tekijät eivät olleet korostuneita.

Näistä tuloksista herää luonnollisesti kysymys: Sujuvampaa viestintää voi kenties oppia, mutta entä inspiointi: Voiko esimies kehittää johtamistyyliään innostavammaksi ja

muutokselle myönteisemmäksi, vai onko kyse henkilökohtaisesta karismasta, jota henkilöllä joko on tai ei ole. Oikea vastaus voi löytyä näiden väliltä, mutta yhden näkökulman tähän tarjoaa nais- ja miesesimiesten persoonallisuuden ja toiminnan vertailu: Persoonallisuustekijöiden tarkastelussa naiset ja miehet eivät eronneet epäsuoraa, inspiroivaa johtamista ohjaavassa motivaatiossa. Sen sijaan alaiset arvioivat naiesimiesten toiminnan olevan selkeästi innostavampaa ja inspiroivampaa kuin miesten. Onko niin, että naiesimiehet ovat oppineet johtamaan epäsuoremmin ja suostuttelevammin kuin miehet, jolloin tämä kehityspolku ei olisi miesesimiehiltäkään suljettu. Mielenkiintoista on myös, että inspirointi persoonallisuuden motivaatiotekijänä ei tässä tutkimuksessa noussut merkitseväksi selittäjäksi alaisten tyytyväisyydelle – inspiroiva johtaminen liittyi hyvään esimiestyöhön vain toiminnan tasolla. On myös tarpeen ottaa huomioon, että inspirointi muutokseen suuntautuvana johtamiskäyttäytymisenä on yksi esimiestyön ulottuvuus, ja että myös tehtäviin ja ihmissuhteisiin suuntautuva käyttäytyminen näyttäytyivät tutkimustulosten valossa tärkeinä. Käytännön esimiestyön ja esimiehenä kehittymisen kannalta onkin tarpeen pohtia minkälaista johtamista omassa organisaatiossa ja toimintaympäristössä tarvitaan ja miten alaisten sekä organisaation johdon odotukset huomioidaan. Tämä tehtävä ei ole helppo, mutta rohkaisevana näkökulmana voidaan tämän tutkimuksen perusteella esittää, että alaiset olivat kohtuullisen tyytyväisiä esimiestensä työskentelyyn: Esimiehenä kehittyminen on siten nähtävissä positiivisena mahdollisuutena pikemmin kuin välttämättömänä pakkona.

Vaikka esimiesten toiminta oli tutkimuksessa persoonallisuutta voimakkaammin yhteydessä alaisten tyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen, ei persoonallisuuden merkitystä esimiestyössä voida sivuuttaa. Persoonallisuuden regressiomalleilla onnistuttiin selittämään alaisten tyytyväisyyttä työn sisältöön, palkkaukseen ja vaikutusmahdollisuuksiin hieman paremmin kuin toiminnan malleilla. Yksilölliset motiivit, kognitiiviset tyyliin ja suhtautumistavat asioihin heijastuvat siihen mitä esimiehet haluavat tehdä, miten he lähestyvät ja käsittelevät ongelmia ja miten näkevät itsensä ja ympäristönsä. Vaikka nämä tekijät eivät täysin määrittäisi toimintaa, on perusteltua nähdä niiden vaikuttavan välillisesti.

Tutkimuksessa alaiset, joiden esimiehet suhtautuivat myönteisesti muutokseen ja epäselvyyteen sekä pohtivat omaa toimintaansa, olivat tyytyväisempiä työhönsä. Esimiestyössä muutokset ja epävarmuus ovat usein arkipäivää, ja päätöksiä joudutaan tekemään epätäydellisen informaation perusteella. Esimiehet, joille on luonnollista toimia tällaisessa ympäristössä, ja jotka eivät koe muutoksia uhkaavina, voivat omalla suhtautumisellaan luoda myönteistä ja tulevaisuuteen luottavaa työilmapiiriä. Isetutkiskelun

merkitys on ymmärrettävissä esimiehen itsetuntemuksen ja omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisen kautta: Alaiset voivat havaita, että esimies haluaa pohtia omaa toimintaansa ja huomata siinä myös kehitettävää, mikä heijastuu alaisten tyytyväisyyteen.

Tulokset, joiden mukaan abstraktisti asioita hahmottavien esimiesten alaiset ovat tyytymättömämpiä työhönsä ja toisaalta käytännönläheisesti ajattelevien esimiesten alaiset tyytyväisempiä, ovat mielenkiintoisia: On mahdollista ajatella, että henkilöstö arvostaa lähiesimiehensä työssä nimenomaan toiminnallista ja käytännönläheistä sekä asioita eteenpäin vievää otetta. Tulosten perusteella ei ole syytä kuitenkaan esittää, että abstrakti ajattelu olisi hyvän esimiestyön kannalta epäedullista. Pikemminkin on perusteltua ajatella, että etenkin ylemmissä johtotehtävissä kokonaisvaltainen, laajojen asiayhteyksien käsitteellinen pohdinta on tarpeen. Ehkä selitys löytyy pikemminkin teoreettisesti, älyllisesti asioita pohtivien esimiesten johtamiseen ja yhteistyöhön liittyvästä osaamisesta, joka alaisten arvioimana oli heikompaa kuin käytännönläheisesti suuntautuneiden esimiesten. Tällöin on tarpeen pohtia, millä tavoin esimiehet voivat kehittää osaamistaan näillä osa-alueilla.

Tutkimuksessa persoonallisuuden motivaatiotekijät, kuuntelua ohjaavaa tukeutumisen halua lukuun ottamatta, eivät olleet johdonmukaisesti yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen tai työpaikan vaihtoalttiuteen. Motivaation merkitystä hyvälle esimiestyölle ei kuitenkaan voida tämän perusteella kyseenalaistaa. Esimerkkinä voidaan ajatella esimiestä, jonka halu johtaa toisia olisi hyvin heikko. Olisi varsin mahdollista, että henkilö tuntisi tällöin olonsa epämukavaksi esimiehen roolissa, ja hän saattaisi paljon mieluummin viihtyä asiantuntijan tehtävissä. Tässä on kyse Murrayn (1938) kuvaamasta yksilöllisten motiivien ja ympäristön yhteensopivuudesta.

9.6. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on tarpeen ottaa huomioon seuraavia rajoittavia tekijöitä. Aineiston koko erityisesti esimiesten osalta oli suhteellisen pieni, joten tuloksia ei voida yksiselitteisesti yleistää julkisen tai yksityisen sektorin esimiehiä koskeviksi. Tutkimuksen analysointimenetelminä käytettiin tilastollisia testejä, joihin liittyy myös virheellisten korrelaatioiden riski, jolloin kyse voi olla yhteensattumasta eikä todellisesta muuttujien välisestä yhteydestä. Tutkimuksessa tätä pyrittiin kontrolloimaan käyttämällä korrelaatioanalyysin ohella lineaarista regressioanalyysia tulosten vahvistamiseksi.

Lisäksi on huomioitava, että alaisten yhteystietojen pyytäminen suoraan esimiehiltä voi aiheuttaa valikoitumista, jolloin tutkimukseen osallistuu herkemmin alaisia, joilla yhteistyö esimiehen kanssa sujuu hyvin. Tällöin erityisesti esimiesten osaamisalueisiin liittyvät vastaukset voivat olla esimiehen kannalta myönteisempiä. Tutkimuksen mittareihin liittyvänä rajoituksena on tarpeen mainita esimiehen osaamisalueiden ja hyvän esimiestyön kartoituksessa käytetyt asteikkokuvaukset, jotka vastaajat ovat voineet kokea vaikeaselkoisina. On myös syytä ottaa huomioon mahdollisuus, että persoonallisuustekijöiden ja esimiesten osaamisen korreloimattomuus on voinut johtua osittain toiminnan arvioinnissa käytetyn mittarin yksiulotteisuudesta. WOPI -työpersoonallisuusinventaariin perustuva 360-arviointikysely on kattavampi ja sisältää kutakin asteikkoa kohden useampia kysymyksiä. Siten sen tai jonkin toisen laajemman arviointityökalun käyttäminen jatkotutkimuksissa on suositeltavaa.

Tässä tutkimuksessa hyvää esimiestyötä operationalisoitiin alaisten työtyytyväisyydellä ja työpaikan vaihtoalttiudella. Koska myös esimiesten toiminta-arviot pyydettiin alaisilta, on tarpeen ottaa huomioon, että persoonallisuutta voimakkaammat korrelaatiot toiminnan ja hyvän esimiestyön välillä voivat johtua osittain tietojen saamisesta samasta lähteestä. Jatkotutkimuksissa olisikin hyödyllistä koota tietoa esimiesten toiminnasta useammasta lähteestä kuten esimiehiltä itseltään, työtovereilta ja esimiesten omilta esimiehiltä. Lisäksi olisi tarpeen tutkia esimiehen persoonallisuuden ja toiminnan yhteyttä tehokkuuteen myös muiden mittareiden avulla - huomioiden myös niin sanotut kovemmat mittarit kuten organisaatioyksikön taloudellisen kannattavuus.

Tutkimus herätti myös useita muita kysymyksiä, jotka voivat olla jatkotutkimusten kannalta mielenkiintoisia. Tutkimuksessa naisesimiesten alaiset olivat tyytyväisempiä työhönsä ja myös naisesimiesten osaamista arvioitiin myönteisemmin. Koska valtaosa alaisvastaajista oli naisia, herää kysymys siitä liittyykö tämä tulos naisalaisten ja naisesimiesten väliseen toimivampaan yhteistyöhön. Toinen kysymyksiä herättävä tulos oli esimiehen persoonallisuuden yhteys alaisten työtyytyväisyyteen, joka koulutusalan asiantuntijaorganisaatioissa oli havaittavissa, mutta kaupan alan yrityksessä vähäisemmässä määrin. Pidemmälle menevien johtopäätösten tekeminen esimerkiksi esimies-alaisyhteistyön kestosta tai asiantuntijaorganisaation luonteesta vaatii tarkempaa tutkimusta. Lopuksi kysymys esimiehen itsetuntemuksen merkityksestä tehokkuudelle vaatisi lisätutkimuksia laajemmilla esimiesaineistoilla. Tällöin olisi mahdollista tutkia esimerkiksi miten esimiesten itsearviointien ja toisten arviointien vastaavuus liittyy hyvään ja tehokkaaseen esimiestyöhön.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K., & Mena, M.A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20 (10), 842-852.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Allport, G.W. (1971). *Personality: A psychological interpretation*. London: Constable. (alkuperäinen teos julkaistu 1937)
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*, 7. painos. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Anatonacopoulou, E.P., & FitzGerald L. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Management Journal*, 6 (1), 27-48.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self–other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141–164.
- Barenbaum, N.B., & Winter, D.G. (2010). History of modern personality theory and research, Teoksessa O.P.John, R.W. Robins & L.A. Pervin (Toim.), *Handbook of personality: Theory and research (3-26)*. New York: The Guilford Press.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, 103–121.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- (Adams, E.F. (1976). Influences of minority supervisors on subordinate attitudes. *julkaisematon käsikirjoitus*.)
- (Haccoun, D.M., Haccoun, R.R., & Sallay, G. (1978). Sex differences in the appropriateness in the appropriateness of supervisory styles: A nonmanagement view. *Journal of Applied Psychology*, 63, 124-127.)
- (Terborg, J.R., & Shingledecker, P. (1983). Employee reactions to supervision and work evaluation as a function of subordinate and manager sex. *Sex Roles*, 9 (7), 813-824.)
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bieri, J. (1955). Cognitive complexity-simplicity and predictive behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 263-268.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- (Spencer, L.M., Jr. (1979). Identifying, measuring, and training soft skill competencies which predict performance in professional, managerial, and human service jobs. Paper presented at the Soft Skill Analysis Symposium. Department of the Army Training Development Institute, Fort Monroe, VA, August, 1979.)
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (3), 5-12.
- Brunswik, E. (1966). Reasoning as a universal behaviour model and a functional differentiation between 'perception' and 'thinking', Teoksessa K.R. Hammond (Toim.), *The Psychology of Egon Brunswik*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1980). *Tehokas esimiestoiminta*. *Ekonomia-sarja* 65. Espoo: Weilin+Göös.
- Gaertner, K.N., & Nollen, S.D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human relations*, 42 (11), 975-991.
- Cattell, R.B. (1965). *The scientific analysis of personality*. England: Penguin Books Ltd.
- Chiu, R.K., & Francesco, A.M. (2003). Dispositional traits and turnover intention. Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24 (3), 284-298.
- Chong, E. (2011). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research* (artikkeli painossa).
Haettu 19.11.2012 osoitteesta:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631100292X>
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Cofer, N.C. (1985). Drives and motives. Teoksessa G.A. Kimble & K. Schlesinger (Toim.), *Topics in the history of psychology*, 2.painos. (151-190). Hillsdale, NJ. Erlbaum.

- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.
- Davis, M.H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- Davis, D.A., Mazmanian, P.E., Fordis, M., Van Harrison, R., Thorpe, K.E, & Perrier, L. (2006). Accuracy of physician self-assessment compared with observed measures of competence: a systematic review. *JAMA*, 6 (296), 1094-1102.
- Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- DeNisi, A.S., & Kluger, A.N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 129-139.
- Dewey, J. (1933). *How we think*. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Company.
- D'Zurilla, T.J., & Goldfried, M.R. (1971). Problem solving and behaviour modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78, 107-126.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C., & van Engen M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Eagly A.H., & Johnson B.T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Eagly A.H., Karau S.J., & Makhijani M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125–145.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., & Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (2), 390-405.
- Eysenck, H.J. (1950). *Dimensions of personality*. London: Routledge & Kegan Paul Limited.
- Fine, S.A., & Getkate, M. (1995). *Benchmark tasks for job analysis: A guide for functional job analysis*. Mahwah: New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.

- Fleenor, J. W., McCauley, C. D., & Brutus, S. (1996). Self–other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487–506.
- Fleenor, J.W., Smither, J.W., Atwater, L.,E., Braddy, P.W., & Sturm, R.E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21, 1005-1034.
- Frenkel-Brunswik, E. (1949). Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. *Journal of Personality*, 18, 108-143.
- Freud, S. (1969). *Johdatus psykoanalyysiin*, 2. painos. Jyväskylä. (alkuperäinen teos julkaistu 1924.)
- Gilbert,G., Collins,R. W., & Brenner, R. (1990). Age and leadership effectiveness: from the perceptions of the follower. *Human Resource Management*, 29 (2), 187–196.
- Glynn, M.N., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organization behavior lens: a look at the last half-century research. Teoksessa N. Nohria & R. Khumara, (Toim), *Handbook of leadership theory and practice* (119-158). Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Harvey-Jones, J. (1991). *Muutoksen johtaminen*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Harvey, O. J., Hunt, D. E., & Schrodet, H. M. (1961). *Conceptual systems and personality organization*. New York: Wiley.
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, 5, 53–71.
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist*, 51, 469–477.
- Hooijberg, R., & Choi, J. (2000). Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perception of effectiveness. *Leadership Quarterly*, 11, (3), 341-364.
- Hull, C.L. (1943). *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Iaffaldano M.R, & Muchinsky P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

- Isaksen, S.G., Babij, B.J., & Lauer, K.J. (2003). Cognitive styles in creative leadership practices: exploring the relationship between level and style. *Psychological Reports*, 93, 983-994.
- Jackson, D.N., Ahmed, S.A., & Heapy, N.A. (1976). Is achievement a unitary construct? *Journal of Research in Personality*, 10 (1), 1–21.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 765-780.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kagan, J. (1965). Individual differences in the resolution of response uncertainty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 154-160.
- Kirton, M.J. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- Kogan, N., & Wallach, M.A. (1964). *Risk-taking: A study in cognition and personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press
- Koys, D.J. (2001). The effects of organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Kumari, G., & Pandey, K.M. (2011). Job satisfaction in public sector and private sector: A comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2 (3), 222-228.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lowe, K. B., & Galen, K. K. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385 - 341.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press. (alkuperäinen teos julkaistu 1985)

- McClelland, D.C., & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 737-743.
- McMurtrey, M., Grover, V., Teng, J.T.C., & Lightner, N.J. (2002). Job satisfaction of information technology workers: The impact of career orientation and task automation in a CASE environment. *Journal of Management Information Systems*, 19 (2), 273-302.
- McRae, R.R., & Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52, 509-516.
- McRae, R.R., & Costa, P.T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miller, J.G., & Wheeler, K.G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (5), 465-478.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mossholder, K.W., Settoon, R.P., & Henagan, S.C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 607-618.
- Mottaz, C.J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*, 14 (3), 387-409.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nederström, M. & Niitamo, P. (2010). *Construction and Validation of a Work Personality Inventory*. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Report 1, 2010.
http://otalib.aalto.fi/en/collections/e-publications/other_publications/2010/
- Niitamo, P. (2010 a). *WOPI 1.0. Tulkintakäsikirja*. Helsinki: Competence Dimensions Ltd
- Niitamo, P. (2010 b). *WOPI Technical Manual*. Helsinki: Competence Dimensions Ltd.
<http://www.wopi.net/en/downloads>
- (Nederström, M. *Self- other agreement on personality*. Valmisteilla oleva tohtorin väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos)
- (Peltokangas, H. *Personality-job fit*. Valmisteilla oleva tohtorinväitöskirja. Vaasan yliopisto, johtamisen laitos.)

- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3. painos). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Nowack, K.M (1992). Self-assessment and rater-assessment as a dimension of management development. *Human Resource Quarterly*, 3 (2), 141-155.
- Nummenmaa, L. (2009). Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nurmi, R. (2000). *Johtaminen ja esimiestyö 2*. Tampere: Tammer-Paino.
- Nurmi, J-E., & Salmela-Aro, K. (2002). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa J-E Nurmi & K. Salmela-Aro (Toim.), *Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: PS-kustannus, Otavan Kirjapaino Oy.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction - performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547–557.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behavior of managers. *Employee Relations*, 26 (1), 14-29.
- Paulhus, D.L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 598-609.
- Pervin, L.A. (2003). *The science of personality*. New York: Oxford University Press.
(Witkin, H.A., Dyk, R.B., Faterson, H.F., Goodenough, D.R., & Karp, S.A. (1962). *Psychological differentiation*. New York: Wiley.)
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Podsakoff, P.M, & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531–544.
- Podolny, J.M., Khurana, R., & Besharow, M.L. (2010). Revisiting the meaning of leadership. Teoksessa N. Nohria & R. Khumara (Toim), *Handbook of leadership theory and practice* (65-116), Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
(Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.)
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu Muutoksessa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rubin, R. (1995). Upward appraisal: what subordinates consider important in evaluating their supervisors. *Library & Information Science Research*, 17 (2), 151-611.

- Saari, L.M., & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Sager, J.K. (1991). A longitudinal assessment of change in sales force turnover, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (1), 25-36.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work. An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 9-25.
- Scheier, M., & Carver, C.S. (1985) Optimism, coping, and health: Assessment and implication of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Spangler, W.D., House, R.J., & Palrecha, R. (2004). Personality and leadership. Teoksessa B. Schneider & D.B. Smith (Toim.), *Personality and organizations* (251-290). Mahwah: NJ. Lawrence Erlbaum.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. California: Thousand Oaks: Sage Publications.
- (Weis, D.J., Davis, R.V., & England, G.W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22.)
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J., & Grigorenko, E.L. (1997). Are cognitive styles still in style. *American Psychologist*, 52 (7), 700-712.
- Strang, S.E., & Kuhnert, K.W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20, 421-433.
- Summers, G.F. (1977). Introduction. Teoksessa G.F. Summers (Toim.) *Attitude measurement* (s. 1-17). London: Kershaw Publishing Company.
- (Katz, D., & Stotland, E. (1959). A preliminary statement to a theory of attitude structure and change. Teoksessa Koch, S. (Toim.) *Psychology: A study of a science*. 3. painos. New York: McGraw-Hill.)
- (Krech, D., Crutchfield, R.S., & Ballachey, E.L. (1962). *Individual in society*. New York: McGraw-Hill.)
- Sypher, B.D., & Zorn, T.E., Jr. (1986). Communication related abilities and upward mobility. *Human Communication Research*, 12, 420-431.

- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thompson, M.D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, 42 (11/12), 969-992.
- Toskala, A. (2000). *Itsetuntemus ja johtajuus II: Järjen ja tunteen vuoropuhelua*. Jyväskylä: Painoporras Oy.
- Tsui, A. S., & Ohlott, P. (1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: Interrater agreement and consensus in effectiveness models. *Personnel Psychology*, 41, 779-803.
- Ulrich D., Halbrook R., Meder D., Stuchlik M., & Thorp S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14, 89-103.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893-914.
- Vanhala, S. (1981). Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51/11981: Helsinki
- Viljanen, M. (2006). *Täytyykö töissä niin viihtyäkään? Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulokellisuus tietotekniikka-ammateissa*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-9:2006.
- Witt, L.A., & Nye, L.G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 910-917.
- Yao, Y., & Zhang, J. (2010). The influence of cognitive complexity on leadership effectiveness: Moderating effects of environmental complexity. Management Science and Engineering (ICMSE), 2010 International Conference, Date of Conference: 24-26 Nov. 2010, Conference Publications, 1792 – 1797
Noudettu 15.10.2012 sivulta:
http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=5720022&tag=1
- Yammarino, F.J., & Atwater, L.E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resource management. *Organizational Dynamics*, 25 (4), 35-44.

- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*, 4. painos. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Yukl G., Gordon, A., & Taber T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 15–32.

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimustiedote esimiehille

TUTKIMUSTIEDOTE

psykologian pro gradu, Itä-Suomen yliopisto
Outi Ikonen

Hyvä esimiestyö -tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella esimiesten ja henkilöstön käsityksiä esimiesten osaamisalueista ja siitä mitä he arvostavat esimiestyössä. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan lisätietoa siitä, mitä asioita henkilöstö kokee esimiestyön kannalta tärkeiksi, ja toisaalta mikä on esimiesten oma näkemys työn keskeisistä osaamisvaatimuksista.

Tutkimuksessa kerättävä aineisto on ehdottoman luottamuksellista. Kaikki tiedot tallennetaan ilman tunnistetietoja, ja kyselylomakkeet tuhotaan heti, kun aineisto on tallennettu tilasto-ohjelmaan. Esimiesten ja henkilöstön vastauksia ei myöskään luovuteta tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, ainoastaan tutkimustulosten kooste. Tutkimustulosten koosteessa ja pro gradu -tutkimusraportissa esitetään vain keskiarvotietoja, jolloin yksittäisiä esimiehiä ja työntekijöitä ei voi tunnistaa. Tutkimusraportissa ei myöskään mainita tutkimuksen kohdeorganisaation nimeä.

Esimiesten työhön liittyvien käsitysten kartoituksessa käytetään Aalto-yliopiston dosentin Petteri Niitamon kehittämää Internet-pohjaista WOPI-kyselyä. WOPI-kyselyyn vastaamisen jälkeen esimiehiltä tiedustellaan lyhyellä sähköpostikyselyllä näkemyksiä hyvästä esimiestyöstä. Esimiehet saavat henkilökohtaisen WOPI-palautteen kyselyihin vastaamisen jälkeen. Palaute tarjoaa mahdollisesti mielenkiintoista ja henkilökohtaisesti tärkeää tietoa koskien suhtautumista erilaisiin työhön liittyviin tekijöihin. Palaute on täysin henkilökohtainen, eikä sitä näe organisaatiossa muut kuin kyselyn täyttänyt esimies. Kyselyihin vastaaminen vie esimiehiltä aikaa 20-30 minuuttia ja henkilöstöltä 10-15 minuuttia.

Tutkimuksen toteutus ja aikataulu

Tutkija lähettää esimiehille sähköpostilla ohjeet WOPI-kyselyn täyttämiseen Internetissä sekä tiedustelee keitä alaisia pyydetään osallistumaan tutkimukseen. Tutkija lähettää henkilöstölle tämän jälkeen sähköpostilla linkin Internet-kyselylomakkeen täyttämistä varten. Kyselyihin vastaamiseen on varattu aikaa 6.1.-20.1.2012.

Tutkijan yhteystiedot

Outi Ikonen
puhelin: 050 3511096
sähköposti: ohartika@student.uef.fi

LIITE 2. Sähköpostin saate esimiehille

Hei,

Teen gradututkimusta hyvästä esimiestyöstä, ja organisaationne henkilöstöasioista vastaava (*tässä henkilön nimi*) on kertonut teille tutkimuksestani. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella esimiesten osaamista ohjaavia tekijöitä sekä esimiesten ja henkilöstön käsityksiä siitä, mikä osaaminen on esimiestyössä tärkeää. Tämän vuoksi teidänkin vastauksenne on erittäin tärkeää.

Lähetän tämän sähköpostiviestin jälkeen teille kutsun Internetissä täytettävään WOPI-kyselyyn. WOPI-kyselyssä tiedustellaan työhön liittyvistä käsityksistäne. Vastattuanne WOPI-kyselyyn lähetän teille sähköpostilla lyhyen kyselylomakkeen, jossa tiedustelen vielä näkemyksiänne hyvästä esimiestyöstä. Vastattuanne sähköpostikyselyyn, lähetän teille henkilökohtaisen WOPI-palautteen, joka tarjoaa mahdollisesti mielenkiintoista ja merkityksellistä tietoa koskien omaa suhtautumistanne erilaisiin työhön liittyviin tekijöihin.

Vastaisitteko WOPI-kyselyyn xx.xx mennessä, kiitos. (*palutuspäivämäärät vaihtelivat kohdeorganisaatioittain 17.11.2011 - 25.1.2012*)

Tutkimuksessa kerättävä aineisto on ehdottoman luottamuksellista. Kaikki tiedot tallennetaan ilman tunnistetietoja, ja kyselylomakkeet tuhoetaan heti, kun aineisto on tallennettu tilasto-ohjelmaan. Esimiesten ja henkilöstön vastauksia ei anneta organisaationne johdolle, ainoastaan tutkimustulosten kooste. Tutkimuksen raportissa esitetään vain keskiarvotietoja, jolloin yksittäisiä esimiehiä ja työntekijöitä ei voi tunnistaa. Tutkimuksessa ei siten tarkastella yksittäisten esimiesten saamia palautteita vaan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä yleisesti.

Mikäli teillä herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen, älkää epäröikö ottaa minuun yhteyttä.

Kiitoksia vastauksestanne!

Ystävällisin terveisin,

Outi Ikonen

sähköposti: ohartika@student.uef.fi

gsm: 050 3511096

LIITE 3. Sähköpostikyselylomake esimiehille

HYVÄ ESIMIESTYÖ – KYSELY

Tämän kyselyn tavoitteena on tarkastella esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä esimiestyöstä. Tämän vuoksi Sinunkin vastauksesi on erittäin tärkeä. Antamasi tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia. Kaikki tiedot tallennetaan ilman tunnustietoja, ja kyselylomakkeet tuhoetaan heti, kun aineisto on tallennettu tilasto-ohjelmaan.

Ole hyvä ja täytä vastauksesi tähän lomakkeeseen, tallenna lomake koneellesi ja lähetä täytetty lomake sähköpostilla osoitteeseen ohartika@student.uef.fi

TAUSTATIEDOT	Merkitse tähän sarakkeeseen rasti oikean vaihtoehdon kohdalle tai kirjoita vastauksesi.
Ikäsi vuosina	
Sukupuolesi	
• mies	
• nainen	
Koulutuksesi (Merkitse seuraavista vaihtoehdoista ylin koulutuksesi)	
• peruskoulu	
• lukio	
• ammattikoulu	
• opisto	
• ammattikorkeakoulu	
• korkeakoulu, alemman asteen tutkinto	
• korkeakoulu, ylemmän asteen tutkinto	
• jokin muu, mikä?	
Työkokemuksesi yhteensä vuosina	
Montako vuotta olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?	
Ammattiasemasi	
• Ylin johto	
• Ylempi keskijohto	
• Alempi keskijohto	
• Työnjohto	
• Joku muu, mikä?	
Minkä esimieskoulutuksen olet käynyt?	
Kuinka pitkä esimieskoulutuksesi oli vuosina?	

IHANTEELLISEN ESIMIEHEN TOIMINTAMALLIT										
Kuvaa seuraavassa mitä toimintamalleja pidät yleisesti hyvinä esimiestyössä. Merkitse rasti X oikeaan sarakkeeseen asteikolla 1 - 10, jossa 1 = ominaisuutta ei esiinny juuri lainkaan ihanteellisen esimiehen toiminnassa ja 10 = ominaisuutta esiintyy erittäin paljon ihanteellisen esimiehen toiminnassa. Vastauksissasi voit ajatella kuvaavasi esimiestyössä vaadittavaa ydinosaamista. Kiinnitä arvioita tehdessäsi huomiota toimintamallien suhteisiin kunkin asteikon alla olevan ohjeen mukaisesti.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Laatuhaikainen toiminta										
Arviota tehdessä kiinnitä huomio laatuhaikaisuuden suhteeseen seuraavan kohdan tuloshakuisuuteen - kumpi on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa? Esimiehet painottavat toimissaan ja odotuksissaan eri tavoin laatua vs. tuloksia. Laatuhaikaisuus tarkoittaa että esimies painottaa paneutumista käsillä oleviin asioihin ja sen kautta saavutettavaan laatuun. Korkeaan laatuhaikaisuuteen liittyy täydellisyyden ja virheettömyyden tavoittelua myös pienemmissä asioissa.										
2. Tuloshakainen, monialainen toiminta										
Arviota tehdessä kiinnitä huomio tuloshakaisuuden suhteeseen edellisen kohdan laatuhaikaisuuteen - kumpi on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa? Tuloshakaisuus tarkoittaa, että esimies painottaa määrällisiä tuloksia, jotka saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti eli kustannuksia minimoiden ja tuotosta maksimoiden. Asiat tulee toteuttaa nopeasti, lyhintä reittiä käyttäen ja toimintaa muutetaan nopeasti olosuhteiden mukaan.										
3. Toiminnan johtaminen										
Arviota tehdessä kiinnitä huomio toiminnan johtamisen ja seuraavan kohdan muiden inspiroinnin suhteeseen – kumpi on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa? Muiden toiminnan johtaminen tarkoittaa että esimies johtaa selkeästi ja voimakkaasti. Esimies näyttää muille suuntaa sekä luo selkeitä tavoitteita. Esimies odottaa muilta rivakkaa toimeen tarttumista ja seuraa toiminnan edistymistä.										
4. Muiden inspirointi										
Arviota tehdessä kiinnitä huomio edellisen kohdan toiminnan johtamisen ja muiden inspiroinnin suhteeseen – kumpi on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa? Muiden inspirointi tarkoittaa, että esimies johtaa muita innostaen ja suostutellen ajatuksin, ideoin ja omin esiintymisin. Esimies luo ja nostaa henkeä esiintuomalla yksikön/organisaation toiminnan erinomaisuutta ja tavoitteiden positiivista haastetta.										
5. Viestintä										
Arviota tehdessä kiinnitä huomiota seuraavien kohtien neuvontaan ja kuunteluun. Mikä on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa? Viestintä tarkoittaa, että esimies hakee ja ylläpitää kontakteja ihmisiin. Jakaa ja vaihtaa tietoa pitäen ihmiset ajan tasalla.										
6. Neuvonta										
Arviota tehdessä kiinnitä huomiota edellisen kohdan viestintään ja seuraavan kohdan kuunteluun. Mikä on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa? Muiden neuvonta tarkoittaa, että esimies antaa muille aktiivisesti tukea, neuvoja ja ohjausta.										
7. Kuuntelu										
Arviota tehdessä kiinnitä huomiota edellisten kohtien viestintään ja neuvontaan. Mikä on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa? Muiden kuuntelu tarkoittaa että esimies on yhteistyöhaluinen, kuuntelee muiden tarpeita herkällä korvalla. Kuunteluun liittyy myös neuvojen kysyminen ja muiden mielipiteiden tunnustelu.										

IHANTEELLISEN ESIMIEHEN SUUNNITTELU & ONGELMANRATKAISU											
Kuvaa seuraavaksi käsitystäsi ihanteellisen esimiehen suunnittelusta ja ongelmanratkaisusta kahden vastakohtaisen tyylin välillä. Merkitse rasti X asteikolle osoittamaan kumpaa päätyä ja miten voimakkaasti ihanteellinen esimies mielestäsi painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8. faktapainotus											ideapainotus
Suunnittelun ja ongelmanratkaisun ensimmäisessä vaiheessa asioita <u>lähestytään</u> painottamalla joko tosiasioita tai uusia ideoita. Merkitse rasti asteikolle mielestäsi oikeaan kohtaan osoittamaan kumpaa päätyä esimies painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.											
9. kohdentunut määrittely											laaja määrittely
Suunnittelun ja ongelmanratkaisun toisessa vaiheessa asioita <u>määritellään</u> joko kohdistuneesti, konkreettisesti tai tavoittelemalla asioista laaja-alaista, laajasti taustoitettua tai monisyistä kuvaa. Merkitse rasti asteikolle mielestäsi oikeaan kohtaan osoittamaan kumpaa päätyä esimies painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.											
10. vakioratkaisut											luovat ratkaisut
Suunnittelun ja ongelmanratkaisun kolmannessa vaiheessa <u>tuotetaan ratkaisuja</u> , jotka painottuvat joko loogisiin, johdonmukaisiin ja vakioitaviin ratkaisumalleihin tai luoviin, tilanteiden erityispiirteisiin vastaaviin ratkaisumalleihin. Merkitse rasti asteikolle mielestäsi oikeaan kohtaan osoittamaan kumpaa päätyä esimies painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.											
11. varovainen toimeenpano											nopea toimeenpano
Suunnittelun ja ongelmanratkaisun neljännessä ja viimeisessä vaiheessa ratkaisut <u>toimeenpannaan</u> joko varovaisesti ja hallitusti tai nopeasti, riskejä ottaen. Merkitse rasti asteikolle mielestäsi oikeaan kohtaan osoittamaan kumpaa päätyä esimies painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.											

Mitä haluaisit nostaa esille hyvästä esimiestyöstä? Voit kirjoittaa tähän vapaasti ajatuksiasi.

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 4. Tutkimuksen saate henkilöstölle

Hei,

Teen gradututkimusta hyvästä esimiestyöstä ja sain yhteystietosi esimieheltäsi (*toisen koulutusorganisaation osalta ei tätä mainintaa, koska henkilöstön tiedot saatiin keskitetyksi*). Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella esimiesten osaamisalueita ja esimiesten ja henkilöstön käsityksiä siitä, mikä osaaminen on esimiestyössä tärkeää. Tämän vuoksi sinunkin vastauksesi on erittäin tärkeä. Esimiehesi vastaa omalta osaltaan kyselyyn ja toivoisin, että ehdit käyttää 10-15 minuuttia aikaa Internet-kyselylomakkeeseen vastaamiseen.

Kyselyyn vastataan nimettömänä. Antamasi tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia ja kyselylomakkeet tuhoetaan heti, kun tiedot on siirretty tilasto-ohjelmaan. Tiedot tallennetaan tilasto-ohjelmaan numerakoodein ja tutkimustulokset esitetään ainoastaan keskiarvoina. Yksittäisiä vastaajia ja heidän esimiehiään ei voi näin tunnistaa. Organisaatiosi johto saa tutkimustuloksista koosteen, jossa käsitellään henkilöstön näkökulmia keskiarvojen valossa. Työpaikkasi johto ja esimiehesi eivät siten näe henkilökohtaisia vastauksiasi, mutta saavat tietää henkilöstön toiveista esimiestyön suhteen.

Vastausaikaa kyselyyn on xx.xx saakka. (*palautuspäivämäärät vaihtelivat kohdeorganisaatioittain 9.12.2011-10.2.2012 välillä*)

Pääset täyttämään kyselyn alla olevasta linkistä. Jos linkki ei avaudu suoraan, ole hyvä ja kopioi osoite selaimen osoitesivulle.

[Elomakkeen Internetosoite](#)

Mikäli sinulla herää kysymyksiä tutkimuksesta, älä epäröi ottaa minuun yhteyttä.

Kiitokset vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,
Outi Ikonen
gsm. 050 3511096

LIITE 5. Kyselylomake henkilöstölle

(Word-muodossa, josta siirretty E-lomakeohjelmaan. E-lomakkeen tulosteet saatavissa tutkijalta.)

HYVÄ ESIMIESTYÖ -KYSELY

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella esimiesten osaamisalueita ja esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä esimiestyöstä. Tämän vuoksi Sinunkin vastauksesi on erittäin tärkeä.

Vastaa kyselyyn nimettömänä. Antamasi tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia ja kyselylomakkeet tuhotaan heti, kun tiedot on siirretty tilasto-ohjelmaan. Tutkimuksessa esimiehesi nimi on tärkeä taustatieto esimiesten ja henkilöstön välisten käsitysten vertailemiseksi. Tiedot tallennetaan tilasto-ohjelmaan numerokoodein ja tutkimustulokset esitetään ainoastaan keskiarvoina. Yksittäisiä vastaajia ja heidän esimiehiään ei voi näin tunnistaa. Organisaatiosi johto ja esimiehesi eivät myöskään näe vastauksiasi.

1. TAUSTATIEDOT

Esimiehesi nimi (etunimi, sukunimi): _____

Sukupuolesi:

1. mies
2. nainen

Koulutuksesi: Ympyröi seuraavista vaihtoehdoista ylin koulutuksesi.

1. peruskoulu
2. lukio
3. ammattikoulu
4. opisto
5. ammattikorkeakoulu
6. korkeakoulu, alemman asteen tutkinto
7. korkeakoulu, ylemmän asteen tutkinto
8. jokin muu, mikä? _____

Työkokemuksesi yhteensä vuosina _____

Montako vuotta olet työskennellyt nykyisen esimiehesi alaisena: _____

Ammattiasemasi: Ympyröi seuraavista vaihtoehdoista.

1. ylempi toimihenkilö
2. alempi toimihenkilö
3. työntekijä
4. jokin muu, mikä? _____

2. ESIMIEHESI TOIMINTAMALLIT SEKÄ ONGELMANRATKAISU & SUUNNITTELU

Arvioi tässä osiossa oman esimiehesi toimintatapoja sekä ongelmanratkaisua ja suunnittelua alla olevien ohjeiden mukaisesti.

2.1. ESIMIEHESI TOIMINTAMALLIT

Arvioi seuraavassa näkemäsi ja kokemasi perusteella oman esimiehesi toimintatapoja. Ympyröi oikea numero asteikolla 1 - 10, jossa 1 = ominaisuutta ei esiinny juuri lainkaan esimiehesi toiminnassa ja 10 = ominaisuutta esiintyy erittäin paljon esimiehesi toiminnassa. Kunkin asteikon alla on esitetty asteikon kuvaus.

1. laatuhakuinen, paneutuva toiminta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Esimiehet painottavat toimissaan ja odotuksissaan eri tavoin laatua vs. tuloksia. Laatuhakuisuus tarkoittaa että esimies painottaa paneutumista käsillä oleviin asioihin ja sen kautta saavutettavaan laatuun. Korkeaan laatuhakuisuuteen liittyy täydellisyyden ja virheettömyyden tavoittelua myös pienemmissä asioissa. Arviota tehdessä kiinnitä huomio laatuhakuisuuden suhteeseen seuraavan kohdan tuloshakuisuuteen - kumpi on etusijalla.

2. tuloshakuinen, monialainen toiminta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Esimiehet painottavat toimissaan ja odotuksissaan eri tavoin laatua vs. tuloksia. Tuloshakuisuus tarkoittaa, että esimies painottaa määrällisiä tuloksia, jotka saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti eli kustannuksia minimoiden tuotosta maksimoiden. Asiat tulee toteuttaa nopeasti, lyhintä reittiä käyttäen ja toimintaa muutetaan nopeasti olosuhteiden mukaan. Arviota tehdessä kiinnitä huomio laatuhakuisuuden suhteeseen edellisen kohdan tuloshakuisuuteen - kumpi on etusijalla.

3. toiminnan johtaminen 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muiden toiminnan johtaminen tarkoittaa että esimies johtaa selkeästi ja voimakkaasti. Esimies näyttää muille suuntaa sekä luo selkeitä tavoitteita. Esimies odottaa muilta rivakkaa toimeen tarttumista ja seuraa toiminnan edistymistä.

4. muiden inspiointi 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muiden inspiointi tarkoittaa, että esimies johtaa muita innostaen ja suostutellen ajatuksin, ideoin ja omin esiintymisin. Esimies luo ja nostaa henkeä esiintuomalla yksikön/organisaation toiminnan erinomaisuutta ja tavoitteiden positiivista haastetta.

5. viestintä 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viestintä tarkoittaa, että esimies hakee ja ylläpitää kontakteja ihmisiin. Jakaa ja vaihtaa tietoa pitäen ihmiset ajan tasalla.

6. neuvonta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muiden neuvonta tarkoittaa, että esimies antaa muille aktiivisesti tukea, neuvoja ja ohjausta.

7. kuuntelu 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muiden kuuntelu tarkoittaa että esimies on yhteistyöhaluinen, kuuntelee muiden tarpeita herkillä korvalla. Kuunteluun liittyy myös neuvojen kysyminen ja muiden mielipiteiden tunnustelu.

2.2. ESIMIEHESI SUUNNITTELU & ONGELMANRATKAISU

Arvioi seuraavaksi esimiehesi suunnittelu- ja ongelmanratkaisutoimintaa kahden vastakohtaisen tyylin välillä. Ympyröi oikea numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä ja kuinka voimakkaasti esimies tapaa painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

8. faktapainotus 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **ideapainotus**
Suunnittelun ja ongelmanratkaisun ensimmäisessä vaiheessa asioita lähestytään painottamalla enemmän joko tosiasioita tai uusia ideoita. Valitse mielestäsi sopiva numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä ja kuinka voimakkaasti esimies tapaa painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

9. kohdentunut määrittely 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **laaja määrittely**
Suunnittelun ja ongelmanratkaisun toisessa vaiheessa asioita määritellään joko kohdistuneesti, konkreettisesti tai tavoittelemalla asioista laaja-alaista, laajasti taustoitettua tai monisyistä kuvaa. Valitse mielestäsi sopiva numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä ja kuinka voimakkaasti esimies tapaa painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

10. vakioratkaisut 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **luovat ratkaisut**
Suunnittelun ja ongelmanratkaisun kolmannessa vaiheessa tuotetaan ratkaisuja, jotka painottuvat enemmän joko loogisiin, johdonmukaisiin ja vakioitaviin ratkaisumalleihin tai luoviin, tilanteiden erityispiirteisiin vastaaviin ratkaisumalleihin. Valitse mielestäsi sopiva numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä ja kuinka voimakkaasti esimies tapaa painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

11. varovainen toimeenpano 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **nopea toimeenpano**
Suunnittelun ja ongelmanratkaisun neljännessä ja viimeisessä vaiheessa ratkaisut toimeenpannaan joko varovaisesti ja hallitusti tai nopeasti, riskejä ottaen. Valitse mielestäsi sopiva numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä ja kuinka voimakkaasti esimies tapaa painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

3. KOKEMUKSESI ESIMIEHESI TYÖSKENTELYSTÄ

Ole hyvä ja ympyröi jokaisesta kohdasta se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa käsitystäsi esimiehestäsi tällä hetkellä.

täysin eri mieltä osittain eri mieltä ei samaa, muttei erikään mieltä osittain samaa mieltä täysin samaa mieltä

Esimieheni on pätevä työssään.	1	2	3	4	5
Esimieheni on minua kohtaan oikeudenmukainen.	1	2	3	4	5
Pidän esimiehestäni.	1	2	3	4	5
Esimieheni osoittaa liian vähän kiinnostusta alaistensa tunteita kohtaan.	1	2	3	4	5
Esimieheni ja minun välinen viestintä sujuu hyvin.	1	2	3	4	5
Luotan esimieheeni.	1	2	3	4	5
Esimieheni tukee minua työskentelyni kehittämisessä.	1	2	3	4	5
Arvostan esimieheni päätöksentekoa useimmissa asioissa.	1	2	3	4	5
Saan esimieheltäni riittävästi työhöni liittyvää palautetta.	1	2	3	4	5
Esimieheni kannustaa minua menestymään työssäni.	1	2	3	4	5
Esimieheni kertoo minulle, mitä minulta odotetaan.	1	2	3	4	5
Esimieheni luottaa minuun.	1	2	3	4	5

4. KOKEMUKSESI NYKYISESTÄ TYÖSTÄSI

Ole hyvä ja ympyröi jokaisesta kohdasta se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa käsitystäsi tällä hetkellä.

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa, muttei erikään mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Henkilöstövalinnat tehdään työpaikallani oikeudenmukaisesti.	1	2	3	4	5
Työssäni minulla on mahdollisuus kehittää ammattiosaamistani.	1	2	3	4	5
Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työpaikallani on riittävää.	1	2	3	4	5
Minulla on aina mahdollisuus edetä kykyjäni vastaaviin tehtäviin.	1	2	3	4	5
Työpaikallani on riittävästi henkilökuntaa.	1	2	3	4	5
Minulle annetaan riittävästi aikaa ammattiosaamiseni ylläpitoon.	1	2	3	4	5
Työni on liian monipuolista ja sirpaleista.	1	2	3	4	5
Minun on jatkuvasti kiirehdittävä, jotta pysyisin aikataulussa.	1	2	3	4	5
Työni on liian vaativaa.	1	2	3	4	5
Työni on riittävän itsenäistä.	1	2	3	4	5
Työni on riittävän haasteellista.	1	2	3	4	5
Minulla on liikaa vastuuta työssäni.	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen tämänhetkiseen työhöni.	1	2	3	4	5
Saamani palkka vastaa suoritusasoani.	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen nykyiseen palkkauskäytäntöön.	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen työsuhde-etuihini.	1	2	3	4	5
Saan ammattiosaamistani vastaavaa palkkaa.	1	2	3	4	5
Oman työni tavoitteiden saavuttaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää.	1	2	3	4	5
Työpaikallani voin kysyä neuvoa työtovereiltani.	1	2	3	4	5
Minun on mahdollista kehittää osaamistani yhteistyön kautta.	1	2	3	4	5
Työtoverit arvostavat työtäni.	1	2	3	4	5
Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus.	1	2	3	4	5
Työtilanteeseeni liittyy liikaa epävarmuutta.	1	2	3	4	5
Työni tavoitteet ovat selkeät.	1	2	3	4	5
Tiedotus toimii työpaikallani hyvin.	1	2	3	4	5
Työpaikallani tiedotetaan avoimesti.	1	2	3	4	5
Voin vaikuttaa työaikani käyttöön riittävästi.	1	2	3	4	5
Voin riittävästi vaikuttaa oman työni aikatauluihin.	1	2	3	4	5
Voin vaikuttaa työni tavoitteiden määrittelyyn.	1	2	3	4	5
Yksilölliset erityistarpeet otetaan riittävästi huomioon työsuhteen ehdoissa ja työaikajärjestelyissä.	1	2	3	4	5
Mielipiteilläni on vaikutusta työpaikkani henkilöstöä koskeviin päätöksiin.	1	2	3	4	5
Työnantajani huolehtii riittävästi työntekijöiden työssä jaksamisesta.	1	2	3	4	5

Työpaikallani suhtaudutaan positiivisesti uusiin ideoihin.	1	2	3	4	5
Työpaikallani on hyvä henki työntekijöiden kesken.	1	2	3	4	5
Henkilösuhteet ovat työpaikallani kunnossa.	1	2	3	4	5
Työpaikallani panostetaan työssä viihtymiseen.	1	2	3	4	5
Työnantajani panostaa työntekijöiden yhteiseen vapaa-ajan toimintaan.	1	2	3	4	5

5. IHANTEELLISEN ESIMIEHEN TOIMINTAMALLIT SEKÄ ONGELMANRATKAISU & SUUNNITTELU

Kuvaa tässä osiossa käsitystäsi siitä mitä pidät yleisesti hyvänä ja osaavana esimiestyöskentelynä.

5.1. IHANTEELLISEN ESIMIEHEN TOIMINTAMALLIT

Kuvaa seuraavassa mitä toimintamalleja pidät yleisesti hyvinä esimiestyössä. Ympyröi oikea numero asteikolla 1 - 10, jossa 1 = ominaisuutta ei esiinny juuri lainkaan ihanteellisen esimiehen toiminnassa ja 10 = ominaisuutta esiintyy erittäin paljon ihanteellisen esimiehen toiminnassa. Kiinnitä arvioita tehdessäsi huomiota toimintamallien suhteisiin kunkin asteikon alla olevan ohjeen mukaisesti.

1. laatuhaikainen, paneutuva toiminta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Arviota tehdessä kiinnitä huomio laatuhaikaisuuden suhteeseen seuraavan kohdan tuloshakuisuuteen - kumpi on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa. Laatuhaikaisuus tarkoittaa että esimies painottaa paneutumista käsillä oleviin asioihin ja sen kautta saavutettavaan laatuun. Korkeaan laatuhaikaisuuteen liittyy täydellisyyden ja virheettömyyden tavoittelua myös pienemmissä asioissa.

2. tuloshakuinen, monialainen toiminta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Arviota tehdessä kiinnitä huomio tuloshakuisuuden suhteeseen edellisen kohdan laatuhaikaisuuteen - kumpi on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa. Tuloshakuisuus tarkoittaa, että esimies painottaa määrällisiä tuloksia, jotka saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti eli kustannuksia minimoiden tuotosta maksimoiden. Asiat tulee toteuttaa nopeasti, lyhintä reittiä käyttäen ja toimintaa muutetaan nopeasti olosuhteiden mukaan.

3. toiminnan johtaminen 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Arviota tehdessä kiinnitä huomio toiminnan johtamisen ja seuraavan kohdan muiden inspiroinnin suhteeseen – kumpi on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa. Muiden toiminnan johtaminen tarkoittaa että esimies johtaa selkeästi ja voimakkaasti. Esimies näyttää muille suuntaa sekä luo selkeitä tavoitteita. Esimies odottaa muilta rivakkaa toimeen tarttumista ja seuraa toiminnan edistymistä.

4. muiden inspirointi 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Arviota tehdessä kiinnitä huomio edellisen kohdan toiminnan johtamisen ja muiden inspiroinnin suhteeseen – kumpi on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa. Muiden inspirointi tarkoittaa, että esimies johtaa muita innostaen ja suostutellen ajatuksin, ideoin ja omin esiintymisin. Esimies luo ja nostaa henkeä esiintuomalla yksikön/organisaation toiminnan erinomaisuutta ja tavoitteiden positiivista haastetta.

5. viestintä 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Arviota tehdessä kiinnitä huomiota seuraavien kohtien neuvontaan ja kuunteluun. Minkälainen vuorovaikutus on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa. Viestintä tarkoittaa, että esimies hakee ja ylläpitää kontakteja ihmisiin. Jakaa ja vaihtaa tietoa pitäen ihmiset ajan tasalla.

6. neuvonta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Arviota tehdessä kiinnitä huomiota edellisen kohdan viestintään ja seuraavan kohdan kuunteluun. Minkälainen vuorovaikutus on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa. Muiden neuvonta tarkoittaa, että esimies antaa muille aktiivisesti tukea, neuvoja ja ohjausta.

7. kuuntelu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Arviota tehdessä kiinnitä huomiota edellisten kohtien viestintään ja neuvontaan. Minkälainen vuorovaikutus on etusijalla ihanteellisen esimiehen toiminnassa? Muiden kuuntelu tarkoittaa että esimies on yhteistyöhaluinen, kuuntelee muiden tarpeita herkäällä korvalla. Kuunteluun liittyy myös neuvojen kysyminen ja muiden mielipiteiden tunnustelu.

5.2. IHANTEELLISEN ESIMIEHEN SUUNNITTELU & ONGELMANRATKAISU

Kuvaa seuraavaksi käsitystäsi ihanteellisen esimiehen suunnittelusta ja ongelmanratkaisusta kahden vastakohtaisen tyylin välillä. Ympyröi oikea numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä ihanteellinen esimies mielestäsi painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

8. faktapainotus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ideapainotus
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	---------------------

Suunnittelun ja ongelmanratkaisun ensimmäisessä vaiheessa asioita lähestytään painottamalla joko tosiasioita tai uusia ideoita. Ympyröi oikea numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä esimies painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

9. kohdentunut määrittely	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	laaja määrittely
----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-------------------------

Suunnittelun ja ongelmanratkaisun toisessa vaiheessa asioita määritellään joko kohdistuneesti, konkreettisesti tai tavoittelemalla asioista laaja-alaista, laajasti taustoitettua tai monisyistä kuvaa. Ympyröi oikea numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä esimies painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

10. vakioratkaisut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	luovat ratkaisut
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-------------------------

Suunnittelun ja ongelmanratkaisun kolmannessa vaiheessa tuotetaan ratkaisuja, jotka painottuvat joko loogisiin, johdonmukaisiin ja vakioitaviin ratkaisumalleihin tai luoviin, tilanteiden erityispiirteisiin vastaaviin ratkaisumalleihin. Ympyröi oikea numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä esimies painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

11. varovainen toimeenpano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	nopea toimeenpano
-----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------------------

Suunnittelun ja ongelmanratkaisun neljännessä ja viimeisessä vaiheessa ratkaisut toimeenpannaan joko varovaisesti ja hallitusti tai nopeasti, riskejä ottaen. Ympyröi oikea numero asteikolla osoittamaan kumpaa päätyä esimies painottaa suunnittelussa ja ongelmien ratkaisussa.

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 6. Työtyytyväisyysmittari

Viljanen (2006)	Tutkimuksessa käytetty mittari	
Esimiestyö ja luottamus	Tyytyväisyys esimiestyöhön	
Työskentelyäni kontrolloidaan liian kiinteästi.	1 Esimieheni on pätevä työssään.	
	2 Esimieheni on minua kohtaan oikeudenmukainen.	
	3 Pidän esimiehestäni.	
	4 Esimieheni osoittaa liian vähän kiinnostusta alaistensa tunteita kohtaan.	käänteinen
	5 Esimieheni ja minun välinen viestintä sujuu hyvin.	
Voin luottaa esimieheeni	6 Luotan esimieheeni.	
Esimies luo riittävät puitteet työskentelylleni.	7 Esimieheni tukee minua työskentelyni kehittämisessä.	
	8 Arvostan esimieheni päätöksentekoa useimmissa asioissa.	
Saan esimieheltäni riittävästi työhöni liittyvää palautetta.	9 Saan esimieheltäni riittävästi työhöni liittyvää palautetta.	
Esimies pyrkii kaikin tavoin tukemaan työssä onnistumist	10 Esimieheni kannustaa minua menestymään työssäni.	
	11 Esimieheni kertoo minulle, mitä minulta odotetaan.	
Minuun luotetaan työpaikalla.	12 Esimieheni luottaa minuun.	
Urakehitys	Urakehitys	
Henkilöstövalinnat tehdään työpaikallani oikeudenmukaisesti.	13 Henkilöstövalinnat tehdään työpaikallani oikeudenmukaisesti.	
Työssäni minulla on mahdollisuus kehittää ammattiosaamistani.	14 Työssäni minulla on mahdollisuus kehittää ammattiosaamistani.	
Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työpaikallani on riittävää.	15 Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työpaikallani on riittävää.	
Minulla on aina mahdollisuus edetä sen hetkisiä kykyjäni vastaaviin tehtäviin.	16 Minulla on aina mahdollisuus edetä kykyjäni vastaaviin tehtäviin.	
Työpaikallani on riittävästi henkilökuntaa.	17 Työpaikallani on riittävästi henkilökuntaa.	
Minulle annetaan riittävästi aikaa ammattiosaamiseni ylläpitoon.	18 Minulle annetaan riittävästi aikaa ammattiosaamiseni ylläpitoon.	
Työpaikkani henkilöstön ylennysperusteet ovat oikeat.		
Esimies kannustaa minua eteenpäin urallani.		
Työnantajani panostaa ammattitaitoni kehittämiseen.		
Työtehtävä	Työtehtävä	
Työni on liian monipuolista ja sirpaleista.	19 Työni on liian monipuolista ja sirpaleista.	käänteinen
Minun on jatkuvasti kiirehdittävä, jotta pysyisin aikataulussa.	20 Minun on jatkuvasti kiirehdittävä, jotta pysyisin aikataulussa.	käänteinen
Työni on liian vaativaa.	21 Työni on liian vaativaa.	käänteinen
Työni on riittävän itsenäistä.	22 Työni on riittävän itsenäistä.	
Työni on riittävän haasteellista.	23 Työni on riittävän haasteellista.	
Minulla on liikaa vastuuta työssäni.	24 Minulla on liikaa vastuuta työssäni.	käänteinen
Olen tyytyväinen tämänhetkiseen työhöni.	25 Olen tyytyväinen tämänhetkiseen työhöni.	

Viljanen (2006)	Tutkimuksessa käytetty mittari	
Palkkaus	Palkkaus	
Saamani palkka vastaa suoritustasoani.	26 Saamani palkka vastaa suoritustasoani.	
Olen tyytyväinen nykyiseen palkkauskäytäntöön.	27 Olen tyytyväinen nykyiseen palkkauskäytäntöön.	
Olen tyytyväinen työsuhde-etuihini.	28 Olen tyytyväinen työsuhde-etuihini.	
Saan ammattiosaamistani vastaavaa palkkaa.	29 Saan ammattiosaamistani vastaavaa palkkaa.	
Ryhmähenki	Ryhmähenki	
Oman työni tavoitteiden saavuttaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää.	30 Oman työni tavoitteiden saavuttaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää.	
Työpaikallani voin kysyä neuvoa työtovereiltani.	31 Työpaikallani voin kysyä neuvoa työtovereiltani.	
Minun on mahdollista kehittää osaamistani yhteistyön kautta.	32 Minun on mahdollista kehittää osaamistani yhteistyön kautta.	
Työtoverit arvostavat työtäni.	33 Työtoverit arvostavat työtäni.	
Esimies arvostaa työtäni.		
Olin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi mahdollisuus.	<i>Tämä vaihtoalttiutta mittaava kysymys käsitellään tutkimuksessa erillään.</i>	
Tiedottaminen	Tiedottaminen	
Työtilanteeseeni liittyy liikaa epävarmuutta.	34 Työtilanteeseeni liittyy liikaa epävarmuutta.	käänteinen
Työni tavoitteet ovat selkeät.	35 Työni tavoitteet ovat selkeät.	
Tiedotus toimii työpaikallani hyvin.	36 Tiedotus toimii työpaikallani hyvin.	
Työpaikallani tiedotetaan avoimesti.	37 Työpaikallani tiedotetaan avoimesti.	
Tiedonkulku johdon ja työntekijöiden välillä toimii hyvin.		
Työpaikallani olevista avoimista tehtävistä tiedotetaan riittävästi.		
Vaikutusmahdollisuudet	Vaikutusmahdollisuudet	
Voin vaikuttaa työaikani käyttöön riittävästi.	38 Voin vaikuttaa työaikani käyttöön riittävästi.	
Voin riittävästi vaikuttaa oman työni aikatauluihin.	39 Voin riittävästi vaikuttaa oman työni aikatauluihin.	
Voin vaikuttaa työni tavoitteiden määrittämiseen.	40 Voin vaikuttaa työni tavoitteiden määrittämiseen.	
Yksilölliset erityistarpeet otetaan riittävästi huomioon työsuhteen ehdoissa ja työaikajärjestelyissä.	41 Yksilölliset erityistarpeet otetaan riittävästi huomioon työsuhteen ehdoissa ja työaikajärjestelyissä.	
Mielipiteeni vaikuttaa työpaikkani henkilöstöä koskeviin päätöksiin.	42 Mielipiteillääni on vaikutusta työpaikkani henkilöstöä koskeviin päätöksiin.	
Voin riittävästi vaikuttaa siihen, missä työni suoritan.		
Viihtyvyys	Viihtyvyys	
Työnantajani huolehtii riittävästi työntekijöiden työssä jaksamisesta.	43 Työnantajani huolehtii riittävästi työntekijöiden työssä jaksamisesta.	
Työpaikallani suhtaudutaan positiivisesti uusiin ideoihin.	44 Työpaikallani suhtaudutaan positiivisesti uusiin ideoihin.	
Työpaikallani on hyvä henki työntekijöiden kesken.	45 Työpaikallani on hyvä henki työntekijöiden kesken.	
Henkilösuhteet ovat työpaikallani kunnossa.	46 Henkilösuhteet ovat työpaikallani kunnossa.	
Työpaikallani panostetaan työssä viihtymiseen.	47 Työpaikallani panostetaan työssä viihtymiseen.	
Työnantajani panostaa työntekijöiden yhteiseen vapaa-ajan toimintaan.	48 Työnantajani panostaa työntekijöiden yhteiseen vapaa-ajan toimintaan.	

LIITE 7. WOPI – lyhyet asteikkokuvaukset

(Nederström & Niitamo, 2010, s. 38)

(fo) Paneutuvuus: vähemmän paneutuva - erittäin paneutuva, laatuhaikuinen. Korkean pistearvon saaneet tavoittelevat laatua ja täydellisyyttä pienissäkin hankkeissa. He paneutuvat huolellisesti käsillä olevaan tehtävään haluten saattaa sen päätökseen ennen siirtymistä uusiin asioihin. Matalan pistearvon saaneet eivät ole periksiantavia mutta eivät myöskään halukkaita venyttämään itseään ”liikaa”. He siirtävät muihin asioihin kun korkean pistearvon saaneet jatkavat.

(co) Kilpailuhalu: vähemmän kilpaileva - erittäin kilpaileva, tuloshakuinen. Korkean pistearvon saaneet tavoittelevat määrällisiä tuloksia ja voittamista jopa muiden asioiden kustannuksella. He haluavat voittaa eikä vain osallistua. Matalan pistearvon saaneet eivät ole laiskoja tai periksiantavia mutta tyytyvät vähemmän korkeisiin tavoitteisiin ja kilpailevaan toimintaan, tyytyen saavutettavampiin ja ”realistisiin” tavoitteisiin.

(le) Johtamishalu: muita johtamaton - voimakkaasti muita johtava. Korkean pistearvon saaneet haluavat johtaa muiden toimintaa osoittamalla suuntaa, antamalla ohjeita ja saattamalla toiminta liikkeelle. Matalan pistearvon saaneet eivät ole välttämättä pehmeitä tai periksiantavia mutta jättävät mieluummin aloitteen- ja päätöksenteon muille haluamatta ottaa vastuuta muiden toiminnasta.

(is) Inspiointi: pitäytyvä, vähäeleinen - esiintuleva, muita inspiroiva. Korkean pistearvon saaneet haluavat johtaa muiden ajatuksia innostaen ja suostutellen heitä ideoin ja esiintymisin. He haluavat olla huomion kohteena, tulla nähdyiksi ja kuulluiksi. Matalan pistearvon saaneet ovat tyyliiltään laimeita, tavanomaisia ja tehtäväsuuntautuneita. Heiltä voi puuttua intoa ja ulkoista hehkua muttei sinänsä kykyä johtaa.

(so) Seuranhalu: yksin viihtyvä, vetäytyvä - seuraa, kontaktia hakeva. Korkean pistearvon saaneet haluavat viettää aikaa muiden seurassa ja toimia muiden kanssa mieluummin kuin yksin. He hakevat ja ylläpitävät kontakteja sekä viestivät muille. Matalan pistearvon saaneet pitävät asiallista etäisyyttä muihin ja viihtyvät hiljaisemmissa tapahtumissa.

(em) Empatia: etäinen, viileä - muita tukeva, neuvova. Korkean pistearvon saaneet haluavat tukea ja neuvoa muita, erityisesti tarpeessa olevia. He ovat usein epäitsekkeitä ja myötäeläviä, suojelevia ja vastuun ottavia. Matalan pistearvon saaneet ovat valikoivampia myötätunnossaan eivätkä aina huomaa toisten tunteita.

(re) Tukeutuvuus: omaehtoinen, itseriittoinen - muihin tukeutuva, kuunteleva. Korkean pistearvon saaneet haluavat mieluummin tukeutua, kuunnella ja palvella muita kuin tehdä asiat itsekseen. He haluavat saada tukea, nojautuen usein voimakkaampiin, pystyvämpiin henkilöihin. Matalan pistearvon saaneet ovat omaehtoisia, itseohjautuvia, itseriittoisia ja vähemmän muiden vaikutettavissa.

(or) Suuntautuminen: faktahakuinen - ideahakuinen. Korkean pistearvon saaneet lähestyvät asioita hakemalla uusia ideoita mikä voimistaa luovaa suunnittelua & ongelmanratkaisua. Matalan pistearvon saaneet lähestyvät asioita painottamalla tosiasioita, mikä voimistaa toiminnallista, käytännöllistä suunnittelua & ongelmanratkaisua.

(pc) Hahmottaminen: konkreettisesti hahmottava - abstraktisti hahmottava. Korkean pistearvon saaneet määrittelevät asiat monitahoisina kokonaisuuksina, mikä voimistaa luovaa suunnittelua & ongelmanratkaisua. Matalan pistearvon saaneet määrittelevät asiat kohdentuen, konkretisoiden, mikä voimistaa toiminnallista, käytännöllistä suunnittelua & ongelmanratkaisua.

(th) Ajattelu: analyyttinen, looginen ajattelu - intuitiivinen, vaistonvarainen ajattelu. Korkean pistearvon saaneet tuottavat luovia, tilanteiden erityispiirteet huomioivia ratkaisuja, mikä voimistaa luovaa suunnittelua & ongelmanratkaisua. Matalan pistearvon saaneet tuottavat vakiomuotoisia ratkaisuja, mikä voimistaa toiminnallista, käytännöllistä suunnittelua & ja ongelmanratkaisua.

(dc) Päätöksenteko: varovaiset, kontrolloidut päätökset - nopeat, riskiä ottavat päätökset. Korkean pistearvon saaneet toimeenpaneavat suunnitelmia & ongelmanratkaisuja nopeasti ja riskiä ottaen. Matalan piste-arvon saaneet toimeenpaneavat suunnitelmia & ongelmanratkaisuja hitaammin ja varovaisemmin.

(am) Epäselvyys-muutos: selkeyttä, pysyvyyttä suosiva - uutta, muutosta suosiva. Korkean pistearvon saaneet (uutuutta etsivät) toimivat mieluummin mobiileissa ympäristöissä jotka tarjoavat vaihtelua ja muutoksia. Matalan pistearvon saaneet (selkeyttä etsivät) toimivat mieluummin samanlaisina pysyvissä ympäristöissä.

(op) Optimismi: vähemmän optimismia – paljon optimismia. Korkean pistearvon saaneilla on vahva usko onnistumiseensa ja siihen että asiat menevät hyvin. Matalan pistearvon saaneet korostavat realismia ja esteitä ja usein he uskovat vähemmän onnistumiseensa.

(sr) Itsetutkiskelu: paljon itsetutkiskelua - vähemmän itsetutkiskelua. Korkean pistearvon saaneet kyseenalaistavat vähemmän käyttäytymisensä etiikkaa. Matalan pistearvon saaneet kyseenalaistavat paljon käyttäytymisensä etiikkaa.

LIITE 8. Korrelaatiotarkastelu: yksityisen sektorin esimiesten persoonallisuus ja alaisten työtyytyväisyys sekä työpaikan vaihtoalttius

Kaupan alan yritys

	Esimiestyö	Kehittymismahdollisuudet	Työn sisältö	Palkkaus	Ryhmähenki	Viestintä	Vaikutusmahdollisuudet	Viihtyisyys	Kokonaistytyytyväisyys	Vaihtoalttius
Paneutuvuus	.13	-.05	.05	.05	.06	.02	-.15	-.12	.01	-.05
Kilpailuhalu	-.10	.08	-.07	.10	.08	.05	.28*	.08	.11	.20
Johtamishalu	-.07	.04	.04	.02	-.03	.01	.09	.00	.06	.28*
Inspirointi	-.05	.07	-.01	-.02	.02	-.06	.06	.08	.01	.16
Seuranhalu	-.03	-.02	-.06	.04	.07	.04	.22	.20	.07	.05
Empatia	.03	-.09	.07	.05	-.04	.01	-.02	.14	.02	-.17
Tukeutuminen	-.02	.03	.05	-.11	-.10	.02	-.04	.02	-.03	.08
Suuntautuminen	-.14	.07	-.12	-.09	.07	.16	.24	.01	.01	-.13
Hahmottaminen	-.19	-.10	.01	.06	-.18	-.06	-.13	-.20	-.15	-.13
Ajattelu	-.29*	-.06	-.22	-.11	-.16	-.13	.13	-.06	-.15	.05
Päätöksenteko	-.07	.06	-.18	.14	-.02	.09	.34**	.17	.08	-.06
Suhtautuminen muutokseen	-.04	.06	-.10	.11	.06	.01	.12	.04	.00	-.08
Optimismi	.10	.05	.01	.08	.16	.08	.09	.18	.09	-.10
Vähäinen itsetutkiskelu	.08	-.06	.11	.06	.11	-.02	-.10	.05	.00	-.07

*p<.05 **p<.01

Spearmanin korrelaatiokerroin. kaksisuuntainen merkitsevyystaso

LIITE 9. Korrelaatiotarkastelu: julkisen sektorin esimiesten persoonallisuus ja alaisten työtyytyväisyys sekä työpaikan vaihtoalttius

Koulutusorganisaatiot

	Esimestyö	Kehitysmahdollisuudet	Työn sisältö	Palkkaus	Ryhmähenki	Viestintä	Vaikutusmahdollisuudet	Viihtyvyys	Kokonaistytyytyväisyys	Vaihtoalttius
Paneutuvuus	.22	.03	-.01	.08	-.05	.04	.13	-.01	.10	.26*
Kilpailuhalu	-.17	-.17	-.13	-.01	-.22	-.18	.00	-.33**	-.18	.23
Johtamishalu	-.11	-.10	-.11	-.09	-.08	-.09	-.08	-.33**	-.15	.06
Inspirointi	.15	.14	.14	.31*	.16	.14	.12	.08	.18	-.31*
Seuranhalu	.06	.14	.16	.20	.19	.08	.03	.06	.12	-.41**
Empatia	.06	-.14	-.30*	-.29*	-.13	-.10	-.22	-.14	-.18	.23
Tukeutuminen	.30*	.19	.15	.20	.19	.20	.14	.40**	.27*	-.19
Suuntautuminen	-.45**	-.27*	-.27*	-.39**	-.10	-.25*	-.29*	-.19	-.42**	.08
Hahmottaminen	-.35**	-.19	-.21	-.12	-.22	-.29*	-.18	-.51**	-.32**	.15
Ajattelu	-.22	-.21	-.31*	-.26*	-.07	-.18	-.23	.01	-.24	.12
Päätöksenteko	.12	.05	-.01	.11	.05	.02	-.02	-.20	.05	-.06
Suhtautuminen muutokseen	-.33**	.02	.09	-.13	.05	-.13	-.05	-.15	-.16	-.12
Optimismi	-.08	-.20	-.19	-.05	-.17	-.15	-.10	-.38**	-.19	.15
Vähäinen itsetutkiskelu	-.09	-.12	-.24	-.07	-.12	-.20	-.25*	-.43**	-.22	.11

*p<.05 **p<.01

Spearmanin korrelaatiokerroin. kaksisuuntainen merkitsevyytaso